

Université Bordeaux Montaigne

École Doctorale Montaigne Humanité (ED 480)

THESE DE DOCTORAT EN « LINGUISTIQUE »

UR « PLURIELLES 24142 »

**Pour une pragmatique sociologique appliquée aux
discours des présidents des organisations patronales
françaises nationales et interprofessionnelles**

Volume 2 : Annexes

Présentée et soutenue publiquement le 11 juillet 2024 par

Bastien Roques

Sous la Direction de Alpha BARRY

Membres du Jury :

Rapporteuse 1, Georgeta CISLARU, Professeure des universités, Université Paris Nanterre & Institut
Universitaire de France

Rapporteuse 2, Frédérique TOUDOIR-SURLAPIERRE, Professeure des universités, Sorbonne
Université

Membre, Yamna CHADLI, Maîtresse de conférences, Université Bordeaux Montaigne

Membre, Marc BONHOMME, Professeur émérite, Université de Berne

Membre, Patrick CHARAUDEAU, Professeur émérite, Université Paris Nord & CNRS

Table des matières

Sous-corpus du CNPF-Medef.....	13
1987_09_11_Perigot_Le Monde	14
1988_10_14_Perigot_Le Monde	19
1989_09_22_Perigot_Le Monde	23
1991_07_16_Perigot_Le Monde	25
1994_07_13_Perigot_Le Monde	29
1995_10_04_Perigot_Le Monde	33
1996_12_03_Perigot_Le Monde	37
1997_04_18_Gandois_Libération.....	40
1997_07_23_Gandois_Le Monde	42
1998_09_07_Seillière_Libération.....	44
1998_12_12_Seillière_Le Figaro.....	48
1999_07_11_Seillière_Le Figaro.....	51
1999_10_01_Seillière_La Croix	53
2000_04_06_Seillière_Libération.....	56
2000_12_16_Seillière_Le Figaro.....	60
2001_01_12_Seillière_Le Parisien.....	63
2001_02_05_Seillière_Le Monde.....	66
2001_08_29_Seillière_La Croix	68
2002_08_28_Seillière_Le Parisien.....	71
2002_12_16_Seillière_Le Monde.....	73
2003_03_16_Seillière_Le Parisien.....	75
2003_03_17_Seillière_Le Parisien.....	76
2003_06_11_Seillière_Le Parisien.....	78
2003_08_27_Seillière_Le Figaro.....	80
2003_12_01_Seillière_Le Progrès	83
2004_04_07_Seillière_Le Figaro.....	85
2004_05_04_Seillière_Le Monde.....	88
2005_03_15_Seillière_Le Monde.....	89
2005_07_04_Seillière_Le Figaro.....	92

2005_08_30_Parisot_Le Figaro	96
2005_12_09_Parisot_La Croix	100
2006_04_05_Parisot_Le Figaro	102
2006_04_24_Parisot_La Croix	104
2006_10_24_Parisot_Le Monde	107
2007_01_25_Parisot_Le Figaro	109
2007_08_29_Parisot_Le Monde	113
2007_12_14_Parisot_La Croix	117
2008_02_26_Parisot_Le Monde	119
2008_03_08_Parisot_Le Monde	121
2009_03_23_Parisot_Aujourd'hui en France	125
2009_06_20_Parisot_Le Monde	126
2009_09_02_Parisot_Le Monde	129
2009_12_21_Parisot_Le Figaro	132
2010_01_18_Parisot_Aujourd'hui en France	135
2010_06_01_Parisot_Le Figaro	136
2010_09_25_Parisot_Ouest France	139
2011_04_16_Parisot-Le Monde	140
2011_08_29_Parisot_Le Figaro	144
2012_03_05_Parisot_Aujourd'hui en France	147
2012_08_28_Parisot_Le Monde	149
2012_08_30_Parisot_Le Journal de Saône et Loire	154
2012_10_09_Parisot_Libération	155
2012_10_14_Parisot_Le Figaro	157
2013_03_01_Parisot_Le Monde	160
2013_04_18_Parisot_La Provence	164
2013_09_03_Gattaz_Le Bien Public	165
2013_09_20_Gattaz_Sud Ouest	167
2013_10_08_Gattaz_Le Progrès	169
2013_10_11_Gattaz_La Croix	171
2013_10_11_Gattaz_Ouest-France	173
2013_12_18_Gattaz_Ouest-France	174

2014_01_04_Gattaz_Le Monde	175
2014_03_08_Gattaz_Le Figaro	178
2014_03_18_Gattaz_La Nouvelle République	181
2014_05_13_Gattaz_Aujourd'hui en France	182
2014_06_06_Gattaz_Ouest-France	184
2014_06_13_Gattaz_La Provence	185
2014_07_21_Gattaz_Le Figaro	186
2014_09_16_Gattaz_Aujourd'hui en France	189
2014_09_21_Gattaz_Ouest-France	192
2014_09_24_Gattaz_Le Monde	193
2014_11_14_Gattaz_Aujourd'hui en France	196
2014_11_14_Gattaz_Aujourd'hui en France	198
2014_12_03_Gattaz_Le Progrès	200
2015_01_24_Gattaz_Le Figaro	202
2015_04_09_Gattaz_Le Figaro	204
2015_04_22_Gattaz_Sud Ouest	206
2015_05_13_Gattaz_La Provence	209
2015_07_28_Gattaz_Le Figaro	212
2015_08_25_Gattaz_Ouest-France	215
2015_08_28_Gattaz_Le Figaro	219
2015_09_26_Gattaz_Le Figaro	221
2015_12_01_Gattaz_Aujourd'hui en France	222
2016_03_14_Gattaz_Le Figaro	225
2016_03_16_Gattaz_L'Est Républicain	226
2016_03_26_Gattaz_Pierre_Sud Ouest	228
2016_04_06_Gattaz_Le Courrier de l'Ouest	230
2016_04_11_Gattaz_Le Figaro	232
2016_05_29_Gattaz_Le Monde	234
2016_06_21_Gattaz_La Croix.....	237
2016_07_20_Gattaz_Le Figaro	240
2016_09_22_Gattaz_Sud Ouest	241
2016_09_27_Gattaz_La Croix.....	242

2017_02_13_Gattaz_Le Figaro	244
2017_04_09_Gattaz_Aujourd'hui en France	247
2017_06_20_Gattaz_La Provence	250
2017_07_25_Gattaz_Le Figaro	252
2017_08_29_Gattaz_Le Parisien	255
2017_09_03_Gattaz_Sud Ouest	256
2018_03_16_Gattaz_LaCroix	258
2018_06_24_Gattaz_Le Figaro	260
2018_09_25_Bezieux_Le Monde	263
2018_10_16_Bézieux_Le Figaro	266
2018_11_08_Bézieux_Sud Ouest	268
2018_11_28_Bézieux_Ouest-France	270
2018_12_03_Bézieux_Aujourd'hui en France	272
2019_01_24_Bézieux_La Provence	274
2019_03_28_Bézieux_Ouest-France	276
2019_05_15_Bézieux_La Provence	279
2019_06_10_Bézieux_Le Figaro	281
2019_06_13_Bézieux_Corse-Matin	284
2019_06_27_Bézieux_Le Berry républicain	286
2019_08_27_Bézieux_Le Monde	288
2019_09_25_Bézieux_Le Figaro	291
2019_10_16_Bézieux_Libération	293
2019_10_20_Bézieux_Aujourd'hui en France	297
2019_12_17_Bézieux_Le Figaro	299
2020_01_06_Bézieux_Aujourd'hui en France	301
2020_01_28_Bézieux_Ouest-France	303
2020_01_30_Bézieux_La Croix	305
2020_03_18_Bézieux_Ouest-France	308
2020_04_10_Bézieux_Le Figaro	311
2020_05_13_Bézieux_Le Monde	314
2020_07_15_Bézieux_Le Figaro	317
2020_08_15_Bézieux_Le Figaro	319

2020_09_17_Bézieux_Aujourd'hui en France	321
2020_11_10_Bézieux_Le Monde	323
2020_12_09_Bézieux_Le Journal de Saône et Loire	327
2021_04_27_Bézieux_Ouest-France	329
2021_07_23_Bézieux_Aujourd'hui en France	332
2021_08_23_Bézieux_Aujourd'hui en France	334
2021_08_24_Bézieux_Aujourd'hui en France	336
2021_08_24_Bézieux_Le Figaro	337
2021_09_03_Bézieux_La Provence	340
2022_03_24_Bézieux_Le Figaro	343
2022_03_25_Bézieux_La Croix	346
2022_08_28_Bézieux_Le Figaro	348
2022_10_11_Bézieux_Le Progrès	351
2023_02_12_Bézieux_Le Figaro	354
Sous corpus de la CGPME-CPME	357
1990_06_13_Rebuffel_Le Monde	358
1998_09_29_Rebuffel_Le Parisien	360
1996_06_04_Rebuffel_Sud Ouest	361
2000_04_19_Freidel_Le Parisien	364
2000_06_16_Freidel_Le Parisien	365
2000_11_06_Freidel_Le Figaro	366
2001_09_06_Freidel_LaCroix	367
2002_01_08_Freidel_La Nouvelle République	369
2002_03_02_Freidel_La Nouvelle République du Centre Ouest	372
2002_09_04_Roubaud_La Croix	374
2003_06_23_Roubaud_Le Progrès	375
2004_04_15_Roubaud_Le Figaro	376
2004_09_23_Roubaud_La Nouvelle république du Centre-Ouest	378
2004_12_10_Roubaud_Le Bien Public	379
2005_06_11_Roubaud_Le Figaro	381
2006_05_20_Roubaud_Ouest-France	384

2006_12_26_Roubaud_Le Progrès	385
2007_04_25_Roubaud_Ouest-France	386
2007_06_25_Roubaud_Le Figaro.....	387
2007_10_01_Roubaud_La Croix.....	390
2007_10_15_Roubaud_Aujourd'hui en France.....	392
2007_12_07_Roubaud_Le Progrès	393
2008_05_06_Roubaud_LeFigaro	395
2008_10_17_Roubaud_Aujourd'hui en France.....	397
2008_11_27_Roubaud_Le Monde	398
2009_03_30_Roubaud_Aujourd'hui en France.....	400
2010_01_18_Roubaud_Le Figaro.....	401
2010_03_19_Roubaud_Sud Ouest	403
2010_10_23_Roubaud_Aujourd'hui en France.....	404
2011_04_14_Roubaud_Aujourd'hui en France.....	405
2011_11_07_Roubaud_Le Figaro.....	406
2012_03_16_Roubaud_Le Figaro.....	408
2012_09_13_Roubaud_Libération.....	410
2013_06_17_Roubaud_Le Figaro.....	412
2013_06_18_Roubaud_Le Journal de Saône et Loire	414
2013_10_07_Roubaud_Le Figaro.....	415
2014_02_12_Roubaud_Le Progrès	416
2014_06_10_Roubaud_Le Figaro.....	417
2015_01_20_Asselin_Le Journal de Saône et Loire.....	419
2015_01_22_Asselin_La Croix	421
2015_06_01_Asselin_Le Figaro	422
2015_10_30_Asselin_Le Courrier de l'Ouest	424
2016_01_18_Asselin_Le Figaro	426
2016_01_18_Asselin_Le Journal de Saône et Loire.....	428
2016_03_08_Asselin_Le Figaro	430
2016_04_13_Asselin_Sud Ouest	432
2016_05_20_Asselin_La Croix	433
2017_02_06_Asselin_Le Courrier de l'Ouest	434

2017_08_21_Asselin_Le Journal de Saône et Loire	435
2017_09_30_Asselin_La Nouvelle République	437
2017_10_15_Asselin_Libération	439
2018_04_03_Asselin_Le Berry républicain	441
2018_06_06_Asselin_Le Figaro	443
2018_06_11_Asselin_Le Parisien	445
2018_06_18_Asselin_Le Figaro	447
2019_04_11_Asselin_Le Figaro	448
2019_05_23_Asselin_Le Courrier de l'Ouest	450
2019_10_11_Asselin_Aujourd'hui en France	452
2020_01_30_Asselin_La Nouvelle république	453
2020_03_03_Asselin_Le Journal de Saône et Loire	454
2020_03_16_Asselin_La nouvelle République du Centre-Ouest	455
2020_07_31_Asselin_Le Courrier de l'Ouest	456
2020_09_03_Asselin_Ouest-France	458
2020_10_20_Asselin_Le Journal de Saône et Loire	459
2020_11_11_Asselin_Sud Ouest	461
2021_08_23_Asselin_Aujourd'hui en France	463
2021_09_14_Asselin_Le Figaro	465
2021_10_01_Asselin_Le Journal de Saône et Loire	466
2021_11_16_Asselin_Le Berry républicain	468
2021_12_20_Asselin_Le Figaro	470
2022_01_09_Asselin_Le Journal de Saône et Loire	471
2022_02_10_Asselin_La Croix	472
2022_02_23_Asselin_La Croix	474
2022_04_29_Asselin_Aujourd'hui en France	477
2022_08_29_Asselin_Le Progrès	478
2022_08_30_Asselin_L'Est républicain	479
2022_09_13_Asselin_Aujourd'hui en France	480
2022_12_21_Asselin_Le Progrès	481
2023_01_05_Asselin_Le Figaro	482
2023_01_09_Asselin_Le Progrès	484

2023_03_06_Asselin_L'Est Républicain	485
Sous corpus de l'UPA-U2P.....	487
1997_10_22_Giron_Le Figaro	488
2001_03_05_Buguet_Le Figaro.....	489
2002_01_04_Buguet_Le Parisien	491
2002_10_24_Buguet_Le Figaro.....	493
2008_10_03_Martin_Le Journal de Saône et Loire	496
2009_03_25_Martin_L'Est Républicain.....	497
2010_04_14_Lardin_Ouest-France	498
2010_05_08_Lardin_Le Figaro.....	499
2010_12_01_Lardin_L'Est Républicain	501
2011_10_18_Lardin_Le Figaro.....	502
2015_03_13_Crouzet_Sud Ouest	503
2015_10_21_Crouzet_Le Figaro	505
2016_04_12_Crouzet_Le Parisien	506
2016_04_18_Crouzet_La Croix.....	507
2016_09_05_Crouzet_Sud Ouest	509
2017_03_16_Griset_Le Figaro	510
2017_05_23_Griset_Ouest-France.....	511
2017_09_24_Griset_La Provence	512
2018_01_29_Griset_Le Figaro	513
2019_11_06_Griset_Le Berry républicain.....	515
2019_11_27_Griset_Le Journal de Saône et Loire.....	517
2020_01_23_Griset_Le Figaro	519
2020_04_11_Griset_Le Journal de Saône et Loire.....	521
2020_05_07_Griset_Le Figaro	522
2020_08_11_Munerot_Le Progrès	524
2020_11_03_Munerot_Le Journal de Saône et Loire	526
2020_11_10_Munerot_Aujourd'hui en France	527
2020_12_03_Munerot_Le Figaro	528

Introduction générale

Ce deuxième volume de la Thèse présente la totalité des différentes interviews des présidents des organisations patronales françaises nationales et interprofessionnelles, constituant le corpus objet d'étude. Ces interviews, collectées à partir de la base de données *Europresse* sont au total de 248 et divisées comme suit :

- 139 interviews scripturalisées à partir des dires des représentants du CNPF-Medef ;
- 81 interviews scripturalisées à partir des dires des représentants de la CGPME-CPME ;
- 28 interviews scripturalisées à partir des dires des représentants de l'UPA-U2P.

Elles sont classées par organisation patronale et ordonnées de façon chronologique.

Sous-corpus du CNPF-Medef

1987_09_11_Perigot_Le Monde

Q-Quel constat faites-vous de la situation des entreprises à l'heure actuelle et pensez-vous que le redressement économique soit une chose acquise ?

R-La situation générale s'améliore. Beaucoup d'indicateurs redeviennent meilleurs : ce sont ceux qui annoncent l'avenir et non ceux qui reflètent les erreurs du passé. L'entreprise a pleinement joué son rôle dans cette amélioration. " L'opinion publique reprend peu à peu confiance dans l'économie, modifie son attitude vis-à-vis de l'entreprise. Nous souhaitons, au CNPF, que ces convictions nouvelles qui ne demandent qu'à être confortées ne soient pas ébranlées par les échéances politiques qui nous attendent. " Pour confirmer le redressement, encore fragile, et mettre ainsi l'économie française en position de préparer la bataille de 1992 et de la gagner, il faut que les entreprises se mobilisent. Cette mobilisation, nous ne pouvons pas la faire seuls. Il est très important que nous la fassions en solidarité avec nos cadres, avec nos salariés.

Q-Qu'est-ce que cela suppose concrètement pour un patron ?

R-Cela suppose que nous retrouvions tous l'esprit de conquête et la volonté de réussir. Cela suppose que nous relançons notre dynamisme, notre créativité, notre confiance en nous et dans notre avenir. " Cela suppose aussi, sur le plan contractuel, que nous mettions en œuvre les accords que nous avons conclus, à tous les niveaux, avec nos partenaires syndicaux : accord avec la CGC sur le rôle de l'encadrement ; accord sur les conséquences de l'introduction de nouvelles technologies en matière de formation. D'autre part, j'invite solennellement les professions à engager sans tarder des négociations sur l'aménagement du temps de travail. " Cela suppose enfin que nous intensifions nos efforts en faveur de l'innovation sociale et de nouveaux types de rapports sociaux fondés sur le dialogue et la participation. Il faut également savoir saisir les opportunités offertes par les nouvelles dispositions sur la participation financière.

Q-Précisément, comment réagissez-vous aux propos d'Edmond Maire, publiés récemment dans le Monde, selon lesquels la carence du patronat est évidente, le CNPF ayant obtenu satisfaction sur ses revendications et l'économie ne restant pas moins anémiée ?

R-Cette intervention m'a étonné. Je suis surpris de la mise en cause globale de l'efficacité des entreprises françaises. Les entreprises ne comprennent pas que des patrons ; elles rassemblent aussi des cadres, des salariés, qui ont leur part dans le redressement de l'économie. " Quant aux conséquences de la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, je m'inscris complètement en faux contre les propos du secrétaire général de la CFDT. Le solde de créations d'emplois est positif. Les chefs d'entreprise ne craignent plus d'embaucher quand le marché le permet.

Q-Mais alors reprenez-vous à votre compte le nombre de 367 000 créations d'emplois annoncé par M. Gattaz dans le cas où l'autorisation administrative de licenciement serait supprimée ?

R-Ce que je retiens de ce propos, c'est que la suppression de l'autorisation administrative de licenciement devait redonner aux chefs d'entreprise le réflexe de l'embauche. Cette prévision se révèle chaque jour plus exacte.

Q-On peut s'étonner tout de même de voir les entreprises françaises qui dégagent des profits placer ces profits dans des investissements financiers plutôt que dans des investissements productifs...

R-Le problème des investissements financiers est mal posé et mal compris. Le gouvernement français a progressivement mis en place les éléments d'un véritable marché financier moderne grâce auquel les entreprises peuvent placer leurs liquidités et diminuer leur endettement. " Cela n'empêche pas les entreprises dont les marges se reconstituent d'investir quand elles ont la possibilité de le faire. Bien que ce soit insuffisant pour rattraper le retard accumulé, jamais les entreprises françaises n'auront autant investi que depuis 1986. Reste le grave problème que des taux d'intérêt élevés posent aux entreprises, et en particulier aux PME.

Q-Vous n'avez pas cessé pour autant de réclamer une aide spécifique à l'investissement, vous heurtant en cela à M. Balladur, mais vous sachant soutenu par M. Barre.

R-Encourager les investissements des entreprises a toujours fait partie de nos priorités. Après un débat politique auquel je ne me suis jamais mêlé, cette demande vient d'aboutir à la création d'une commission, la commission Mentré, chargée d'examiner le régime des amortissements, en particulier pour le matériel moderne et de haute technologie. Le CNPF sera présent dans cette commission et insistera pour qu'elle débouche rapidement sur des propositions concrètes.

Q-Reconnaissez-vous que, sur ce point, vos revendications sont loin d'être satisfaites ?

R-Le redressement économique _ nous ne cessons de le dire depuis janvier aurait pu être plus rapide si l'on avait pris des mesures d'accompagnement pour " réactiver" l'économie. Plusieurs de nos demandes ont été écoutées. Celle d'utiliser une partie des recettes des privatisations pour relancer l'investissement des entreprises publiques, en particulier en matière de travaux publics. Celle de stimuler la recherche, en direction notamment des petites et moyennes entreprises. Celle de poursuivre la déréglementation et l'allégement de l'impôt sur les sociétés...

Q-Les mesures d'allégement de la TVA n'ont sans doute pas été pour vous déplaire...

R-L'allégement de la TVA sur certains produits comme l'automobile et les motos de grosse cylindrée est une bonne mesure, d'abord parce qu'il a des effets immédiats sur ces secteurs de l'économie, mais aussi, et c'est ce que nous demandions aux pouvoirs publics, parce qu'il nous permet de commencer à nous aligner sur l'Europe, dans la perspective du marché unique de 1992. D'autres mesures comme celles touchant les télécommunications et les cliniques privées vont dans le bon sens. " Sur ce chapitre, au demeurant, il est une demande que nous formulons de façon tout à fait précise. Le CNPF admet l'idée selon laquelle l'Etat affecte en priorité le produit des privatisations au remboursement de sa dette. Mais la dette de l'Etat existe aussi vis-à-vis des entreprises. " Les entreprises françaises sont les seules en Europe à faire l'avance de la TVA à l'Etat. Pourquoi ne pas envisager de supprimer progressivement ce délai de

remboursement ? Ce serait un geste qui aurait des effets immédiats pour toutes les entreprises, et qui peut être fait quand l'Etat dispose de ressources exceptionnelles.

Q-N'avez-vous pas été surpris par l'apparente incohérence avec laquelle les mesures d'allégement de la TVA ont été prises les unes après les autres, comme si cela ne faisait pas partie d'un plan d'ensemble ?

R-C'est vrai qu'il y a eu, en particulier pour l'automobile, un effet de surprise, d'heureuse surprise. Mais il serait injuste de parler d'incohérence, car les mesures prises sont positives et s'inscrivent dans les perspectives des échéances communautaires.

Q-On imagine qu'une concertation s'impose, à vos yeux, dans la perspective du marché unique de 1992.

R-Il est bien certain que nous souhaitons et proposons une concertation avec les pouvoirs publics pour savoir quelles sont les réformes qu'il faut mettre en œuvre. " Nous avons peu de temps et nous savons que, si nous voulons arriver à égalité, ou disons le plus près possible des conditions qui sont faites à nos concurrents étrangers, il faut programmer les réformes dans les années qui nous séparent de 1992. Nous nous sommes mis au travail, et j'attends beaucoup des différentes études sur la compétitivité des entreprises françaises. L'étude majeure que nous conduisons avec d'autres doit permettre d'identifier les principaux facteurs du manque de compétitivité des entreprises françaises, dont témoigne cruellement le déficit de notre commerce extérieur. " Qu'il s'agisse du cadre législatif ou [du cadre] réglementaire, qu'il s'agisse de l'administration, il faut se convaincre que l'entreprise ne pourra pas gagner la bataille de 1992 si tous ne se mobilisent pas avec elle. Nous devons créer un environnement porteur.

Q-Dans vos relations avec les syndicats, dans votre philosophie du dialogue social, qu'est-ce que vous voulez privilégier ?

R-Nous avons inauguré une politique très délibérée de décentralisation du dialogue social qui doit lui donner un nouvel élan. Les négociations au sommet, globales, spectaculaires, ont été utiles à leur heure mais doivent être limitées à un certain nombre de sujets d'intérêt collectif. Ce qui importe aujourd'hui pour une entreprise, c'est de savoir sur quoi elle peut négocier.

Q-Dans vos négociations avec les syndicats, mettez-vous sur la table une proposition relative à la suppression à court terme du SMIC ?

R-Pour l'immédiat, il existe des échéances beaucoup plus urgentes : les états généraux de la Sécurité sociale ou le renouvellement de l'accord UNEDIC sur le chômage. " S'agissant du SMIC, commençons déjà par le considérer comme un revenu annuel et non comme un revenu mensuel. " S'agissant de la protection sociale, j'ai dit, au mois d'août, qu'il serait dangereux d'aborder ces problèmes sous l'angle de l'augmentation des recettes et, notamment, des contributions patronales qui influent directement sur notre compétitivité. " Le maintien du niveau de protection sociale, auquel nos compatriotes sont attachés, passe principalement par la recherche d'une compression des dépenses, d'une diversification des sources de financement et de la responsabilisation de toutes les parties prenantes.

Q-Seriez-vous favorable à la suppression de la publicité sur les alcools et le tabac ?

R-Question fort importante et d'actualité, mais sur laquelle il m'est difficile de me prononcer, car le président du CNPF doit défendre toutes les entreprises. Il souhaite qu'elles prospèrent et qu'elles créent des emplois. Mais je reconnais tout à fait qu'au niveau national l'alcoolisme et le tabagisme créent un problème de santé très grave auquel tous les pays comparables au nôtre sont confrontés d'ailleurs. " La solution passe bien évidemment par une éducation des consommateurs et par une meilleure prise de conscience des conséquences de l'utilisation abusive de certains produits.

Q-Redoutez-vous de grands mouvements sociaux de mécontentement des salariés à l'automne ?

R-Comme l'ensemble de la population, les salariés savent que la maîtrise de l'inflation reste une condition essentielle de la poursuite du redressement de l'économie, donc de l'emploi. " Dans ce contexte, je ne pense pas que le problème des salaires suscitera de vastes mouvements, dans la mesure où chacun à sa place saura prendre ses responsabilités. Je puis vous assurer que les chefs d'entreprise sauront prendre les leurs. Le problème-clé en matière salariale est aujourd'hui davantage de savoir ce qu'une entreprise peut faire et comment les salariés peuvent participer aux résultats en fonction de leurs performances individuelles.

Q-Les jeunes ont-ils maintenant pour l'entreprise une grande passion ?

R-A coup sûr, toute une génération de jeunes ne considère plus le service de l'Etat comme le seul brevet de civisme ou d'intelligence. L'entreprise a acquis, a reconquis, ses lettres de noblesse pour tous les jeunes courageux et ambitieux. " Il faut aller plus loin et réconcilier définitivement l'entreprise avec la nation dont elle partage du reste les valeurs fondamentales.

Q-Le Monde a publié récemment un sondage sur l'attitude des chefs d'entreprise face aux prochaines échéances politiques ("le Monde Affaires" du 5 septembre). Vous êtes-vous retrouvé dans les résultats de ce sondage ?

R-Il m'a rendu mal à l'aise. L'indifférence affichée par les chefs d'entreprise [quant aux] incidences globales de l'élection présidentielle sur la marche de leur entreprise, qui a été l'élément essentiel retenu de ce sondage, est largement contredite par les réponses qu'ils donnent à des questions plus précises. " En effet, quand ils sont interrogés sur les conséquences des choix politiques sur les éléments précis de la vie économique, les résultats sont sans ambiguïté. J'en conclus personnellement que les échéances économiques des chefs d'entreprise ne coïncident pas avec les échéances politiques.

Q-Mais, si nous vous posons la question : de MM. Mitterrand, Chirac, Barre, Rocard ou Le Pen, lequel, selon vous, comprend le mieux les préoccupations des chefs d'entreprise, que répondez-vous ? _ La position constante du CNPF et de son président est que nous ne connaissons qu'un seul parti : le parti de l'entreprise.

R-Vous avez demandé, il y a quelques mois, à la CEGOS d'effectuer un audit sur le fonctionnement du CNPF, où travaillent quelque deux cent vingt personnes. Quels enseignements tirez-vous de cette étude ? _ La société évolue. Les entreprises évoluent. L'institution qui les représente doit se poser régulièrement la question de savoir si elle continue

d'être adaptée aux besoins des entreprises. C'est ce que j'ai demandé à la CEGOS de vérifier. " L'étude qui a été conduite confirme que nos missions, nos priorités et les grandes lignes de notre organisation sont conformes aux attentes et aux réalités de notre " base ". Dans un monde qui évolue vite, les adaptations doivent cependant être faites pour recentrer nos moyens sur les actions prioritaires et la préparation de l'avenir.

Q-Il y a un an, le CNPF était déchiré par des querelles de personnes étalées au grand jour. La crise est-elle finie ?

R-Oui, finie et bien finie. L'homogénéité de l'équipe qui entoure le président a été reconstruite, les grandes décisions sont prises à l'unanimité. Aucune grande fédération, aucune union patronale, n'a fait entendre de fausse note. " Permettez-moi de renouveler, en conclusion, mon message aux chefs d'entreprise et aux salariés. Qu'ils se mobilisent, se concentrent sur le redressement de l'économie ; qu'ils fassent tout pour être compétitifs à l'horizon 1992 et capables de passer en force les turbulences électorales de 1988 ; qu'ils se montrent imaginatifs dans l'innovation sociale ; qu'ils relèvent le défi de l'exportation. Enfin, qu'ils aient vis-à-vis d'eux-mêmes une exigence d'excellence dans l'exercice de leur métier."

1988_10_14_Perigot_Le Monde

Q-Le CNPF prépare ses assises du 13 décembre sur le thème de " L'Europe de 1992 ". Ne craignez-vous pas que certains disent : " Voilà encore l'Europe des entreprises et des patrons ! " et qu'on vous reproche de négliger l'Europe des citoyens et des salariés ?

R-L'Europe est l'affaire de tous. Des citoyens bien sûr, mais aussi des entreprises. Les entreprises créent des emplois, des richesses, elles sont une réalité concrète. Sans les entreprises, l'Europe ne serait qu'un mirage. Comme je ne cesse de le dire depuis mon accession à la présidence du CNPF, aujourd'hui c'est aux entreprises de prendre le relais des politiques, et de transformer l'essai européen.

Q-Mais pourquoi lancer ce thème aujourd'hui ? Après tout, l'Europe c'est déjà une affaire vieille de trente ans...

R-Certes mais la prise de conscience par l'ensemble des entreprises de la réalité européenne est un phénomène récent. Dans les années 50, l'Europe a pris corps à partir d'un symbole autant politique qu'économique. L'idée d'un marché unique tel que nous le concevons aujourd'hui n'était qu'en filigrane. Au départ, les entreprises ont vu davantage les contraintes que les opportunités. Elles ont maintenant compris que l'Europe de 1992 est une chance historique à saisir.

Q-A partir de quand ?

R-Le plus difficile a été d'entamer le processus d'harmonisation des législations ou des réglementations techniques. Il a fallu aux entreprises du temps, 1 des hésitations, du courage même pour passer de ce que j'appellerais "l'Europe douce" à "l'Europe dure". Ce mouvement d'adaptation, de modification de la mentalité de nos entreprises se poursuit aujourd'hui et s'accélère.

Q-La France a-t-elle tiré profit de ce Marché commun et en tirera-t-elle profit demain ? On peut craindre l'inverse lorsque l'on voit l'énorme excédent commercial de la RFA et redouter pour nous un marché de dupes...

R-Non, je ne le crois pas du tout. Au contraire, la France et ses entreprises ont tout à gagner d'un immense marché en fait assez homogène et à haut pouvoir d'achat de 324 millions de consommateurs. Certes la RFA est une puissance économique formidable. Mais n'oublions pas que la France contribue à 21% du PIB de la CEE (deuxième derrière la RFA) et qu'elle est quatrième exportateur mondial. La France a tout à gagner avec le marché unique : elle fait 60% de ses échanges avec la CEE. Il existe déjà une dynamique d'intensification des échanges. Je suis persuadé que 1992 constituera une valorisation de la position centrale de la France en Europe.

Q-Et cette ouverture européenne profitera-t-elle à toutes les entreprises, la grande multinationale et la PME régionale ?

R-Les résultats de la construction européenne seront les mêmes pour tous, bénéfiques ou alors dramatiques. Chaque entreprise doit avoir une stratégie européenne même si son horizon est limité à une région ou à une ville car la mobilité et la fluidité seront telles en 1992 que c'est le marché lui-même qui va changer. L'uniformisation des produits à travers l'Europe va soudainement confronter le commerçant, l'artisan, la PME à une concurrence dont ils n'ont pas idée aujourd'hui. Je pense non seulement aux produits, mais aux services comme les banques et les assurances. Je dis à toutes les entreprises : " Vous seriez bien avisées de prévoir ces bouleversements et de faire des exercices de prospective. "

Q-Sauront-elles résister, nos entreprises ?

R-Oui, à deux conditions : Qu'on les aide à surmonter les handicaps accumulés : quand je pense qu'il a fallu attendre les années 1986-1987 pour que les entreprises recouvrent des libertés aussi naturelles que celle de fixer leurs prix ou celle de gérer leurs effectifs en fonction du niveau d'activité ! Qu'elles soient mises à égalité, sur le plan législatif et réglementaire, avec leurs concurrents, ce qui suppose des réformes fondamentales comme la réforme fiscale, ou celle de la protection sociale.

Q-Il faut aussi une sorte de réforme culturelle...

R-Certainement et d'ailleurs, les entreprises ont été les premières en France à accepter l'air du grand large, l'idée qu'on ne se développe que si l'on prend des risques. Mais elles ne vivent pas seules. Elles sont tributaires de tous les éléments constitutifs et de l'état d'esprit de la nation. Si nos systèmes d'éducation, de santé, de transports ne sont pas, eux aussi, compétitifs, les entreprises qui sont solidaires du reste de la collectivité nationale risquent de voir leurs efforts d'adaptation annihilés.

Q-On parle beaucoup, depuis tout à l'heure, de chances pour les entreprises. Mais où sont les chances pour les citoyens européens ?

R-1992 est-il simplement un grand marché de consommateurs ? Non ! Le véritable enjeu de l'Europe est de conserver, de véhiculer, de promouvoir les acquis de notre civilisation : les entreprises européennes figurent aujourd'hui parmi les principaux vecteurs de notre civilisation. Si nous voulons préserver dans tous nos pays européens l'équilibre entre l'économique et le social, conserver à l'homme la place qui lui revient légitimement, il faut faire l'Europe.

Q-Alors, les entreprises européennes doivent-elles ensemble serrer les coudes pour se protéger contre les agressions extérieures, nous pensons aux agressions commerciales ou technologiques japonaises ou encore à des " agressions à l'envers " comme le protectionnisme américain ?

R-La meilleure façon de se protéger, c'est de prendre l'offensive en profitant au maximum, grâce aux économies d'échelle, de la dimension du marché européen. A l'occasion des journées d'étude que nous avons organisées depuis un an sur l'échéance 1992 (marchés publics, dimension sociale, normes, espace financier...), nous avons constaté que de nombreux rapprochements entre entreprises s'effectuaient. Cela prend des formes variées, depuis la coopération simple (par exemple le futur radiotéléphone européen) jusqu'aux programmes européens élaborés...

Q-Comme Euréka... ?

R-Oui, mais je souhaiterais que les entreprises s'impliquent davantage, qu'elles prennent des initiatives et qu'elles ne se contentent pas de répondre, sur ce terrain, aux sollicitations des gouvernements. C'est tout le sens de nos journées d'étude qui se veulent actions de mobilisation. Notre rôle, au CNPF, consiste aussi à pousser les entreprises à imaginer des stratégies d'alliances technologiques par-dessus les frontières. Là est le nœud de la réussite. La meilleure protection, c'est de devenir forts ensemble.

Q-D'accord, mais que faire vis-à-vis du monde extérieur, non européen ?

R-Il n'y a aucune raison que nous soyons, nous, entreprises, les seules à payer le prix, voire à supporter les sacrifices de l'édification européenne. Vous savez, les restructurations dans les services ou l'industrie ne sont pas toutes achevées. Le marché européen suscite des convoitises, attise les appétits. Les Américains, les Japonais, préparent leurs positions commerciales en Europe. Peut-être craignent-ils que demain l'Europe soit pour eux menaçante ? " Je ne dit pas qu'il faut édifier des cloisons étanches aux frontières, mais il ne faut pas s'ouvrir à n'importe qui, ni à n'importe quelle condition. Soyons beaucoup plus vigilants, clairvoyants et exigeants qu'on ne l'a été jusqu'à maintenant dans la politique extérieure et commerciale commune. La liberté des échanges s'accompagne de deux mots-clés : réciprocité et non-discrimination.

Q-Alors, faut-il aller plus loin sur la voie de l'intégration politique européenne ?

R-Les Etats doivent maintenant faire preuve de ce que j'appellerais une " détermination spontanée ". " Ce n'est pas d'aujourd'hui que les Etats de l'Europe doivent harmoniser leurs politiques. Je pense à la politique agricole commune, à la fiscalité, et même à la politique monétaire. Ne nous leurrions pas ! L'achèvement du marché unique s'accompagne d'un renforcement de la concertation communautaire.

Q-Un institut d'émission commun, qu'en pensez-vous ?

R-Je pense qu'il constituerait la forme ultime de l'unité européenne et la matérialisation de la détermination des Etats à harmoniser réellement leurs politiques économiques. Le chemin est long et difficile et il y aura des réflexes de " souveraineté ".

Q-Les entreprises peuvent-elles, doivent-elles définir une attitude, une politique, un projet vis-à-vis de l'Europe de l'Est d'abord, du tiers-monde et notamment de l'Afrique ensuite ?

R-Est-ce aux entreprises de définir une politique à la place des Etats ou à la place de la Commission ? Je n'en suis pas sûr. Hayek a souvent souligné le fondement éthique de l'économie de marché. Si l'Europe se montre capable de développer son " credo " fondé sur l'économie de marché, la liberté et la responsabilité des agents économiques, ce sera contagieux pour l'Europe de l'Est et le tiers-monde. Jean-Paul II vient de nous rappeler opportunément que nous avons, envers le tiers-monde, des devoirs. Quant à l'Afrique, la France y a un rôle particulier à jouer.

Q-Revenons aux assises du CNPF le 13 décembre. Quel message voulez-vous faire passer ?

R-Il faut expliquer aux entreprises les enjeux, les chances, les difficultés de la future Europe. Le 13 décembre prochain, à l'occasion du premier sommet des patronats européens que nous

organisons à Paris, les douze présidents des organisations patronales européennes signeront solennellement la première charte des entreprises européennes. Celle-ci traduira la volonté commune des entreprises européennes de construire l'Europe. " Nos assises comporteront deux parties. Tout d'abord une quinzaine d'ateliers sur des sujets comme l'Europe de la recherche, l'Europe sociale ou l'Europe des transports. On parlera aussi beaucoup de la dimension régionale, aspect méconnu de 1992. L'après-midi, je demanderai à des personnalités de voir les choses de haut, de commenter un audiovisuel très fort, très impressionnant, sur la place de l'Europe dans le monde, sur l'enjeu historique que constitue la réussite ou l'échec du grand marché et pour la survie de notre civilisation humaniste confrontée à des civilisations, certes plus efficaces économiquement, mais dont les systèmes sociaux sont très en retard sur les nôtres. " Peut-être arriverons-nous ainsi à convaincre les hésitants, ceux qui se réfugient dans la " France de l'arrière ", pour qu'ils se sentent eux aussi hantés par l'impérieuse obligation de se remettre en cause.

Q-Et l'Europe sociale, est-ce une vue de l'esprit ?

R-" L'espace social " recouvre une notion difficile à cerner. Au CNPF, nous plaçons en plein accord avec nos partenaires syndicaux pour une plus grande décentralisation du dialogue social. Celui-ci, selon nous, doit s'exercer au plus près des réalités économiques, qui sont celles de la profession et de l'entreprise. En ce qui concerne la dimension sociale du marché intérieur européen, il s'agit d'éviter deux écueils : " Le premier écueil serait celui de l'indifférence vis-à-vis des espoirs et des aspirations des hommes en ne s'intéressant qu'aux enjeux économiques financiers ou commerciaux de la construction communautaire. Le deuxième écueil serait de succomber à la tentation d'uniformiser à l'excès les relations du travail au plan européen, car chaque pays a ses propres spécificités, ses propres traditions, son histoire et sa culture sociale. Il faut les respecter. Alors que nous ne souhaitons pas, en France, imposer aux branches et aux entreprises, des contraintes, mais seulement leur donner une orientation et un cadre général pour leurs propres négociations, comment pourrions-nous souhaiter en Europe des rigidités ? " Evitons de pécher par excès de bureaucratie et de réglementation. Ce serait aller à l'encontre de tous les principes de l'économie de marché et créer des handicaps pour les entreprises européennes déjà peu compétitives au plan international.

Q-L'UNICE, dont vous êtes l'un des vice-présidents, est un peu l'Europe des patronats. Joue-t-il bien son rôle de lobby auprès des instances communautaires ?

R-Cet organisme permet aux douze patronats de coordonner leurs points de vue sur des sujets essentiels, comme celui par exemple de l'harmonisation fiscale. Il est indispensable que se dégage sur les grands problèmes un point de vue fort, unique, consensuel, des patronats européens.

Q-Les jeunes générations, selon vous, entendent-elles bien votre discours ?

R-Je pense que les jeunes générations sont encore plus européennes que la nôtre. L'Europe est leur espace naturel. Elles sont déjà porteuses des notions de solidarité et de fraternité sans lesquelles l'Europe risque de n'être qu'un Moloch froid, une entité sans âme.

1989_09_22_Perigot_Le Monde

Q-Si vous étiez PDG de Peugeot, comment régleriez-vous les conflits de Mulhouse et de Sochaux ?

R-Avant tout, puis-je exprimer un souhait : laissons Jacques Calvet tranquille ! Je n'ai aucunement l'intention de me substituer à lui. Ce n'est pas la mission du CNPF de s'immiscer dans la gestion des entreprises. Je fais pleinement confiance au président de PSA, dont personne ne niera qu'il est un grand chef d'entreprise. Grâce à son action, à celle de l'encadrement et à celle de l'ensemble des salariés du groupe, celui-ci est redevenu un grand de l'industrie automobile mondiale.

Q-Le CNPF prône le dialogue social, Que pensez-vous du refus de M. Calvet d'engager des négociations avec les syndicats ?

R-Je n'ai pas à juger de l'attitude du président de PSA vis-à-vis des syndicats. Tout ce que je puis dire, c'est que grâce à son intelligence, sa clairvoyance et son obstination, cette entreprise gravement menacée il y a quelques années, a pu refaire surface dans un marché où la compétition est impitoyable. " Je fais confiance à Jacques Calvet pour qu'il trouve, dans le conflit actuel, la solution la meilleure pour tous.

Q-N'êtes-vous pas en train de " couvrir " (comme le gouvernement, selon la CGT et la CGC) Peugeot ? Le rôle du CNPF est-il de " couvrir " systématiquement les patron des grandes entreprises ?

R-La mission du CNPF est d'être informé des préoccupations et des problèmes des entreprises, quelle que soit leur taille et quels que soient le secteur ou la région, pour pouvoir défendre leurs intérêts. Je le suis. Mon rôle n'est pas de " couvrir " qui que ce soit.

Q-Avez-vous peur d'une double contagion : d'autres conflits dans l'automobile ? Des dérapages salariaux si Peugeot cède ?

R-Tout d'abord je tiens à souligner que le climat social dans le secteur privé reste calme. Alors qu'il y avait 75 conflits, dont 56 avec occupation en septembre 1983, il y en avait 45, dont 8 avec occupation en septembre 1985 et 26 conflits, dont 3 avec occupation, en ce début de septembre 1989. La politique salariale que nous préconisons est fondée sur les notions de souplesse et de diversité. Chaque entreprise fixe dorénavant le niveau des salaires en fonction de ses propres résultats, tient compte des performances individuelles de chaque salarié et complète éventuellement cette politique salariale par des mesures d'intéressement. A priori, cette hétérogénéité et cette diversité limitent les risques de contagion. Cela étant, en matière de climatologie sociale, la prudence et la vigilance sont toujours souhaitables.

Q-Quand une entreprise fait beaucoup de bénéfices, comme Peugeot, ne peut-elle pas en faire profiter ses salariés à travers un " pacte de croissance " ?

R-L'idée d'un partage imposé des bénéfices est contraire aux règles élémentaires de fonctionnement d'une entreprise. Depuis le début de la reprise, les entreprises pratiquent de

façon naturelle un partage entre tous ceux qui doivent légitimement en recueillir les fruits : les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les établissements financiers, l'Etat. Les salariés ont eu et continueront à en avoir leur part. Mais il serait illusoire de fixer des règles définitives de répartition : le marché et la concurrence l'interdisent. "

1991_07_16_Perigot_Le Monde

Q- Le récent conseil européen de Luxembourg s'est achevé en renvoyant toutes les décisions à décembre. Etes-vous inquiet de la lenteur du processus européen ?

R-Tout ce qui retarde l'avancée de l'union économique et monétaire m'inquiète. Les réflexions sur l'Europe de la défense ou les grands projets d'élargissement risquent de nous faire perdre de vue la construction à Douze, déjà très difficile. J'ai donc toujours peur d'une " fuite en avant ". Notre premier souci doit être la progression pas à pas vers l'objectif de 1993 et vers l'Europe monétaire.

Q-Mais l'Europe politique et celle de la sécurité ne doivent-elles pas être construites en parallèle ? N'êtes-vous intéressé que par l'Europe économique ?

R-Sans Europe politique, l'Europe économique se défera. C'est une évidence. Mais je veux m'assurer que toutes les énergies sont mobilisées pour la réalisation du grand marché. Aujourd'hui, on peut craindre en effet les forces qui tirent dans l'autre sens, vers un inachèvement, voire une réversibilité du processus. Les entreprises françaises restent, elles, pleinement engagées en faveur de l'Europe. Les crispations de certaines d'entre elles, observées il y a trente ans lors des débuts de l'Europe, ont totalement disparu. Toutes ont compris qu'elles ont là une occasion historique de se donner un marché considérable et prospère. Si nous savons, de surcroît, exploiter et valoriser notre matière grise, il y a là un moyen de retrouver l'avance technologique que nous avons perdue par rapport à certains pays. " L'Europe s'est faite sur un modèle d'organisation économique et sociale mêlant solidarité et compétitivité, modèle auquel nous sommes attachés, qui coûte cher mais que l'Europe doit nous aider à maintenir.

Q-Partagez-vous les analyses de M. Jacques Calvet sur la nécessité d'être protectionnistes face aux Japonais ?

R-M. Calvet connaît les avantages que Peugeot SA tire de l'intégration européenne. Mais il appartient à un secteur vulnérable. Quand il dit que l'Europe doit se faire respecter et avoir une politique extérieure exigeante, il a raison. L'Europe est la zone la plus ouverte de la planète. Tant qu'une politique concertée avec les entreprises, c'est encore rarement le cas, n'aura pas été mise au point, nous risquons d'aggraver nos fragilités. N'inversons pas la logique en ouvrant notre marché avant même de l'avoir achevé. C'est particulièrement le cas dans des secteurs comme l'automobile, l'électronique ou le textile... Nous ne progresserons certes que par la concurrence et donc l'ouverture. Mais, aujourd'hui, n'ouvrons pas imprudemment nos frontières à des concurrents qui, comme le Japon, ne font pas de même pour les leurs.

Q-Que pensez-vous du modèle social japonais ?

R-C'est un modèle culturel qui a favorisé une compétitivité formidable dans beaucoup de domaines. Mais je ne pense pas que le Japon puisse poursuivre dans cette voie sans changer. Progressivement, il s'ouvrira aux influences occidentales. Un jour, il nous ressemblera.

Q-Mme Cresson souhaite une politique industrielle européenne. Partagez-vous cette idée ?

R-L'important est de créer un cadre économique, fiscal et juridique qui permette aux entreprises de croître et de s'allier entre elles. Que des alliances soient décidées par un monsieur qui, dans un ministère, au nom d'une politique industrielle, délimite a priori la structure d'une industrie, c'est grave et même dangereux. " Un dialogue social européen "

Q-Les industriels de l'automobile réclament à Bruxelles des aides à la restructuration. Qu'en pensez-vous ?

R-Que la Communauté se préoccupe de l'avenir des industries européennes pour éviter notamment des drames sociaux, c'est indispensable. Mais, plus largement, cette question renvoie à celle de l'Europe sociale. Pendant très longtemps, la réflexion sur ce sujet a été ignorée parce que, pour certains, l'Europe sociale signifiait un nouveau partage : on envisageait la répartition des bénéfices de 1993 avant même de les avoir générés. Que les pays les plus en retard rattrapent le peloton de tête, ce serait déjà bien.

Q-Sans que les plus avancés reculent ?

R-Ils ne doivent pas reculer. Sans doute faut-il revoir les financements de certaines protections sociales, mais on ne peut pas imaginer de construire l'Europe économique sur le recul de l'Europe sociale. C'est le contraire que nous voulons. " Aujourd'hui, cette conception erronée de l'Europe sociale est dépassée. Il est temps d'envisager l'édification d'une " Europe contractuelle ". A travers le rapport Hadas-Lebel sur l'union politique européenne, nous proposons de traiter certains problèmes sociaux qui aujourd'hui relèvent des instances communautaires par des négociations entre patronat et syndicats. A ce titre, nous proposons d'appliquer un principe de " subsidiarité horizontale ". Concrètement, patronats et syndicats détermineront avec la Commission européenne les sujets possibles de négociation. Si ensuite l'Union des industries de la Communauté européenne (UNICE) et la Confédération européenne des syndicats (CES) arrivent à s'entendre, la Commission prendra par avance l'engagement de respecter l'accord dans les projets de directives. Si nous nous séparons sur un échec, la Commission retrouvera toutes ses prérogatives. Cette conception de la politique contractuelle que l'on trouve en France peut s'appliquer à l'échelle européenne.

Q-Par quels domaines commencer ?

R-Par la formation par exemple.

Q-Avec quels partenaires négocier ?

R-Nous ne sommes qu'au début de ce processus. Il faut donc s'organiser. Il serait prématuré de dire qu'il existe une complète identité de vues entre patronat et syndicats sur la négociation. Certains ont des difficultés à s'engager, même si tout le monde reconnaît l'utilité d'un dialogue social européen.

Q-Mais vous êtes un peu seuls au sein de l'UNICE à défendre cette position ?

R-Il n'y a peut-être pas encore autant de détermination que celle qui pousse l'ensemble des patronats à s'insurger contre l'idée dépassée de comités d'entreprise européens. Mais tout le monde a compris la nécessité d'avoir une attitude ouverte par rapport au dialogue social. La

dernière prise de position de l'UNICE ne dit pas qu'on va s'organiser pour négocier dès demain matin. Mais toutes les organisations ont souscrit à une déclaration qui se fixe comme objectif de s'engager dans cette voie de la négociation. L'organisation professionnelle doit défendre l'intérêt de ses adhérents, elle doit aussi, quelquefois, être en avance sur les évolutions.

Q-Finalement, il n'y a plus que la négociation au niveau national qui va être désertée. Maintenant, on va négocier au niveau européen et ensuite dans les entreprises...

R-Non, il restera encore, subsidiarité oblige, des sujets où les partenaires négocieront ensemble au niveau de leur pays. Les négociations au niveau européen, lorsqu'elles s'organiseront, ne sauraient vider de leur substance les négociations nationales, qu'elles soient interprofessionnelles ou de branche : il y a toute une évolution qui doit se produire, mais ce sera long. L'important, c'est que tout ce qui touche les acteurs économiques et sociaux soit réglé par la voie de la négociation plutôt que par une réglementation qui risque d'être complètement déconnectée de la réalité.

Q-Plutôt du contractuel que des directives ?

R-Plutôt de l'évolution ! Je pense que l'Europe nous aidera à prendre conscience de notre manque de compétitivité globale. Grâce à elle, nous devons remettre en cause un certain nombre de pesanteurs historiques, sociologiques et culturelles qui nous interdisent encore aujourd'hui de toucher à notre système éducatif ou d'aménager nos régimes de retraite. L'Europe peut aider la France à être une nation plus performante.

Q-Dans le rapport Hadas-Lebel, vous parlez de mieux associer les entreprises à la construction européenne. Concrètement, qu'est-ce que cela signifie ? On a l'impression que le lobbying des grandes entreprises est déjà très actif à Bruxelles...

R-On parle toujours du lobbying à Bruxelles, cela prouve qu'il y a un déficit en matière de concertation. En dehors du Comité économique et social, il n'y a pas beaucoup d'instances dans lesquelles les entreprises soient vraiment parties prenantes. Il faut que l'entreprise soit mieux associée au processus de décision communautaire. Mais il faut aussi que les entreprises fassent un effort pour déterminer des positions communes plus tranchées, plus claires, plus fortes. Le jour où nous nous sommes mis d'accord sur le principe de la " négociation ", nous nous sommes immédiatement fait entendre. Dès lors que nous sommes capables d'exprimer un point de vue européen des entreprises, il nous faut prendre les moyens de le faire connaître. " Une conception exigeante de la Communauté "

Q-Pourquoi le patronat européen n'existe-t-il pas ?

R-Les patronats européens ne seront vraiment entendus que le jour où ils auront donné à leur organisation la capacité de les " engager " totalement. Elle sera alors conduite à prendre des positions plus fortes et impératives qu'on ne pourra pas se contenter d'écouter poliment.

Q-Quand demain les PME en France se soulèveront contre les " eurocrates ", elles mettront en cause les fonctionnaires européens mais aussi vous, puisque vous négociez en leur nom sans les représenter...

R-Le CNPF représente les PME à travers ses fédérations et ses unions patronales. Si nous arrivons à dégager des positions communes entre les PME et les grandes entreprises au niveau national, pourquoi n'y arriverait-on pas au niveau européen ? Mais il faut que nous réfléchissions à nos structures de représentation et de concertation au niveau européen. Ce n'est qu'à ce prix que nous pourrions prétendre à être vraiment consultés.

Q-Dans cette perspective, quelle est votre priorité ?

R-A l'échéance du 1 janvier 1993, nous devons être sûrs qu'un maximum de problèmes seront réglés et que nos entreprises pourront acquérir une véritable dimension européenne. Il faut assurer l'irréversibilité de cette construction européenne et donc lui donner un contenu politique. " La priorité, c'est celle de la monnaie. Unique ? Commune ? Je n'entre pas dans ce débat, car si la monnaie européenne est commune, elle deviendra unique. Il faut qu'on se donne une discipline monétaire plus contraignante que celle du SME. Au-delà, il faudra se diriger, avec les étapes prévues, vers une monnaie européenne. Si nous laissons le grand marché en l'état, si nous n'harmonisons pas les politiques économiques des Douze, je ne vois pas très bien comment ce grand " marché " pourra fonctionner comme un marché. Accepter l'idée de l'intégration monétaire, c'est accepter aussi des limitations de souveraineté des Etats.

Q-Comment vous situez-vous dans le débat sur l'ouverture de la Communauté aux pays de l'Europe de l'Est ?

R-Si nous avons seulement de l'Europe la vision d'une grande zone de libre échange, il n'y a aucune raison de ne pas faire entrer tous les candidats demain matin. En revanche, si nous défendons une conception globale de l'Europe avec des contraintes fortes, nous serons mieux placés pour dire à ceux qui sont candidats aujourd'hui qu'ils doivent, pour nous rejoindre, accepter certaines disciplines, avoir un certain niveau de développement économique et adhérer fondamentalement aux principes économiques et sociaux qui sont les nôtres. Le meilleur service que l'on puisse rendre à nos voisins, c'est d'avoir une conception exigeante de la Communauté européenne. L'important aujourd'hui, c'est de ne pas détruire l'Europe avant de l'avoir faite.

1994_07_13_Perigot_Le Monde

Q-Vous allez quitter vos fonctions de président du CNPF dans cinq mois. Ne craignez-vous pas de rester dans l'histoire du patronat d'abord comme l'homme de l'apaisement entre vos différentes composantes et d'un certain immobilisme ?

R-Si l'on retient de mes huit années à la tête du CNPF ma volonté d'apaisement et de consensus, ce serait déjà pas mal mais ce serait aussi réducteur. Souvenez-vous de la profonde division du CNPF quand on est venu me demander d'être candidat. Très vite, j'ai apaisé les querelles et nous nous sommes donné des objectifs sur lesquels nous étions tous d'accord : libéralisation de l'économie et rôle des partenaires sociaux dans une économie ouverte et concurrentielle. Pour cela, il a fallu trouver des consensus. " Il faut aussi se souvenir que j'ai connu trois régimes politiques différents. Et j'ai surtout été confronté à des événements majeurs : la crise boursière, la chute du Mur de Berlin et la libéralisation des pays de l'Est, la guerre du Golfe, la crise économique mondiale, le dramatique problème du chômage, le débat sur Maastricht, le GATT, la politique monétaire. Il y a eu mille thèmes sur lesquels le CNPF a rapproché les points de vue pour se déterminer de façon unitaire, sans que ses positions soient diluées ou ambiguës. Les positions sur l'Europe étaient claires, je les ai prises. Les positions sur le GATT étaient claires, je les ai prises. Les positions sur la politique monétaire étaient claires, je les ai prises. Ce consensus n'a nui ni à la clarté ni à l'action, bien au contraire...

Q-Comment expliquez-vous que le CNPF soit perçu souvent comme une organisation affaiblie qui ne se fait plus entendre dans le débat économique et social ? _ Cette critique n'est pas nouvelle. Au temps des " trente glorieuses " ou du lancement de la politique contractuelle, la visibilité du CNPF était plus grande. Aujourd'hui, elle varie selon les publics. L'opinion publique ne l'appréhende pas directement, compte tenu de l'encombrement médiatique. De plus, tous les dirigeants de grandes entreprises ont maintenant accès aux médias. Personnellement, je n'ai pas voulu abuser de la présence médiatique. Mais, depuis huit ans, le CNPF a été très influent dans ses deux domaines de prédilection : la libéralisation de l'économie et la valorisation de l'épargne d'une part ; la mise en état de compétitivité des entreprises françaises, d'autre part. Nous avons joué un rôle fondamental dans les décisions sur la reconstitution des fonds propres des entreprises, la baisse de l'impôt sur les sociétés, le début de fiscalisation d'un certain nombre de charges ou encore dans la réflexion sur la retraite par capitalisation. Nous n'avons pas été absents dans la formation de l'opinion. Et si le champ contractuel est moins tapageur, en raison d'une décentralisation des négociations que j'ai favorisée, il est toujours réel. L'accord du 5 juillet dernier sur la formation en fournit une belle démonstration.

Q-Le gouvernement semble reprocher au patronat son absence et son incapacité à prendre des engagements...

R-Nous sommes en plein malentendu. Les alternances politiques ont appris au CNPF à pratiquer une certaine indépendance, que nous avons affichée dans nos positions. Compte tenu des habitudes antérieures, où le pouvoir politique avait conservé la même orientation, ce n'était peut-être pas ce que le gouvernement attendait du CNPF. Pour autant, cette indépendance n'est

ni de l'hostilité ni de la méfiance. " L'autre malentendu a concerné le thème des " cadeaux aux entreprises ". Objectivement, on peut dire que si la nation fait des efforts en faveur de l'entreprise, elle attend en contrepartie des efforts de la part de cette dernière. Comme aujourd'hui, l'opinion se focalise sur le chômage, elle attend de l'entreprise qu'elle diminue le chômage. Il faut reconnaître que ce sont les entreprises qui, en reconstituant leurs stocks et en exportant, ont relancé l'économie française. En aidant les entreprises à devenir un peu plus compétitives, en allégeant des prélèvements insupportables, qui sont les plus élevés du monde, on court plus vite ! Mais j'ai refusé de passer avec le gouvernement et l'opinion le contrat " on baisse les charges, on embauche " car ce n'est qu'une conséquence indirecte. Lorsque l'activité économique repartira, les embauches reviendront. " Cela dit, l'énorme succès de l'opération " Cap sur l'avenir " pour l'accueil des jeunes en apprentissage et en alternance, où nous allons atteindre l'objectif de 200 000, représente un effort extraordinaire. N'oublions pas aussi que, pour sauver les régimes sociaux de la faillite (indemnisation du chômage et retraite complémentaire), les entreprises se sont imposé 11 milliards de francs de prélèvements nouveaux en 1993. Il y a donc eu en fait beaucoup de contreparties. Quant aux licenciements, j'ai exhorté les chefs d'entreprise à les limiter au maximum. Mais ce n'est pas le rôle de cette maison de prendre des engagements sur le nombre d'embauches que les entreprises peuvent faire.

Q-Dans un contexte de montée du chômage, le patronat peut-il continuer à réclamer sans cesse des baisses de charges sociales sans offrir de contrepartie sur l'emploi ? Comment appréciez-vous la responsabilité sociale des entreprises ?

R-Je pourrais faire des promesses car, si on allège les charges des entreprises et si l'activité économique reprend, on créera des emplois. De 1987 à 1990, on a ainsi créé un million d'emplois. Mais de tels engagements ne seraient pas honnêtes intellectuellement car je ne suis pas propriétaire des entreprises françaises et la décision ne m'incombe pas.

Q-Comment réagissez-vous quand ceux qui briguent votre succession disent que le CNPF doit passer de la réaction à l'action et redevenir une force de propositions ?

R-Il est excellent que des candidats aient de nouvelles ambitions. Quand on change les hommes, il faut qu'ils soient animés d'un désir de modification profonde de l'organisation dont ils auront la charge pour la rendre encore plus efficace. Je m'en félicite même si à contrario cela peut être interprété comme une insuffisance de l'état actuel des choses. Je suis ravi qu'il y ait des hommes de qualité prêts à prendre la relève pour faire mieux. Il faut toujours faire mieux et peut-être bénéficieront-ils d'un contexte plus favorable au changement. Face à l'ouverture de la concurrence et à la libéralisation de l'économie, mon objectif était la modernisation de l'appareil patronal pour le rendre plus visiblement efficace. J'ai modernisé la tête de l'ogive. Maintenant, il faut que l'ensemble de cette organisation ait le courage de se remettre en question. Or, vous ne pouviez pas le demander à des dirigeants inquiets de savoir comment ils allaient passer la crise. Si la France renoue avec la croissance et avec un certain consensus sur les réformes, je suis sûr que le CNPF réinterviendra de façon plus puissante dans la société française.

Q-Deux candidats sont sur les rangs pour votre succession et chacun veut donner un nouveau souffle au CNPF. Comment appréciez-vous cette campagne ? Comptez-vous intervenir ?

R-Je prendrai part au vote du conseil exécutif à l'automne prochain. D'ici là, laissons chacun se déterminer et les candidats faire campagne. Je ne suis pas propriétaire de ce fauteuil. Je n'ai pas à choisir seul mon successeur. On a deux hommes de qualité qui sont partis vigoureusement. Ce n'est pas pour me déplaire même si j'en fais les frais. Il faut bien dénoncer les faiblesses pour dire ce qu'on va faire de mieux.

Q-Votre prédécesseur avait fait connaître son choix...

R-Le contexte était très différent. A l'époque il y avait une campagne difficile marquée par des conflits de personnes.

Q-A travers l'accumulation des affaires et les mises en cause directes et personnelles de dirigeants ne craignez-vous pas un nouveau divorce entre l'opinion et les entreprises ?

R-Il y a aujourd'hui divorce entre l'opinion et l'entreprise dans la mesure où l'opinion publique est peu consciente des réalités d'une économie concurrentielle. Les débats sur la rentabilité et le profit sont derrière nous. Le vrai débat sur le financement de l'économie par l'épargne privée est devant nous. Les Français jugent encore l'entreprise comme salariés, faisant malheureusement l'objet de restructurations. Ils ne la jugent pas comme la jugeraient des personnes dont l'épargne est valorisée par les entreprises. " Revenons aux affaires. Il y a eu une époque où tout le crédit de la croissance était attribué aux entreprises. Aujourd'hui, elles en paient les conséquences par les effets de la récession et du chômage. Avec l'ouverture des entreprises françaises à l'épargne et leur internationalisation, ce qui s'y passe a beaucoup plus de résonance. Même si elle a toujours été vigilante, la justice s'intéresse à plus d'aspects de la vie des entreprises qu'auparavant. Je ne mets pas en doute l'exercice de la liberté et de la responsabilité par les chefs d'entreprise. Ils exercent bien leurs responsabilités même s'il peut y avoir des accidents. Je ne voudrais pas qu'à force de monter en épingle des affaires avant même qu'elles ne soient jugées, on mette en cause la probité et la rectitude des grandes entreprises françaises. Derrière le chef d'entreprise, il y a une organisation pour laquelle la notoriété a une influence majeure. Il ne faut se prononcer qu'à bon escient et être conscient des dégâts considérables qu'on peut entraîner.

Q-Il y a eu plus d'émotion dans le monde patronal à propos de l'affaire Pineau-Valenciennes qu'à propos de l'affaire Suard...

R-C'est vrai. Pour Didier Pineau-Valencienne, on a été surpris qu'une visite volontaire à un juge en Belgique se solde par un séjour en prison. Les choses se sont rétablies mais l'émotion a été grande. Pour Pierre Suard, je lui ai envoyé, le jour même, un message de réconfort en manifestant ma solidarité avec lui.

Q-Si éthique et affaires ne font pas bon ménage, n'est-ce pas le modèle libéral qui va lui-même être atteint ?

R-Le modèle libéral est terriblement menacé parce qu'il est seul. Avant, c'était facile de justifier le libéralisme car le contre-modèle était épouvantable pour la dignité des hommes. Aujourd'hui, c'est le seul modèle et s'il ne retrouve pas ses fondements d'humanisme, d'éthique et de solidarité, il sera remis en cause très vite. Il faut des règles du jeu strictement appliquées par

tout le monde. Les entreprises occidentales doivent trouver des règles de solidarité compatibles avec l'efficacité. Nous ne pouvons pas imaginer qu'au nom du libéralisme on impose aux sociétés occidentales une régression. Si vous laissez faire le système concurrentiel, sa logique est de nous obliger à redescendre pendant que d'autres pays monteront, avec l'idée qu'à ce moment-là les choses se rétabliront. Ce n'est pas acceptable politiquement et socialement. Il faut repenser notre protection sociale dans une logique libérale, c'est à dire associant concurrence, responsabilité et solidarité.

Q-Le CNPF doit-il jouer ce rôle de " conseil de l'ordre " patronal en définissant des règles éthiques... ?

R-J'ai toujours plaidé pour la pratique responsable des libertés. Si les chefs d'entreprises choisissent la concurrence et la liberté d'agir, en échange ils ont un devoir moral d'éthique et de solidarité. Nous l'avons mis en musique, en définissant des règles sur le commerce extérieur ou sur le comportement des fabricants et des distributeurs en matière de délais de paiement. Lorsque le CNPF a fait des propositions sur les OPA, la transmission des entreprises, la responsabilité pénale des personnes morales, c'était aussi de la déontologie. Nous passons notre temps à fixer des règles mais il nous faudrait peut-être approfondir notre effort doctrinal.

1995_10_04_Perigot_Le Monde

Q-Pourquoi avez-vous déclaré, le 20 septembre, que le gouvernement accusait un « très grave problème de courage » en matière budgétaire ?

R-J'ai réagi avec colère, mais ce n'est pas une polémique personnelle avec Alain Juppé, qui est un homme que j'estime et qui a à faire face à de graves difficultés. Ce que je n'ai pu accepter, c'est la présentation qui a été faite des conséquences du budget sur les entreprises : je ne connais aucune entreprise dont le coût salarial global ait diminué de 13 % ! Pour la plupart d'entre elles, le solde entre les nouvelles taxes et les allègements se traduit par un alourdissement de leurs coûts.

Q-De combien ?

R-Compte tenu du fait que certaines entreprises sont amenées à absorber une partie de la majoration de TVA, l'alourdissement des coûts est de 1 % à 1,5 % en moyenne. » On ne peut pas traiter les chefs d'entreprise comme des enfants, en leur disant : « On vous a donné en juillet un cadeau ; maintenant allez jouer dans votre bac à sable et embauchez ! » Je sens grandir le malentendu sur le terrain. Je peux comprendre les petits patrons qui ont des angoisses. Ils sont prêts à se mobiliser pour l'emploi, mais ils veulent être traités en adultes et en partenaires. » Voilà pour la raison de ma colère, mais je suis aussi inquiet de la philosophie du budget. Premièrement, l'effort de réduction des dépenses de l'Etat est grand, mais insuffisant, car l'Allemagne fait mieux que nous. Deuxièmement, l'incitation à la réduction des dépenses des collectivités territoriales est trop faible ; elles ont dérapé de 5 % à 7 % par an depuis un certain nombre d'années. Troisièmement, on affiche la volonté de réformer les régimes sociaux, mais on ne s'y attaquera vraiment qu'au premier trimestre 1996. » Prenons un exemple : le Parlement aura à déterminer comment il conçoit la solidarité entre les générations. Etais-il raisonnable de commencer par mettre en place une allocation-autonomie, que je ne critique pas en tant que telle, mais dont l'utilité ne peut s'apprécier que dans le cadre d'une politique globale de la vieillesse ? Dans ce domaine comme dans d'autres, le choix ne consiste pas à décider aujourd'hui des dépenses et à renvoyer les économies à demain.

Q-La grève des fonctionnaires annoncée vous semble-t-elle une preuve du blocage des esprits en France ?

R-Elle est dans la tradition française. Il me paraît justifié que le gouvernement ait décidé une pause en 1996 pour les rémunérations des fonctionnaires, qui ont eu un taux d'augmentation de leur pouvoir d'achat sensiblement plus important que celui du secteur privé au cours des dernières années. Il me semble que, au moment où l'on demande à tout le monde des sacrifices, celui demandé aux fonctionnaires reste dans des limites raisonnables. Je précise que je respecte tout à fait les fonctionnaires, étant fils de petit fonctionnaire.

Q-Sous l'effet des turbulences budgétaires et financières, la France semble se fermer à l'Europe. Qu'en pensez-vous ?

R-La France est redevenue nombriliste et, pourtant, nous vivons dans un monde de plus en plus ouvert. Quand je vais voir un petit patron, il me dit : « J'exporte, mais avec les niveaux de la lire, de la peseta, du dollar et la concurrence du Sud-Est asiatique, j'ai de plus en plus de mal », et il met en cause la politique du franc fort. Je lui explique que la politique monétaire de la France ne peut se décréter seule, que dévaluer le franc ne résoudrait rien. La solution de ce problème passe par notre projet politique concernant l'Europe. » Il est bon que le président Chirac et le chancelier Kohl réaffirment leur attachement à la monnaie unique, mais tout le monde a l'impression que celle-ci peut succomber sous les réticences des uns et des autres. Depuis plus d'un an, je vois monter les réserves allemandes, car, après avoir cru que la monnaie unique serait un moyen d'affirmer leurs principes économiques, nos voisins ont peur qu'elle ne contamine leur mark par la faute de partenaires peu sérieux. » Nous risquons et c'est grave un effritement de l'Europe. La tension qui sous-tend celle-ci, c'est la marche vers la monnaie unique. Si cette marche devient de moins en moins crédible, il n'y aura plus de tension ; donc, plus du tout de projet. Si, par malheur, l'Europe venait à se fracasser, nous assisterions à sa dilution dans la mondialisation ou à son sous-développement dans la provincialisation. Il est indispensable qu'il y ait une relance politique pour combler ce déficit de crédibilité. Seule l'Europe permettra de construire un monde libéral dans lequel l'homme ne soit pas une simple variable d'ajustement. Je ne vois pas qui d'autre que la France peut prendre l'initiative de cette relance. » Lorsque le gouvernement dit que, pour créer des emplois, il va falloir faire des sacrifices autrement partagés, c'est très important, mais ce n'est pas un projet. Créer de nouveaux impôts n'est pas un projet. Quelle conquête voulons-nous faire ensemble ? Quelle Europe désirons-nous ? Quelle réforme du système éducatif, de la protection sociale, de l'Etat, des collectivités territoriales, des conservatismes patronaux ou syndicaux ? Ça, ce sont des projets et on peut mobiliser les gens pour les défendre, mais on ne fera jamais rêver les jeunes sur un critère de convergence, si ambitieux soit-il !

Q-Les entreprises font-elles le maximum pour créer des emplois ?

R-Les entreprises embauchent. Entre le 1er juillet 1994 et le 30 juin 1995, elles ont créé 210 000 emplois. En 1986, année où le taux de croissance a été le même qu'en 1994, ce chiffre s'élevait à 62 000, soit trois ou quatre fois moins. On me rebat les oreilles au sujet des entreprises qui embaucheraient peu : c'est faux. » Une enquête récente a été menée auprès des PME pour connaître les motifs d'embauche. 76 % ont répondu que cela dépendait de la croissance, 48 % des baisses de charges et 3 % du contrat initiative-emploi. Cela marque que, sans croissance, il ne peut pas y avoir de création d'emplois. Il est inquiétant de constater que la croissance est en train de ralentir au Japon, aux Etats-Unis, en Europe. Cela ne veut pas dire que nous allions vers une récession, mais vers un ralentissement. Or la reprise a concerné l'amont du processus économique : l'export, la reconstitution des stocks. Elle n'a pas vraiment atteint la consommation. Le bâtiment, notamment, est en panne. De cette reprise inachevée naît un sentiment profond de frustration. Il faudra faire quelque chose pour relancer la consommation, mais pas n'importe quoi...

Q-Etes-vous toujours hostile à la diminution généralisée du temps de travail ?

R-L'aménagement du temps de travail joue un rôle important, mais la durée du travail est multiforme. On peut agir sur la durée journalière ou hebdomadaire, mais aussi annuelle et sur toute la vie professionnelle par les préretraites, par exemple, ou par le temps partiel. Il reste des gisements d'emplois dans cet aménagement, mais cela passe par une réforme de l'organisation du travail, ce qui ne se décrète pas au niveau national. Il a été signé un accord remarquable qui limite la durée mensuelle du travail du chauffeur routier à 240 heures ; il est évident que cela ne peut concerner la secrétaire de direction qui veut consacrer son mercredi à ses enfants. » Nous avons ouvert une négociation à l'échelle nationale avec les syndicats. Elle doit nous permettre d'élaborer des orientations et des méthodes applicables au niveau des branches professionnelles et des entreprises. Pas question de donner des recettes à la fois à la sidérurgie, à la restauration et au commerce. Qu'on ne se fasse pas d'illusion là-dessus !

Q-Le CNPF gère le 1 % du logement ; la CFTC, les allocations familiales ; FO, l'assurance-maladie. Certains patrons estiment que ce paritarisme est malsain. Pourquoi avez-vous décidé de le poursuivre ?

R-Le paritarisme n'est pas une panacée, et son exercice n'est pas exempt de critiques. S'il consiste à gérer des « fromages », il doit être épuré. La rigueur est plus nécessaire encore dans le domaine de la protection sociale que dans les autres domaines. » Je ne crois pas qu'on puisse condamner la gestion paritaire en elle-même. A l'Unedic, elle a porté ses fruits et conduit à des excédents qui permettront un jour de réduire les cotisations chômage. Le paritarisme a toutes ses chances lorsque les partenaires sont légitimes pour définir une politique sans interférence de l'Etat. En revanche, je ne suis pas certain qu'il soit possible dans l'assurance-maladie, mais nous devons tout faire pour essayer. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité que le CNPF revienne à la Caisse nationale d'assurance-maladie, mais avec un programme et un délai d'épreuve de trois ans.

Q-Le conflit qui a opposé le CNPF et certaines de ses fédérations, comme l'UIMM au sujet de la collecte des fonds de la formation en alternance, s'est conclu par votre défaite. Comment concevez-vous la réorganisation de l'action du patronat ?

R-Ma responsabilité en matière de formation en alternance et d'apprentissage est de trouver le système le plus performant pour les jeunes et pour les entreprises. Les chambres de commerce, la CGPME, les fédérations patronales ont développé des actions de formation qu'elles considèrent chacune comme les meilleures du monde. Le problème est qu'elles sont conflictuelles. J'ai essayé de trouver un compromis qui a échoué. Je vais essayer de faire marcher ce système boiteux pendant quelques mois, mais on ne clarifiera la situation qu'en le remettant à plat. » A ce problème de formation s'ajoute la question de la décentralisation de l'organisation patronale. Les responsables patronaux, qui sont les interlocuteurs des pouvoirs publics locaux, doivent avoir les moyens de ce dialogue. Les structures professionnelles et les structures territoriales du patronat doivent être rééquilibrées.

Q-Quel est le rôle que doit jouer le CNPF dans la société française ? Et quel rôle entendez-vous y jouer comme président ?

R-Si le CNPF devait être une sorte de super-lobby, il ne servirait à rien car il existe déjà d'excellentes organisations pour ça et on ferait des économies de frais généraux en le supprimant. Le CNPF n'a de sens que s'il crée une valeur ajoutée par rapport aux autres composantes du monde patronal et s'il exprime ce qu'elles ont de commun et de fort : l'importance de l'entreprise. » Je suis ici parce qu'en France la place de l'entreprise n'est pas reconnue et, aussi, parce que les jeunes n'arrivent pas à entrer facilement dans la vie professionnelle. L'image de l'entreprise doit être corrigée, et, compte tenu de l'opinion publique, l'entreprise ne sera respectée que si elle joue son rôle social. » Vous voyez donc comment je conçois mon rôle. Ce qui m'intéresse, c'est que l'entreprise soit partie prenante au projet de société dont je parlais et où l'homme soit pris en considération. Je ne suis pas un homme de consensus. Dans un patronat très divers, cela conduirait à ne dire que des banalités. J'espère être suivi par le plus grand nombre pour réaliser ce que je dois réaliser. Sur plusieurs points importants je suis prêt à entendre les « courants ». Sur les options essentielles, qui sont aussi celles de ma vie, il n'est pas de transaction possible.

1996_12_03_Perigot_Le Monde

Q-N'aurait-il pas été possible de faire l'économie de la grève des routiers si le patronat avait respecté le contrat de progrès signé en 1994 ?

R-L'économie, c'est le mot ! Ce blocage des routes a coûté cher aux entreprises et nous a donné une mauvaise image à l'étranger. Les routiers ont reçu satisfaction sur leurs revendications dont certaines étaient, à mon avis, légitimes, mais les problèmes de fond ne sont pas résolus. Le prix du transport représente 8 % à 10 % des coûts industriels. La concurrence est donc vive. Certains petits transporteurs, peu organisés, cherchent à survivre par tous les moyens, y compris le non-respect du contrat de progrès. Cette profession doit être mieux contrôlée, et ses clients doivent être conscients que le prix le plus bas ne doit pas être le critère unique de choix d'un fournisseur.

Q-Le moral des Français et des chefs d'entreprise est au plus bas, même si le chômage connaît un mieux provisoire. Le CNPF ne devrait-il pas contribuer à clarifier l'avenir ?

R-Si. Le chômage est le résultat du manque de croissance dans une société qui refuse de regarder ses problèmes en face. Nous sommes dans une ambiance surréaliste. Beaucoup se taisent par crainte d'exprimer des propos non « politiquement corrects ». D'un autre côté, on entend crier des gens malheureux ou qui réclament la protection de leurs avantages acquis. Dans ce contexte, même si les chefs d'entreprise sont inquiets, tout ne va pas si mal dans leur activité. Dans une consolidation lente de la croissance, les situations sont contrastées, mais le moral n'est pas bon, un peu comme si le ressort était cassé. Comment calmer l'angoisse des uns et rendre l'esprit de conquête aux autres ? Une première tendance, majoritaire, demande un développement de l'assistance : le monde est trop dur, l'Etat doit l'adoucir et s'occuper des jeunes, des vieux, des chômeurs, etc. A l'opposé, certains rejettent cette assistance généralisée : à l'imitation de la Grande-Bretagne ou des Etats-Unis, ils veulent se libérer de toute contrainte et nous promettent le meilleur des mondes. En fait, pour retrouver la croissance économique et la valorisation des hommes, il nous faut marier les deux approches, mais le dosage actuel est mauvais. Mon point de vue est qu'on en a trop fait dans le sens de l'assistance, ce qui nous vaut, à la fois, la pauvreté et le découragement de l'initiative. Le progrès social ne consiste pas à ajouter des acquis sociaux aux acquis précédents. Si nous voulons redonner de l'esprit d'entreprise, nous devons libérer le marché du travail et, en contrepartie, engager des actions fortes pour la croissance et l'emploi. Comprendons-nous bien ! Je ne prône pas la flexibilité généralisée : le mot fait inutilement peur. J'estime indispensable, en revanche, de corriger les blocages les plus graves de notre société. Aujourd'hui, il faut exonérer l'embauche de toute formalité. Les réductions d'effectifs sont bloquées par des procédures trop longues, trop complexes, trop aléatoires. Il faut simplifier les procédures pour les PME. Il faut abroger la législation Aubry, qui a servi de support à un développement alarmant du contrôle judiciaire des plans sociaux, créant des situations préjudiciables à l'activité et à l'emploi. Certes, il est nécessaire d'empêcher les abus, et je suis prêt à discuter des moyens réalistes qui répondent à ce souci. » Pour éliminer un autre frein à l'emploi, je renouvelle ma demande de suspension pendant trois ans des seuils sociaux, avec leur cortège d'obligations et de coûts supplémentaires pour les entreprises qui dépassent les chiffres de dix et de cinquante salariés. Il faut forfaitiser

les charges sociales en pourcentage du salaire brut pour les moins de cinquante salariés. Il faut se débarrasser de la paperasserie administrative. En réalisant tout cela, oui, on changera le climat !

Q-Pas dans l'opinion, qui risque de vivre dans l'angoisse d'une aggravation de la précarité...

R-Je veux sortir du non-dit et je peux le faire parce tout le monde sait que je ne suis pas insensible à la dimension sociale. Les décideurs de ce pays ne veulent pas détruire la protection sociale, mais il n'est plus possible de la maintenir en l'état. Chacun doit savoir que l'enjeu est l'adaptation du système, pas sa suppression progressive. Il faut oser dire que la réduction du temps de travail ne crée pas d'emplois et qu'elle en détruit si elle est appliquée systématiquement, mais il faut dire, aussi, que la remise en question de l'organisation du travail est un impératif, si l'on veut à la fois maintenir la compétitivité de l'entreprise et satisfaire une partie des aspirations du salarié. C'est dans cette réorganisation négociée que se trouve le gisement des emplois durables.

Q-Que faites-vous pour la croissance au moment où la consommation est en panne et l'investissement en berne ?

R-Il faut, effectivement, une contrepartie : la croissance. Les entreprises françaises ne sont pas assez conquérantes, et les européennes non plus. Nous sommes trompés par la faiblesse de nos importations qui amplifient nos excédents commerciaux. En fait, nous perdons des parts de marché car l'économie mondiale se développe plus vite que la nôtre. Dans le Sud-Est asiatique, l'Europe représente 11,9 % des importations, les Etats-Unis 14,4 % et le Japon 29,6 %. Nous devons mieux faire la courte échelle à nos PME. » Nous ne sommes pas excellents, non plus, en matière de créations d'entreprises. Il est urgent de nous focaliser sur les secteurs où il existe le plus de possibilités, comme l'externalisation par laquelle des sociétés aident leurs cadres à créer des entreprises pour assurer les tâches qu'elles ne veulent plus assumer.

Q-Est-ce que cela débouchera sur des créations d'emplois, notamment pour les jeunes ?

R-Si la libération du marché du travail et le développement de l'innovation ne contribuent pas à donner du travail aux jeunes, alors tout ce que nous faisons ne sert à rien ! Nous avons le devoir d'apaiser l'angoisse des grands-parents, des parents et des jeunes afin de ranimer la croissance. Je suis convaincu que le dynamisme et la créativité d'une entreprise sont fonction de la présence de la jeunesse dans ses murs. » Il faut d'abord développer les formations en alternance sous contrat de travail. Plus personne ne conteste leur efficacité. Notre objectif est de porter à trois cent cinquante mille par an le nombre des entrées en apprentissage et en contrat de qualification. J'ai demandé aux plus grandes entreprises de France de faire un effort supplémentaire. Une quarantaine de directeurs des ressources humaines travaillent sous la responsabilité de Didier Pineau-Valencienne (PDG de Schneider) pour arrêter un dispositif qui sera annoncé en janvier et prendra, je l'espère, toute son ampleur en juillet, à la fin de l'année scolaire. » Nous proposerons à plusieurs dizaines de milliers de jeunes de formation générale ou technique, titulaires de diplômes allant du baccalauréat au doctorat, des stages longs en entreprise avec le concours de l'éducation nationale, qui les validera.

Q-S'agira-t-il de contrats de travail ?

R-Non, de stages sous statut d'étudiant. Il n'y aura pas de promesse d'emploi, mais la connaissance approfondie de l'entreprise qu'en tireront les stagiaires devrait provoquer un courant d'embauche non négligeable. Il nous faudra aller plus loin pour sortir de la crise et réformer les acteurs de la politique sociale...

Q-C'est-à-dire ?

R-L'Etat est trop dirigiste en matière sociale. Il intervient partout et tout le temps. Certes, il a pour mission d'éviter les abus, mais en laissant place à l'initiative individuelle et à la politique contractuelle. Usant d'une métaphore routière, je dirai qu'il doit s'occuper des glissières de sécurité et pas de la construction de la chaussée, ni de la conduite des véhicules. » On ne peut rester avec des syndicats éclatés et battus en brèche par des démarches anarchiques. Des patrons viennent me dire que, chez eux, les syndicats représentent moins de 5 % des salariés et ils me demandent pourquoi je négocie avec des gens aussi peu représentatifs. Je ne suis, en aucune manière, partisan de l'élimination syndicale. La situation serait pire encore : il faut que l'on arrive rapidement à la recomposition du paysage syndical. Enfin, il est clair que le patronat doit se rénover. Je présenterai une réforme fondamentale du CNPF en 1997, car celui-ci ne peut plus vivre avec des statuts vieux d'un demi-siècle.

Q-Etes-vous favorable à la dévaluation du franc proposée par Valéry Giscard d'Estaing pour relancer l'économie ?

R-Non. La parité franc-mark est normale. En revanche, M. Giscard d'Estaing a raison de rappeler que le but de la monnaie unique est de redonner à l'Europe une compétitivité par rapport à la zone dollar. Pour cela il faut que son assiette soit la plus large possible, et dans cette optique je me réjouis que la lire italienne soit revenue dans le jeu européen à un niveau acceptable. »

1997_04_18_Gandois_Libération

Q-Etes-vous prêt aujourd'hui à reconnaître le régime des intermittents ?

R-Cette activité du spectacle vivant et de l'audiovisuel est un des rares secteurs porteurs du pays. Elle a ses spécificités et il ne peut y avoir des types de contrats de travail comme dans l'automobile. De même qu'il n'est pas question d'étendre ce régime à d'autres secteurs. Cela étant, on était arrivé à une situation de désordre total, préjudiciable aux intermittents eux-mêmes. La responsabilité est un peu chez certains intermittents, chez pas mal d'employeurs, et beaucoup dans le laxisme de l'Etat.

Q-Qui représentez-vous dans cette négociation ? Vous avez habituellement plutôt vocation à rechercher une baisse des cotisations patronales ?

R-Dans le cas des intermittents du spectacle, le problème est plutôt de faire rentrer les cotisations des employeurs ! Il faut que ceux qui doivent payer payent !

Q-Vous en voulez plus aux employeurs qu'aux intermittents ?

R-Ils se doivent d'être vertueux. Aujourd'hui, l'Unedic, en plus d'indemniser le chômage, se substitue à certains employeurs pour payer le travail ; or, ce n'est pas sa fonction. Je ne crie pourtant pas contre le système des intermittents du spectacle, parce que les cotisations des employeurs sont inférieures aux allocations chômage, contrairement à ce qui a été dit. Je n'ai pas une vue thatchérienne de l'assurance chômage. Recevoir autant qu'on donne, ce n'est pas ça le problème. Mais, pour qu'il y ait solidarité, il faut qu'il y ait responsabilité, et donc un cadre défini de réglementation.

Q-Les plus gros abus sont dans l'audiovisuel ?

R-Il y a dans ce secteur un besoin évident d'intermittence dû à la variabilité des projets, des émissions, mais il ne faut pas tomber dans l'excès. Mon sentiment personnel, c'est que de grosses sociétés audiovisuelles stables et solides, y compris des chaînes de télévision, emploient beaucoup trop d'intermittents par rapport à leurs besoins réels. Un certain nombre d'emplois précaires empêchent actuellement la création d'emplois permanents. C'est également vrai pour les collectivités locales qui préfèrent, elles aussi, payer parfois les gens au noir. TF1, Canal + ou AB productions sont-ils adhérents du CNPF ? Non. Et d'ailleurs, l'un des problèmes dans cette affaire, c'est que je n'avais pas d'interlocuteur du côté employeur. Dans le spectacle vivant, comme dans l'audiovisuel. Les employeurs du spectacle commencent seulement à se rassembler.

Q-Et la suite des négociations ?

R-J'ai demandé aux ministres de la Culture et du Travail qu'ils désignent, si possible avant le 15 mai, un président de la commission paritaire mixte qui devra se mettre en place incessamment. Laquelle commission travaillera jusqu'à fin septembre 1998 pour définir les contrats de travail et les garanties légales dans ce domaine. Mais, entre-temps, il faut que les dispositions concernant les subventions culturelles soient renforcées. Il faut, en outre, que l'Etat

fasse une loi, en 1997, sur les conditions d'exercice des entreprises de spectacle vivant. Quelles obligations et quels droits cela donne.

Q-Pour ce qui est des modifications des annexes VIII et X (1) ?

R-C'est un problème mineur. Mon ultimatum sur la transformation de ces annexes était destiné en premier lieu à l'Etat. Or, j'ai aujourd'hui une lettre d'engagement signée par Jacques Barrot et Philippe Douste-Blazy : « Dans l'hypothèse où les négociations n'aboutiraient pas avant le 1er octobre 1998, l'Etat assumerait alors ses responsabilités. »

Q-Dix-huit mois pour négocier, n'est-ce pas une façon de botter en touche ?

R-Non. Il y a des éléments qui doivent être mis en place cette année même. Mais nous avons deux problèmes. Celui d'une discussion pour arriver à une sorte de convention collective entre des gens qui, pour le moment, du côté employeurs, sont en train de constituer leur représentation. Il fallait donc leur laisser du temps. Et s'il y a des décisions importantes à prendre, il vaut mieux franchir l'échéance électorale de mars 1998.

Q-Pourquoi ne réclamez-vous pas que l'intermittence soit réservée au spectacle vivant ?

R-Je ne suis pas un chasseur d'intermittents. J'ai plutôt une certaine affection pour eux. Je sais très bien que, même s'il était justifié de mettre des sommes payées actuellement par l'Unedic sur le budget de la Culture, le ministère n'en a pas les moyens. L'Unedic n'a pas à subventionner la culture, mais ce n'est pas un problème de subvention, c'est un problème de solidarité professionnelle. Je suis donc prêt à payer pendant un temps long, à condition qu'on prenne des mesures pour remettre de l'ordre dans la baraque.

Q-Etes-vous une sorte de coproducteur culturel ?

R-Oui, tout comme les autres gestionnaires de l'Unedic.

1997_07_23_Gandois_Le Monde

Q-Le CNPF réagit négativement aux mesures fiscales visant les entreprises annoncées par le gouvernement. Pourtant, il fallait réduire le déficit budgétaire pour participer au lancement de la monnaie unique. N'est-ce pas un objectif que vous jugez vous-même prioritaire ?

R-Dans ce pays, il y a un problème essentiel, c'est de savoir si, oui ou non, on va se décider, une fois pour toutes, à réduire les dépenses de l'Etat, ou si la première réaction va toujours consister à augmenter les impôts. Ce n'est pas un procès au gouvernement. Mais j'aurais aimé que tout l'effort ne porte pas sur les entreprises. Sans doute, d'ici au 31 décembre, il était impossible de réaliser 32 milliards de francs d'économies budgétaires supplémentaires. Je ne l'ignore pas, étant un gestionnaire. Mais je prends date et fixe un rendez-vous au gouvernement avec la loi de finances pour 1998. Ce qu'on ne peut pas faire sur cinq mois, je veux bien le comprendre, il ne s'agit pas de l'esquiver une année supplémentaire. L'audit des finances publiques, établi par MM. Jacques Bonnet et Philippe Nasse, souligne avec force que la période des réductions forfaitaires des dépenses est finie, qu'il y a besoin d'une nouvelle définition des missions de l'Etat et qu'il est indispensable d'augmenter la productivité de l'ensemble du système administratif. Ce sont les problèmes les plus graves de la France. Je lance aujourd'hui un avertissement, pas une critique directe.

Q-Est-ce que l'augmentation de la taxation des plus-values présente un réel handicap ?

R-Je connais de nombreux pays, dont les Etats-Unis, où la taxation des plus-values se trouve au même niveau que celle sur les bénéfiques. Ce qui me gêne dans cette mesure, c'est sa brutalité. Il y a des entreprises dont la nature même est de vivre de plus-values récurrentes.

Q-L'augmentation de l'impôt sur les bénéfiques vous semble plus contestable ?

R-C'est plus grave. Si c'est quelque chose d'exceptionnel pour atteindre l'euro, les entreprises peuvent le comprendre. Mais, après la hausse de 10 % de l'impôt sur les bénéfiques décidée par le gouvernement Juppé, on en est à l'addition des majorations sur les majorations. Il faut une plus grande lisibilité de la fiscalité. Si on veut que les entreprises jouent le jeu, il faut leur présenter des perspectives claires. Il faut leur dire : j'ai besoin de votre effort. Je vous le demande pour un temps limité et pour tel objectif. Nous ne pouvons pas nous abstenir aujourd'hui d'une réflexion globale sur la fiscalité des entreprises et sur les charges sociales.

Q-Auriez-vous préféré que la pression fiscale augmente aussi sur les ménages ?

R-J'avais et j'ai trois préoccupations principales. La première concerne la protection des entreprises les plus fragiles, et surtout des PME. Je souhaitais avant tout éviter que l'on accroisse les charges des entreprises globalement, sans distinctions. Fort heureusement, cela n'a pas été fait. Ma deuxième préoccupation était que l'on fasse toutes les économies qu'il était encore possible de réaliser. Honnêtement, je ne sais pas aujourd'hui si cela a été fait ou pas. Je n'ai pas les instruments pour juger. Enfin, je souhaitais des mesures aussi exceptionnelles et temporaires que possible. Sur ce dernier point, je suis inquiet. Je suis satisfait que le gouvernement ait

précisé que les majorations d'impôts ne seraient pas permanentes. Mais je suis mécontent qu'il se soit donné deux ans et que l'avenir soit incertain.

Q-Alors finalement tout va bien. Le CNPF ne peut être que satisfait. Les PME ne vont pas souffrir et l'euro devrait se faire ?

R-Les entreprises, dans leur grande majorité, veulent que l'euro se fasse. Elles sont prêtes à accepter pour cela des sacrifices. Mais aucune entreprise n'a le droit d'accepter un sacrifice qui la fasse mourir. Mon désaccord profond avec le gouvernement porte sur la présentation qui a été faite de l'état des entreprises françaises pour justifier les mesures. Il y a une certaine mauvaise foi à prendre un impôt, celui sur les bénéfiques, et à expliquer que la France se situe dans la moyenne européenne et mondiale. L'impôt sur les bénéfiques représente une masse du même ordre de grandeur que la taxe professionnelle, dont il n'y a pas d'équivalent, par son poids, chez nos concurrents. Si on prend l'ensemble des charges et des impôts, les entreprises françaises sont les plus taxées des pays industrialisés. Venons-en aux marges des entreprises. La situation des entreprises françaises s'est améliorée au cours des douze derniers mois, compte tenu de l'évolution des marchés des changes, de la baisse des taux d'intérêt et d'autres facteurs. Mais les comparaisons avec la rentabilité des années 70 et 80 n'ont aucune signification. La réalité économique s'appelle la mondialisation. Nos entreprises se battent contre leurs concurrents des autres pays. Ce qui compte, ce sont les moyens dont disposent nos adversaires. Les groupes industriels français ont en moyenne une rentabilité inférieure de moitié à celle de leurs grands concurrents.

Q-Le CNPF se plaint depuis de nombreuses années du poids des charges sociales et maintenant fiscales. Ne trouve-t-il pas finalement toujours de bons arguments pour inciter les chefs d'entreprise à ne pas investir ? Est-ce que les hausses d'impôts annoncées vont justement peser sur l'investissement des entreprises ?

R-Non, très franchement, les mesures fiscales ne vont pas faciliter les investissements. Je crois pourtant que si ces mesures ne s'additionnent pas à d'autres, décourageant les entrepreneurs, et si des signes sont donnés, au moment de la loi de finances, démontrant que l'orientation gouvernementale favorise un développement économique ouvert, alors l'investissement pourra repartir. Il faut avant tout rétablir la confiance. C'est un message pour tous nos dirigeants, de gauche et de droite. Il faut sortir d'une vision de la vie sociale et économique trop hexagonale. Les uns et les autres doivent être conscients de ce qui se passe dans le monde. C'est à ces réalités que nous sommes confrontés tout les jours. Si nos dirigeants voient le monde comme il est, alors nous pourrons nous battre ensemble et gagner. C'est cela le fond des choses.

1998_09_07_Seillière_Libération

Q-Plus de 200 accords d'entreprise sur les 35 heures ont été signés. Avec le recul, la loi est-elle aussi terrible que le CNPF le disait l'an dernier ?

R-Quand le gouvernement projetait de faire la loi sur les 35 heures, avec une motivation essentiellement politique, le CNPF a traduit l'indignation ressentie par les entrepreneurs. Et puis le projet est devenu une loi, et nous devons faire avec. Nous avons donc demandé aux entreprises d'essayer de s'adapter, de telle manière que cette obligation, lourde, difficile et coûteuse, soit traitée dans les meilleures conditions. Tout le monde se met au travail. Les entreprises et les branches qui veulent négocier le font - j'ai d'ailleurs été impressionné par leur rapidité, je pense notamment aux accords dans la métallurgie et le sucre - les autres ne le font pas. Le CNPF ne donne aucune consigne. La parole est au terrain. La loi, le gouvernement l'a assez souligné, est d'ailleurs un texte d'orientation et d'incitation, qui laisse aux partenaires sociaux le soin d'adapter l'exigence législative à la réalité. C'est ce qui se produit, plus ou moins vite, plus ou moins bien, mais le processus est en marche. Nous pensons toujours qu'il ne créera pas d'emplois.

Q-L'accord dans la métallurgie, très critiqué par le gouvernement parce qu'il ne prévoit pas de création d'emplois, vous semble-t-il une bonne façon d'"adapter la loi" ?

R-Nous n'avons pas de commentaire à faire sur la manière dont la métallurgie a traité sa difficulté. "Tout le monde ne chausse pas du 35", comme nous l'avons dit, et nous nous tenons à la formule. On nous présente un godillot marqué 35 ? Eh bien, chaque métier s'adapte. L'un essaye de le transformer en sandale, l'autre en babouche, le troisième en basket... Nous n'avons pas de jugement à formuler sur la manière dont les partenaires sociaux le font, contrairement à d'autres qui se croient investis, comme dans une classe d'école primaire, du droit de décerner bons et mauvais points, comme si...

Q-Vous pensez à Martine Aubry ?

R-Bien entendu... Comme si, donc, les partenaires sociaux, auxquels on a demandé de traduire la loi dans la réalité, n'étaient pas majeurs et responsables. Cela traduit un certain mépris. Madame Aubry a décerné un mauvais point à la métallurgie, puis un bon point au sucre... C'est stupéfiant. Pour sa part, le moment venu, le CNPF examinera le résultat de ces négociations, et nous serons très actifs pour faire en sorte que leur contenu ne soit pas contourné ou détourné. Les accords sont très variés. Certains prévoient un aménagement des heures supplémentaires, d'autres des adaptations de salaire, d'autres l'annualisation du temps de travail, certaines branches n'arriveront à rien... Tous les cas de figure doivent être examinés. Ce serait le comble que le législateur se refuse à tenir compte de ce qui s'est décidé sur le terrain.

Q-Vous semblez craindre que la seconde loi sur les 35 heures, qui doit être votée l'an prochain, ne reflète que des accords qui ont eu des « bons points » ?

R-Le système des "bons points" et "mauvais points" est totalement contraire aux intentions du législateur. On nous a dit que la seconde loi s'inspirera des accords de mise en œuvre des 35

heures. Si c'est pour qu'on nous dise finalement : "De toute façon j'avais une idée de la deuxième loi, tout ce qui se passe ne m'intéresse pas", nous aurons un conflit. Ce serait avoir trompé l'opinion sur la démarche des 35 heures.

Q-Les premiers accords vont-ils dans le bon sens, le mauvais sens ?

R-La seule question est de savoir si les entrepreneurs, les branches, arriveront à préserver leur compétitivité malgré cette obligation des 35 heures. Il peut même y avoir des cas - je ne le nie pas - où, à la faveur des 35 heures, l'organisation du travail, les conditions de travail ou la productivité s'amélioreront.

Q-Si ces cas se multiplient, dresserez-vous un jour un bilan positif de la loi sur les 35 heures?

R-Sûrement pas ! Elle reste une opération lourde et coûteuse pour les entrepreneurs. Je n'exclus pas qu'il y ait des cas particuliers, des accords qui aménagent la réalité à l'avantage de tous et qui permettent de compenser le coût de la loi par une réorganisation du travail ou une politique salariale raisonnable. Il est trop tôt pour faire un bilan. Madame Aubry applaudit à tout rompre parce qu'il y a eu 200 accords. Si elle est contente, tant mieux. C'est, jusque-là, très modeste. Nous avons passé l'an dernier près de 13 000 accords... Il n'y a qu'en France où la vie quotidienne de l'entreprise soit un enjeu politique. Il est incongru de voir en Europe un ministre suivre chaque jour la réorganisation du travail, en en tirant un argument politique. Nous sommes très archaïques et surannés dans ce domaine.

Q-Etes-vous satisfait de la volonté du gouvernement d'abaisser les cotisations sociales sur les bas salaires ?

R-Je ne connais rien du projet de Martine Aubry en la matière. Nous n'avons pas été consultés. Le fait qu'on puisse prendre une mesure sur les charges sociales dans les prochaines semaines sans que le CNPF, qui représente des centaines de milliers d'entreprises, ait été consulté - pas un coup de téléphone, rien ! - révèle une totale improvisation. Je veux bien qu'on parle de "méthode", mais là...

Q-Vous connaissez au moins le rapport Malinvaud sur lequel Martine Aubry s'appuie.

R-Edmond Malinvaud est un expert. C'est à juste titre qu'il a fait litière d'une vieille lune, l'idée d'étendre l'assiette des cotisations patronales à la valeur ajoutée. Cette idée est très compliquée et n'avance à rien. On serait étonné que le gouvernement ne l'enterre pas définitivement. C'est au moins le 17^e rapport qui le constate. En revanche, nous ne pouvons qu'être d'accord avec sa proposition de baisser les charges sur l'emploi non qualifié. Cette conclusion ne nous a pas surpris. le CNPF le répète depuis des années! On disait même que c'était là la "vieille rengaine des patrons". Aujourd'hui, l'idée est reprise par un expert, elle anime une université d'été du Parti socialiste, et il semble qu'actuellement on rivalise d'ardeur entre différents partis de la majorité pour promouvoir la baisse des charges sur les bas salaires. D'évidence, une telle politique créera de l'emploi. Que le gouvernement, sentant que les 35 heures ne créeront pas ou très peu d'emplois, veuille mettre en place une baisse des charges sur les emplois peu qualifiés, nous paraît raisonnable.

Q-Même si, pour alléger les charges sur les bas salaires, il est décidé d'alourdir celles sur les hauts salaires ?

R-Alors là, non. Ce ne serait pas une baisse des charges, mais une autre répartition. On rendrait alors les emplois qualifiés plus coûteux, donc les produits des entreprises plus coûteux, ce qui affecterait la compétitivité, augmenterait le chômage, entraînerait des délocalisations... C'est la technique du sapeur Camembert qui, pour reboucher un trou ici, en creuse un là. La vraie façon de financer la baisse des charges est de réduire les dépenses qui causent ces charges. Selon M. Johanet, le nouveau directeur de la Caisse nationale d'assurance maladie, 100 milliards d'économies sont possibles sur la Sécurité sociale ! Le gouvernement devrait prendre le temps d'y regarder de plus près avant d'improviser une réforme dans la précipitation.

Q-Vous semblez plutôt en ligne avec Dominique Strauss-Kahn, qui, lui aussi, souhaite prendre un peu de temps...

R-Je ne sais pas avec qui je suis en ligne - il semble qu'il existe, au sein du gouvernement, une certaine gamme sur le sujet.

Q-A propos de la réduction des dépenses de Sécurité sociale, approuvez-vous les premières mesures prises par Martine Aubry sur les médicaments ou les radiologues ?

R-Qu'un des principaux ministres du gouvernement ait à négocier, en direct avec les radiologues, le coût du cliché thoracique prouve que le système fonctionne mal. Dans une entreprise, lorsqu'il s'agit de faire des économies, on fixe un objectif, on donne mandat à quelqu'un de définir les moyens d'y parvenir, et on y va ! Si on se fixe un objectif de 100 milliards d'économies sur trois ou cinq ans et qu'on dit à M. Johanet "proposez-nous les moyens" et aux partenaires sociaux "débattez et appuyez cette action", nous sommes dans un processus logique. Si la répartition des compétences est si confuse qu'il faille régler les problèmes du coût des prestations de telle ou telle profession médicale au sommet de l'Etat, on n'en sortira jamais.

Q-Où en est votre réflexion sur votre participation à la gestion de l'assurance maladie ?

R-Nous devons faire un bilan avant la fin de l'année. Les partenaires sociaux que nous sommes ne veulent pas rester assis, passifs, sans moyens, et être jugés coresponsables d'une gestion qu'ils désapprouvent. Il existe au CNPF un courant, très fort, qui demande à ce que nous cessions de participer à la gestion de l'assurance maladie. Mais la récente nomination d'un nouveau directeur de la Cnam, qui semble porteur d'une analyse claire et énergique sur le redressement de la Sécurité sociale, est un élément nouveau de notre réflexion.

Q-Etes-vous favorable à la mise en concurrence de la Sécurité sociale avec des intervenants privés ?

R-Bien entendu, si elle permet d'aboutir à de meilleures prestations au meilleur coût. Nous serions très heureux que des expérimentations aillent dans ce sens.

Q-Où en est la réforme du CNPF et son programme pour l'emploi ?

R-Nous avons réfléchi, avec notre base, à un projet que nous avons finalement baptisé "En avant l'entreprise". Nous allons organiser sept forums régionaux puis, à Strasbourg le 27 octobre, nous présenterons à la fois la réforme du CNPF et le projet des entrepreneurs pour la France. Nous voulons sortir d'une position traditionnellement défensive, qui valait au CNPF d'être traité de "geignard", et devenir une force de proposition. Les entrepreneurs ont bien conscience de la force qu'ils représentent dans notre société, ils veulent exprimer leurs positions et se faire entendre, de façon non partisane, par ceux qui nous gouvernent.

Q-Si la base refuse cette réforme, que ferez-vous ?

R-Si l'assemblée générale du CNPF refuse les réformes, si elle préfère le statu quo, je partirai. Mais je ne me sens pas menacé.

1998_12_12_Seillière_Le Figaro

Q-Vous avez été élu au CNPF, voilà un an, après la démission de Jean Gandois consécutive aux 35 heures. La présence de trois autres candidats témoignait du décalage de l'institution par rapport aux « vrais chefs d'entreprise ». De ce point de vue, avez-vous le sentiment d'avoir redressé la barre ?

R-Je suis venu dans ces circonstances un peu troublées, et après ce qu'il faut bien appeler un échec, avec l'intention de reconstruire une représentation des entrepreneurs qui se fasse mieux comprendre et entendre. Depuis un an, nous avons conduit une réflexion sur ce que doit être notre mission et sur l'organisation à mettre en place pour l'exercer avec efficacité. Notre mission, c'est de soutenir l'esprit d'entreprise, de promouvoir les entrepreneurs, et de nous assurer que l'environnement des entreprises leur permet de réussir. Et, puisque nous n'étions pas jugés assez légitimes, de faire en sorte que nous le soyons pleinement. D'où notre retour sur le terrain, avec la montée dans nos instances des organisations territoriales, et l'irrigation du Medef par les entrepreneurs de la base. Depuis le lancement, à Strasbourg, du Mouvement des entreprises de France (Medef), je suis allé rencontrer les entrepreneurs dans onze régions, et je sais que le langage que nous tenons et la mission que nous décrivons sont largement approuvés. Nous entrons, avec l'euro, dans un univers économique et social nouveau : nous devons nous exprimer d'une voix forte dans la société civile, et bien évidemment de manière non partisane. Comme dans les autres pays !

Q-La grève de la SNCF a relancé le débat sur le service minimum. Seriez-vous favorable à une loi ?

R-Franchement, s'il y a un domaine où la loi serait légitime, c'est bien celui du service minimum dans les services publics ! Voilà l'exception française : on n'hésite pas à contraindre sans cesse les entreprises privées par la loi, et on s'interdit de veiller par la loi à ce que les services publics remplissent leur mission.

Q-Vous réclamez toujours plus de souplesse. Mais êtes-vous prêts à en assumer les conséquences ? Martine Aubry ne cache pas son intention de légiférer sur le travail précaire (CDD, intérim), Marc Blondel vous demande une négociation. Alors que les mouvements de chômeurs reprennent, allez-vous saisir cette perche, en espérant ainsi limiter les dégâts ?

R-Nous avons tiré les conclusions de la manière dont ont été décrétées les 35 heures. Nous croyons à la réalité du terrain, à la spécificité des métiers, et nous sommes donc favorables à la négociation sociale au plus près de la réalité. Il ne faut pas se saisir des sujets au niveau politique. La bonne méthode, c'est d'aller voir dans la réalité ce qui marche et ce qui fait de l'emploi dans les entreprises. Cela n'exclut pas des discussions nationales, mais seulement une fois que le terrain a dit ce qui marchait et comment cela marchait. La négociation au niveau interprofessionnel ne nous paraît possible que lorsque les conditions en sont réunies : engagement du législateur à ne pas intervenir, et vérification préalable de ce qui marche sur le terrain. En ce qui concerne les CDD et l'intérim, qui ont, comme on le sait, créé beaucoup d'emplois depuis un an, le gouvernement nous parle de taxation et de législation, méthode

inacceptable qui conduira évidemment à moins d'emplois. Je suis partisan, dans un premier temps, que les branches se saisissent de manière paritaire de l'examen des conditions d'intérim et de CDD, chacune dans leur métier.

Q-Et les mouvements de chômeurs ?

R-Ce n'est pas du tout à nous qu'ils s'adressent. Nous faisons, nous, les entrepreneurs, tout notre possible pour embaucher, et je ne vois pas pourquoi on irait reprocher aux entreprises l'emploi qu'elles créent.

Q-Vous vous tenez avec attention en dehors du champ politique. Mais vous réclamez, dans le cadre européen, un climat ou une réglementation plus favorables à l'entreprise, et donc à l'emploi. Ce qui est à peu de chose près le positionnement de l'actuelle opposition. N'êtes-vous pas contraints de faire, aussi, de la politique ?

R-Nous regardons comment les pouvoirs publics se comportent vis-à-vis des entreprises, et comment ils créent ou ne créent pas les conditions de la réussite, dans le cadre d'un dialogue confiant. C'est ce à quoi nous aspirons. Notre rôle est de travailler avec les pouvoirs publics, quelle que soit l'orientation du gouvernement, et de leur faire comprendre les positions des entrepreneurs pour la réussite de notre pays. Dans cet esprit, nous rencontrerons d'ailleurs sous peu les dirigeants du Parti socialiste, de même que nous avons des contacts avec l'opposition. Nous n'aurons gagné la partie que lorsque des dirigeants administratifs et politiques ne considéreront plus qu'il est valorisant, pour les uns, de faire sentir à l'entrepreneur leur autorité, et, pour les autres, de se maintenir à distance. En France, les expressions qui viennent naturellement sous la plume de ceux qui commentent les relations entre pouvoirs publics et entrepreneurs sont « taxation, menace, tour de vis, répression des abus, législation, réglementation »... Quand vous allez en Angleterre, en Espagne, en Hollande, en Allemagne, vous entendez « encouragement, performance, allègement, souplesse, appui, déréglementation »... Nous devons changer de mentalité. Le Mouvement des entreprises de France et c'est une tâche difficile aura gagné lorsque la société française sera heureuse et fière de faciliter la réussite de ses entreprises, seule manière de créer de l'emploi, et d'assurer la progression de notre expansion dans l'Europe qui se met en place. Je me donne jusqu'au 1er janvier 2000 pour placer le Mouvement des entreprises dans une position d'influence. Les entrepreneurs jugeront de mon action.

Q-Dominique Strauss-Kahn vient de souhaiter une négociation par branches sur les emplois-jeunes. Est-ce quelque chose d'envisageable ?

R-Notre manière de faire, c'est de proposer aux jeunes des emplois, par centaines de milliers. Nous multiplions les contrats par alternance. Notre objectif, je l'ai dit à Strasbourg, est d'en conclure cinq cent mille en 1999, contre quatre cent mille cette année. Je crois que c'est ainsi que nous servons les intérêts du pays. Le ministre avait sans doute en tête les trois cent cinquante mille emplois-jeunes dans le secteur privé inscrits dans la plate-forme du PS, en parallèle avec les trois cent cinquante mille emplois-jeunes dans le public. Si, comme vous le suggérez, on songe à une négociation qui ferait, dans le privé, le pendant des emplois-jeunes du public, cela veut-il dire que nous pourrions embaucher des jeunes en CDD pour cinq ans ? La fonction

publique se dote pour elle-même des formes d'embauche qu'elle nous refuse. La fonction publique s'accorde des fonds de pension (la Prefon) qu'elle nous refuse, des formes d'emploi à durée déterminée à sa convenance, et, bien entendu, se dispense des 35 heures. Personne ne comprend pourquoi l'entreprise marchande ne disposerait pas de la même liberté et de la même initiative : tout cela révèle des crispations et des incompréhensions. Nous allons tout faire pour les dissiper puisqu'il s'agit de la survie de notre développement économique.

Q-Vous vous apprêtez à négocier sur la prorogation et l'extension des préretraites contre embauches. Comment, alors qu'il faudrait au contraire reculer l'âge de la cessation d'activité, faire cette pédagogie-là, tout en étendant les préretraites ?

R-Nous cédon devant la pression générale pour mettre en œuvre la continuité d'un dispositif social qui a eu sa justification, et qui l'a toujours sous l'angle social, mais qui est radicalement contraire à la structure démographique, c'est vrai. Nous avons eu des débats prolongés, et, en définitive, sans beaucoup de conviction, nous avons donné mandat à nos négociateurs de s'engager.

Q-Finalement, vous aviez annoncé une rupture, décrit l'inacceptable, vous expliquez que le mouvement est rénové, avec une doctrine nouvelle, un nom nouveau, une nouvelle représentativité. Mais on attend toujours l'acte fort qui traduirait ce message nouveau.

R-Notre équipe se met en mouvement avec les entrepreneurs. L'important est d'apprécier les situations de telle manière que nous avançons. Je note avec satisfaction l'impatience de ceux qui nous observent pour que nous hâtons le pas dans notre mouvement de rénovation. 1998 a été une année de rénovation. 1999 va être l'année de la mise en place du réseau national du Medef, dans lequel, je l'espère, tous les entrepreneurs sentiront que nous traduisons leurs aspirations et leurs positions. Il y a encore un énorme travail à faire pour nous organiser et pour convaincre. C'est d'ailleurs le thème de notre assemblée générale du 15 décembre, au cours de laquelle sera présentée notre nouvelle manière de travailler, qui met notamment un terme à la séparation traditionnelle entre l'économique et le social dans notre organisation. Nous ne sommes pas au bout du changement. Nous souhaitons que la société tout entière ouvre les yeux sur les exigences de la modernité.

1999_07_11_Seillière_Le Figaro

Q-Avez-vous le sentiment d'avoir été mieux entendu dans le projet de loi définitif que dans l'avant-projet qui vous avait été transmis fin juin ?

R-Ce texte s'intitule « projet de loi pour la réduction négociée du temps de travail ». Mais il s'agit d'une réduction négociée entre Martine Aubry et les syndicats ! Nous n'y avons pas été associés. Le ministre a reçu plusieurs fois les syndicats, et encore cette semaine : nous, nous avons été ignorés. Il est tout de même particulièrement grave que les entreprises qui vont devoir subir la loi ne soient même pas consultées. Nous nous demandons même, puisque le projet ne tient aucun compte des 102 accords négociés dans les branches, si tout ceci ne sonne pas le glas de la politique contractuelle. Enfin, comme nous l'avions prévu, le projet va subir de semaine en semaine un durcissement. Nous en avons déjà la démonstration : le projet actuel est plus complexe et plus rigide que l'avant-projet, et il réduit plus encore la capacité productive des entreprises.

Q-Vous pensez essentiellement aux modifications concernant les cadres ?

R-C'est le cas le plus flagrant : en quelques jours on est passé de cinq semaines de congés payés à 6 semaines et maintenant 7 !

Q-C'est pourtant ce que prévoient la plupart des accords signés ?

R-Mais si on lit dans la loi ce à quoi il faut aboutir, il n'y a plus rien à négocier ! La loi doit fixer un cadre minimal pour que la négociation permette d'aller au-delà.

Q-Mais sur le reste, le projet n'est pas aggravé.

R-Bien entendu, aucune des observations que nous avons faites n'a été prise en compte. Et sur de nombreux points, il durcit les dispositions initiales. Prenez les heures supplémentaires. Jusqu'à présent, elles étaient payées et seul un accord pouvait prévoir qu'elles soient compensées en temps. Le projet inverse la logique : les heures supplémentaires doivent donner lieu à un repos, et c'est seulement si un accord le prévoit, qu'elles peuvent être rémunérées. Martine Aubry considère peut-être que cela va favoriser l'emploi. Nous, nous disons que cela va pousser l'entreprise à réduire sa production, tout en mécontentant les salariés. Le texte confirme aussi des innovations considérables et parfaitement improvisées dans le domaine de la représentativité syndicale. Cela nous paraît irréfléchi. C'est un changement considérable qui va bouleverser les comportements des entreprises. La méthode est inacceptable : dans aucun pays au monde, on ne prendrait de telles initiatives sans entendre les chefs d'entreprise. J'ajoute que nous apprenons que le projet de loi modifie aussi les procédures du mandatement, et réserve aux syndicats l'initiative de consulter les salariés par référendum sur un accord.

Q-Vous êtes donc toujours aussi inquiet ?

R-Croyez-vous que, demain, l'entreprise rationnée dans sa capacité de produire, enserrée dans des mécanismes d'une complexité inouïe, contrainte d'en passer par le syndicat, soumise au contrôle de l'administration, aura envie de maintenir, créer ou développer l'emploi ? Face à tout

cela, les entrepreneurs 130 000 lettres ouvertes à Martine Aubry ont déjà été signées dénoncent la méthode qui consiste à imposer une loi trop rigide, trop complexe, à laquelle ils seront les seuls au monde à être soumis, et disent au gouvernement : écoutez-nous, respectez-nous, ne faites pas cela !

Q-Mais quand vous voyez les piètres résultats de vos cris d'alarme, ne craignez-vous pas de vous être trompé de stratégie ? Puisque vous avez négocié avec les syndicats, n'aviez-vous aucun moyen d'obtenir le respect de leur signature ?

R-Nous avons lu la première loi. On nous invitait à négocier. Nous nous sommes prêtés de bonne foi et avec énergie à cette politique contractuelle puisque nous en sommes maintenant à 102 accords de branche signés. Nous découvrons aujourd'hui que la loi bafoue les accords. Ce n'est pas nous qui nous sommes trompés de stratégie. C'est la stratégie de Martine Aubry qui nous trompe.

Q-Quant aux syndicats, ils ont la responsabilité de ce qu'ils font. Ils trouvent auprès du ministre des concessions inespérées qui détruisent les accords qu'ils ont signés. Cela m'étonnerait qu'on puisse, dans ces conditions, développer en même temps la politique contractuelle. Peut-on encore parler de dialogue social ?

R-En définitive, cette loi ouvre une période d'incertitude pour les salariés, les entreprises et la négociation sociale. Et cette usine à gaz nous sépare de façon angoissante de l'ensemble de l'Europe dans laquelle notre pays a décidé de s'insérer.

1999_10_01_Seillière_La Croix

Q-Quelle appréciation portez-vous sur les mesures annoncées lundi dernier par Lionel Jospin ?

R-Ces mesures interviennent après un entretien télévisé où il avait avoué une certaine impuissance de l'Etat devant la mondialisation de l'économie. A notre accablement, pour rectifier le tir, il a annoncé des mesures contre les entrepreneurs et leurs salariés : des punitions, des sanctions, des taxations, des menaces, des réprobations, des condamnations. C'est la façon dont, en France, on rétablit sa situation politique, au contraire de toutes les démocraties où les gouvernements recherchent le partenariat avec les entrepreneurs. De plus, le comble du dérèglement est l'appel à des manifestations de rue contre les entreprises par des partis politiques présents au gouvernement. Notre réprobation est donc complète. Pour rétablir une situation politique, on racle les tiroirs pour trouver ce qu'on peut faire subir à l'entreprise.

Q-N'est-il pas logique, de la part d'un gouvernement de gauche, de vouloir lutter contre les "licenciements abusifs" ?

R-Sur les licenciements abusifs - adjectif complètement subjectif qui semble flatter l'opinion -, on nous dit qu'il n'y aura plus de plan social sans passer d'abord par les 35 heures. Cela concerne donc les entreprises en difficulté auxquelles on impose une contrainte supplémentaire. Ce qui est abusif, c'est de pénaliser les entreprises quand, précisément, elles ont des difficultés sur leurs marchés. L'entreprise qui licencie le fait parce qu'elle ne peut pas faire autrement. C'est une attitude politique de considérer comme abusive une restructuration nécessaire.

Q-N'est-il pas choquant d'annoncer des suppressions d'emplois lorsqu'il y a des bénéfices énormes ?

R-Qu'est-ce qu'un bénéfice énorme ? Là encore, c'est un adjectif subjectif. L'état du marché commande d'être dans la même situation que ses concurrents. On ne peut pas à la fois reconnaître le marché et ne pas reconnaître les comportements de marché.

Q-Etes-vous favorable, ou non, à l'idée de " bonus-malus " pour les cotisations d'assurance chômage ?

R-Le premier ministre dit qu'une entreprise qui licencie va payer plus cher. Or, elle est forcément face à des difficultés tandis que celle qui ne licencie jamais verra ses cotisations allégées. Si on entre dans cette logique, c'est le contraire de ce qu'il faudrait faire.

Q-Le gouvernement envisage aussi de taxer les entreprises qui recourent trop au travail précaire...

R-Dans tous les pays du monde, il y a des intérimaires et des contrats à durée déterminée. Le travail précaire répond à une nécessité : remplacement des salariés absents ou embauches pour répondre aux à-coups d'activité. Certaines entreprises, comme celles qui viennent de se créer, ne peuvent s'établir qu'en ayant recours à l'intérim et aux CDD. Le travail précaire permet aussi aux jeunes de se former, de prendre la mesure de l'entreprise, d'identifier celle où l'on veut travailler. Condamner cela est un non-sens. Comme pour les 35 heures, au nom d'une attitude

politique, pour flatter l'opinion, on décrète la même chose pour tout le monde. C'est pourquoi nous réprouvons totalement cette initiative.

Q-Pourquoi le Medef refuse-t-il de négocier avec les syndicats ?

R-Quand on a voulu imposer les 35 heures par la loi, on a porté un coup à la négociation nationale interprofessionnelle. Le Medef ne négociera pas avec les syndicats à ce niveau dans un pays où la loi pénètre à ce point dans le détail des rapports sociaux. Si le législateur veut légiférer, qu'il le fasse. Mais tant qu'il ne sera pas décidé à limiter ses interventions, nous n'avons aucune raison de négocier. En revanche, les négociations de branche peuvent affiner la réalité que l'on veut imposer par la loi. Sauf que, pour les 35 heures, les 118 accords de branche signés vont être bafoués par la seconde loi. On veut les corriger à coups d'amendements des Verts, des communistes, ou d'autres. En faisant empiéter la loi sur le domaine social comme jamais on ne l'a fait, on est en train de compromettre le dialogue social, niveau après niveau.

Q-Envisagez-vous un blocage des négociations de branche ?

R-Si les parlementaires, à l'invitation du gouvernement, ne tiennent aucun compte des 118 accords conclus avec les syndicats représentatifs pour rendre possibles les 35 heures, on portera un coup fatal à la négociation de branche. Comment voulez-vous que l'on retourne à la table de négociations si on nous demande d'oublier ce qui a été signé pour prendre note de ce qu'il y a dans la loi ?

Q-Vous êtes cogestionnaire de l'assurance chômage dont la convention arrive à expiration à la fin de l'année. Ne vous faut-il pas négocier un nouveau texte ?

R-Normalement, nous devons reprendre le chemin de la négociation. Mais l'Etat s'apprête à prélever dans la caisse des chômeurs les sommes nécessaires pour financer les subventions aux 35 heures, que nous ne lui avons pas demandées. Il y a très peu de chances de se remettre à la table de négociations, pas plus nous que les syndicats qui ont une position très proche de la nôtre sur ce point majeur. Nous n'acceptons pas que, par décret, l'Etat vienne cambrioler la caisse du montant qui lui est nécessaire pour imposer aux entreprises quelque chose qu'elles ne veulent pas, c'est-à-dire les 35 heures.

Q-Quelles vont être les conséquences des mesures qui ne vous satisfont pas ?

R-L'avancée systématique de l'Etat dans le dialogue social et dans la vie économique, rend plus difficile la liberté d'entreprendre. Vous verrez apparaître dans cinq ou dix ans la diminution de l'esprit d'entreprise et le ralentissement de la création de la zone économique d'entreprises en France. On se rendra compte que l'attractivité française en Europe s'est réduite.

Q-Ne vous placez-vous pas ainsi en opposant politique ?

R-La vivacité de notre ton n'est pas partisane : nous pouvons être pendant vingt ans avec telle ou telle tendance politique au pouvoir. Cela n'est pas notre affaire. Nous savons aussi bien nous opposer au gouvernement - voyez les 35 heures - que reconnaître ses initiatives positives : nous reconnaissons à Lionel Jospin le mérite d'avoir fait l'euro, compte tenu de sa majorité plurielle. C'était stratégiquement capital.

Q-Que fera le Medef après son rassemblement du 4 octobre ?

R-Ce sera le premier jour de la reconquête de l'opinion publique. C'est en fait une mobilisation sur la communication et la pédagogie pour indiquer clairement à notre pays qu'il n'y arrivera pas sans les entrepreneurs. Si on ferme les oreilles, et que politiquement on se bloque contre ce qu'ils sont et ce qu'ils font, notre pays ne réussira pas.

Q-Pensez-vous que le gouvernement fera un pas en arrière ?

R-Il a le choix entre le réalisme économique et social, pour lequel nous avons une attitude tout à fait ouverte, ou des orientations dogmatiques qu'il sera le seul en Europe à tenir. Il prendra alors ses responsabilités.

Q-En refusant de négocier, vous donnez l'impression de prendre les syndicats en otages pour contraindre le gouvernement à changer...

R-Si le gouvernement ne tient pas compte des résultats des accords conclus avec les syndicats, nous leur demanderons si, oui ou non, ils sont prêts à défendre et honorer leur signature. S'ils considèrent qu'elle n'a pas de valeur et qu'ils acceptent de voir annuler ce qu'ils ont négocié, nous le leur reprocherons car ce n'est pas l'idée que nous nous faisons du dialogue social.

Q-Ne donnez-vous pas une image négative du patronat ?

R-Nous avons une action positive avec la création de 550 000 emplois en deux ans. Nous, nous faisons de l'expansion. Mais, aujourd'hui, nous constatons que ceux qui, à risques, font la richesse et l'emploi, sont systématiquement tenus à l'écart, ignorés et chaque fois que l'occasion se présente, accablés.

2000_04_06_Seillière_Libération

Q-Les 35 heures, auxquelles vous étiez résolument opposé, sont maintenant entrées en application. Cela ne se passe pas si mal ?

R-Si c'est vrai, tant mieux ! Notre but n'est pas que cela aille mal. Mais les entreprises ne sont pas satisfaites. C'est une erreur de prendre en compte les seules 25 000 entreprises qui ont combiné à cette occasion de la modération salariale, de la souplesse et des subventions et conclu que cela les avantageait. On n'avait pas besoin d'une loi. Je suis allé ces dernières semaines à Auch, Saint-Dizier et Cholet. Je peux vous garantir que pour la majorité des 1,2 million d'entrepreneurs, la loi Aubry est un obstacle. Au mieux, ils ne la mettent pas en pratique et pour l'heure personne ne le leur demande. Parce qu'ils ne pourraient pas le faire. Et ce ne sont pas les 157 pages de la circulaire d'application qui vont les y inciter. La loi Aubry, dans une phase de croissance non prévue, génère partout des goulots d'étranglement d'emplois qualifiés. C'est absurde. Nous ferons le bilan au troisième trimestre. Nous déterminerons sur quels points il faudra demander la révision de la loi. C'est notre objectif.

Q-Parce que vous pensez pouvoir la modifier ?

R-Oui, il faut obtenir par exemple une plus grande souplesse sur les heures supplémentaires. Il faut pouvoir en déterminer le volume par des négociations de branche ou d'entreprise. Elles sont nécessaires pour satisfaire les commandes. Les salariés préfèrent davantage d'argent au temps libre. En outre, il faudra que les entreprises de terrain de moins de vingt salariés soient dispensées des 35 heures. L'Etat lui-même se montre incapable de les mettre en œuvre. Il dit « Chez nous c'est trop compliqué. » Laissez-nous rire. Tout cela nous confirme que les pouvoirs publics ont fait fausse route. Si nous voulons maintenir la compétitivité française, il faudra adapter ce dispositif ubuesque pour tenir compte du réel.

Q-Vous demandez à Lionel Jospin de réviser une loi qu'il vient de faire voter ?

R-On nous dit qu'il y a un changement dans le gouvernement. S'il ne s'accompagne pas d'un changement dans la politique, c'est de la poudre aux yeux. Nous attendons le changement dans la politique. Que le gouvernement, en nous écoutant, s'adapte à la situation de l'économie. Ce serait tout à son honneur et nous l'applaudirions.

Q-Hors 35 heures, qu'attendez-vous du nouveau gouvernement Jospin ?

R-Qu'il change sa trajectoire sur de nombreux sujets. Moins de prélèvements, moins d'impôts, moins de charges. Moins de déficit : on doit tendre vers sa disparition. 200 milliards de francs de déficit ! Ce sont tout de même 20 millions de Français qui payent 10 000 francs chacun ! Moins de dépenses, bien entendu. 54% du PIB sont affectés à la dépense publique en France contre 48% en moyenne en Europe. D'une manière générale, revenir à la moyenne européenne est partout un objectif pour nous. Nous serions gagnants sur tous les chapitres.

Q-En croissance, on y est ?

R-Cette année oui, mais sur les cinq dernières années en moyenne, on est en dessous. Et les Etats-Unis sont sur une tendance de 7%. Ce qui nous préoccupe, c'est que tous nos concurrents se sont engagés dans une politique qui comporte moins de déficit, moins d'impôt, moins de réglementation. Tout cela, je l'ai écrit au Premier ministre et à Laurent Fabius. La question est de savoir où nous serons dans cinq ans si on ne s'engage pas sur le même chemin. C'est le moyen terme qui nous préoccupe, à la différence des politiques. Ils regardent sans cesse les sondages de popularité. C'est leur CAC 40. Alors ils mettent en devanture des produits d'appel, puis les retirent : la réforme des services fiscaux ne plaît pas, je la retire. La suppression de la taxe d'habitation, ça plaît, je la place.

Q-Avez-vous reçu une réponse à votre lettre ?

R-Pas pour le moment. J'espère que l'on n'en est pas encore à considérer que s'entretenir avec le représentant des entrepreneurs représente un risque politique dans notre pays.

Q-Vous étiez, vous-même, en opposition frontale avec le gouvernement sur les 35 heures.

R-Et alors, on n'a pas le droit ? Parce qu'on n'est pas d'accord avec une mesure, on doit rompre les contacts ? Je ne crois pas qu'on puisse réussir ainsi. Nous disons : assez de défiance, de la confiance. Qu'on nous laisse, nous les entrepreneurs, avec nos salariés et nos actionnaires déterminer la manière dont nous faisons fonctionner nos entreprises. Nous demandons la même confiance pour déterminer comment doivent évoluer nos régimes sociaux, pour obtenir une meilleure couverture des risques des salariés, plus efficace et si possible à moindre coût. Nous désirons être considérés comme des partenaires, et non plus comme des adversaires, par ceux qui nous dirigent. Je rappelle qu'en novembre, on a fait défiler les partis politiques contre le Medef, de la Madeleine à République. Nous proposons un pacte de confiance au gouvernement. C'est nécessaire pour construire ensemble une réussite durable. Nous voulons plus de confiance, plus de liberté, plus de justice. Et qu'on nous écoute.

Q-Vous trouvez qu'on vous traite mal ?

R-Quand tout un corps social, privilégié, la fonction publique, très solidaire du monde politique, fait payer les entreprises et les salariés de notre pays, c'est une situation d'injustice. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les retraites, mais aussi les conditions de travail. On nous reproche de vouloir allonger les CDD à quatre ou cinq ans, en nous disant «vous attaquez le contrat à durée indéterminée». C'est un procès d'intention. Mais l'Etat dispose, lui, des emplois-jeunes avec des contrats de cinq ans, des volontaires de l'Armée avec des contrats de même durée. Le vacataire du public, on l'utilise comme on veut, pendant dix ans s'il le faut, et il n'a même pas une indemnité. Alors, qu'on nous laisse proposer des contrats de mission adaptés à la réalité économique.

Q-Pensez-vous réellement que le gouvernement peut vous suivre dans cette voie ?

R-Tout le monde dit que Laurent Fabius est un homme ouvert et qui comprend les entreprises. Je suis demandeur d'un dialogue avec le gouvernement dans cette perspective.

Q-Mais votre priorité n'est-elle pas de discuter, sans l'Etat, avec les partenaires sociaux ?

R-Oui, mais que l'Etat nous « lâche les baskets », qu'il s'occupe de la réforme de l'Etat, qu'il réduise les déficits et qu'il nous donne les mêmes facilités que celles dont il dispose. Pour le reste, qu'il ne s'occupe plus de nous. Que chacun dans son domaine fasse confiance à l'autre. Nous ne demandons rien de plus, plus une subvention. Rien. Nous demandons qu'on nous laisse tranquille.

Q-Comment redéfinir des responsabilités actuellement imbriquées ?

R-Il faut définir ce qui est du domaine de l'ordre public social, définir par la loi un cadre contenant les seuls principes essentiels, républicains. Mais on ne nous fera pas croire que le temps du casse-croûte ou d'habillage en fait partie. Au-delà, ce sont les accords de branche, étendus, qui doivent fixer la norme, si l'accord d'entreprise n'en décide pas autrement. Si les partenaires sociaux le veulent, on ne pourra pas les en empêcher. Je vous le dis: si on ne va pas dans ce sens, nous nous retirerons, et nous laisserons le réglementaire déferler sur l'économie. Nous ne serons pas la caution d'un ordre réglementaire qui nous instrumentalise.

Q-Voulez-vous supprimer le Code du travail ?

R-Le Code du travail est un mille-feuilles dans lequel ne se reconnaissent que les chefs de bureau. Martine Aubry, elle, en connaît toutes les recettes. Il faut refondre le Code du travail. Cela ne se fera pas dans la journée.

Q-N'est-ce pas contradictoire de proposer un CDD longue durée alors que les entreprises ont du mal à recruter ?

R-Nombre d'entreprises ne veulent pas embaucher à contrat à durée indéterminée, parce que, au-delà des commandes, elles ne savent pas où elles vont. Je ne vois pas ce qui doit empêcher un chef d'entreprise de dire à un salarié : « Je crois que cela va aller, je vous engage pour quatre ans au lieu de neuf mois. » Le caractère mutant de notre économie impose que nous nous adaptions, de façon à pouvoir aller vers le plein emploi. Nous demandons à disposer des éléments qui permettent d'accélérer le processus.

Q-N'est-ce pas plutôt avec les salariés que vous devez passer un contrat de confiance ?

R-Le contrat de confiance, avec les salariés, c'est la négociation d'entreprise ou de branche. C'est la reconquête par les acteurs sociaux de leur domaine. Si nous sommes toujours soumis à un ordre public social envahissant, ou réglementaire, nous aurons rapidement des problèmes de compétitivité, parce que l'adaptation ne se fera pas.

Q-Puisque la négociation sur la refondation sociale est lancée, pourquoi ne pas lever la menace de quitter tous les organismes paritaires ?

R-Nous avons pris la décision de quitter l'ensemble des régimes sociaux parce que nous n'avons aucun intérêt à participer au fonctionnement de ces régimes s'ils ne se réforment pas. Si les choses ne bougent pas, nous n'en serons plus. Il reste huit mois pour le faire. Si les syndicats ne veulent pas de nos idées, si les blocages anciens persistent, nous partirons. On verra comment l'Etat et les syndicats géreront un pays dans lequel nous serons devenus spectateurs. Mais, nous ferons tout pour réussir.

Q-Votre premier chantier concerne l'assurance chômage ?

R-Il faut inverser la politique de l'Unedic. Au lieu de seulement distribuer des indemnités aux demandeurs d'emploi, il faut mettre en place une politique active de retour à l'emploi. Les 150 milliards de francs de cotisation des salariés et des entreprises doivent servir cet objectif. On peut contester telle ou telle disposition, mais pas la direction d'ensemble. Les régimes sociaux doivent s'adapter. Je constate que certains partenaires sociaux sont d'accord pour y réfléchir. Ils sont avec nous dans le cambouis, ils comprennent nos arguments. Nous avons bâti une position de négociation : sur tous les sujets évoqués, il faut se mettre au diapason pour adapter la société française.

Q-Il faut s'adapter à un monde qui change, dites-vous, mais la bourrasque boursière d'aujourd'hui n'infirmes-t-elle pas l'engouement pour la nouvelle économie ?

R-Les variations dans les valeurs, même brutales, ne touchent pas l'essentiel : une « nouvelle économie » se met en place et la refondation sociale est indispensable pour l'accompagner.

2000_12_16_Seillière_Le Figaro

Q-Vous arrivez au terme de la première année du chantier de la refondation sociale. Quel bilan en tirez-vous ? Vous attendiez-vous à une négociation Unedic aussi difficile avec vos partenaires d'abord, avec le gouvernement ensuite ?

R-Je rappelle que la refondation est une démarche novatrice. Nous l'avons initiée à un moment où nous avons jugé qu'on ne pouvait plus fonctionner avec un système dans lequel le dialogue social et le paritarisme étaient bafoués. La deuxième loi Aubry ignorait les conventions collectives négociées avec les syndicats et le gouvernement voulait ponctionner les régimes sociaux pour les 35 heures ! Comprenez bien que nous ne pouvions ni ne voulions continuer à occuper notre place dans le système social dans de telles conditions. Nous avons donc proposé de travailler à une profonde rénovation des relations sociales. Les syndicats ont accepté de s'engager dans cette réflexion. L'ampleur du projet a bien entendu pour contrepartie une grande complexité dans sa mise en œuvre. Nous ne sommes donc pas surpris que les choses aient été longues et compliquées. Alors que, dans le domaine économique, on parvient à conduire des opérations immenses en quelques semaines, dans le domaine social, il faut des années, cela fait partie des rites. La refondation doit aussi conduire à changer de rythme : il faut savoir aller vite.

Q-Vous entendez donc bien poursuivre ?

R-Si nos partenaires en sont d'accord, bien sûr. La refondation sociale a conduit cette année à des résultats substantiels. Quatre des huit chantiers déterminés avec les syndicats ont été ouverts. Elle a donné lieu à quelque quatre-vingts réunions ou négociations en dix mois. Elle a créé une effervescence du dialogue social et fait naître un ample débat.

Q-Oui, mais vous n'êtes parvenu qu'à un seul accord signé l'assurance-chômage et encore avez-vous dû le modifier sensiblement à la demande du gouvernement.

R-Cet accord est fondamentalement novateur. On a modifié en profondeur la vision traditionnelle de l'indemnisation du chômage. Le Plan d'aide au retour à l'emploi (Pare) est un système personnalisé fondamental, et nous avons obtenu par la négociation une baisse de cotisation non négligeable de 45 milliards de francs. C'est un vrai accord. Et nous avons conclu aussi un accord sur la santé au travail.

Q-Cet accord sur la santé attend toujours des signatures... Comme si la CFDT et la CFTC, favorables à l'accord, craignaient de renouveler le psychodrame de l'Unedic...

R-Il n'est pas encore signé pour des raisons qui touchent à la complexité des relations syndicales. J'espère que cela va se faire. Deux accords sur quatre, c'est substantiel. Et, si nous avons une déception, c'est que le temps pris par l'Unedic ait empêché d'ouvrir les discussions sur la formation. C'est un sujet d'intérêt majeur pour les entreprises et leurs salariés. Mais, vous le savez, nous avons prévu de commencer le 20 décembre.

Q-Et les retraites complémentaires ?

R-Sur ce sujet aussi, la décision est imminente. Si les syndicats confirment le 19 décembre leur souhait de poursuivre la refondation, nous aurons le 21 une séance de négociation capitale. L'ASF, qui finance les retraites complémentaires entre 60 et 65 ans, expire le 31 décembre. Il faut donc se mettre d'accord sur ce que l'on fait après.

Q-Les positions paraissent tout de même très bloquées.

R-Il faut mettre fin au complot du silence et de l'enlèvement qui consiste à enterrer les problèmes. Les entreprises excluent une hausse des cotisations qui serait inéluctable si on ne fait rien. Elles appellent donc à l'action immédiate : nous avons proposé un système de retraite à la carte dans la neutralité actuarielle qui tient compte de l'allongement de la vie, comme cela se fait déjà largement dans les autres pays. Si gérer, c'est nier l'évidence et ne rien faire, nous n'en serons pas ! Nous faisons donc des propositions pour négocier et réformer. J'entends déjà certains faire appel au décret si nous n'aboutissons pas. Dans ce cas, nous quitterons la gestion des régimes complémentaires. Nous l'avons déjà fait en ce qui concerne l'Ucanss (organisme qui gère l'emploi des agents de la Sécurité sociale) devant l'impossibilité de parvenir à un accord équilibré sur les 35 heures.

Q-N'est-ce pas un peu du chantage, comme disent les syndicats ?

R-Non. Nous avons une position de négociation parfaitement claire depuis le début : là où on ne veut pas bouger, là où tout est bloqué, nous nous en allons. Nous souhaitons poursuivre la refondation sociale. Mais nous ne pouvons le faire qu'à deux conditions : que les syndicats l'acceptent et que cela conduise à des changements.

Q-Un échec sur les retraites n'entraînerait donc pas forcément la fin du processus de refondation ?

R-Il était normal, je crois, de considérer que ce serait inutile d'aller plus loin si nous ne parvenions pas à franchir la première haie, c'est-à-dire un accord sur l'assurance-chômage. Nous l'avons franchie. Mais, si nous ne franchissons pas la haie sur les retraites, cela veut dire simplement qu'il n'y aura pas de refondation des retraites avec nous. Cela ne devrait pas empêcher, de notre côté, la poursuite du processus sur les autres thèmes. Notamment sur la place de la négociation et du contrat, par rapport à la loi et au règlement. Nous avons à ce propos des propositions construites, et nous sommes heureux de voir que le dialogue sur ces thèmes fait réfléchir. Nous avons ouvert et nourri un vrai débat. Convenez qu'on nous a suffisamment accusés d'être pendant longtemps exclusivement critiques et négatifs pour ne pas nous reprocher aujourd'hui d'être une force de proposition.

Q-Mais sur l'assurance-maladie, qui est un énorme chantier, pensez-vous vraiment que les syndicats et le patronat sont légitimes à en discuter seuls ?

R-Il y a eu sur ce sujet la proposition Juppé qui était une réforme de grande ampleur. Elle a échoué. Chacun a conscience que le sujet n'est pas traité. Il est complexe mais nous espérons bien ouvrir ce chantier au début de l'année 2001. Nous y avons beaucoup travaillé, et certains syndicats, de leur côté, aussi. Elisabeth Guigou, pour sa part, initie une réflexion. Il est légitime que la société civile se mette en marche et dise comment elle voit les choses. Si le système

actuel n'évolue pas, les entreprises n'auront plus de raison d'y participer. Mais il est normal qu'elles apportent des idées pour une réorganisation indispensable : le monopole actuel et la confusion des rôles entre la Cnam et l'Etat conduisent à une situation qui ne satisfait personne et qui s'accompagne d'une dérive des dépenses que masque temporairement la croissance.

Q-Manifestement, les difficultés sur l'assurance-chômage n'ont pas émoussé votre enthousiasme.

R-Nous faisons un bilan positif de cette première année de refondation sociale. Ce sont actuellement les partenaires sociaux qui sont à la source du débat. Le rôle de la société civile apparaît de façon plus nette et contraint chacun à se déterminer. Nous sentons naître un courant de réflexion pour la réforme qui nous paraît être la chance de l'avenir de la société française. Nous avons exposé notre démarche à tous les partis politiques. Nous avons eu très vite un soutien du chef de l'Etat et une relative sympathie des forces de l'opposition, mais sans plus. Côté gouvernement, nous avons commencé dans un contexte de vive hostilité voulue par Mme Aubry. Nous avons dû travailler face à un gouvernement opposé à la réforme. Mais les choses ont basculé lorsque Lionel Jospin, qui hésitait entre le décret et l'agrément de l'accord Unedic, a fait le choix que l'on sait. Il a pris une décision très importante. Et autant Elisabeth Guigou nous a paru raide sur les 35 heures, autant elle nous a paru ouverte à la refondation.

2001_01_12_Seillière_Le Parisien

Q-Le patronat menace d'amputer les retraites complémentaires de 22 % à compter du 31 mars. Mais tous les syndicats sont contre la remise en cause de la retraite à 60 ans. Comment sortir de l'impasse ?

R-Dans vingt ans, pour payer la retraite d'un Français, il y aura environ un actif, contre deux aujourd'hui et quatre il y a trente ans. Il y a donc un risque réel que les retraites ne soient plus payées. Il faut donc faire quelque chose : soit augmenter les cotisations, mais elles représentent déjà trois mois du travail d'un actif ; soit réduire les retraites, mais qui l'accepterait ? La seule solution, c'est d'augmenter très progressivement (c'est-à-dire sur vingt ans) la durée des cotisations. Comme il y a un allongement de durée de vie, de l'ordre d'un trimestre par an, nous proposons d'accroître proportionnellement le temps de travail. Concrètement, en 2007, on pourrait travailler un an de plus avant de partir en retraite. L'équilibre du système demande à ce qu'on agisse tout de suite. Les syndicats, à cause de tabous de nature politique, ne veulent pas s'engager dans cette voie. C'est pour cela qu'on risque, d'ici à trois mois, un abattement sur les retraites complémentaires. Nous leur disons donc : « Entrez dans notre réflexion, et nous réglerons ensemble le problème. Ce n'est pas très compliqué.

Q-Vous êtes donc favorable à la prise en compte non plus de l'âge, mais des années cotisées ?

R-Absolument ! La notion d'âge de départ en retraite remonte à 1983. C'était alors un principe social. Mais, aujourd'hui, les choses ont évolué : celui qui a commencé à travailler à 18 ans devrait pouvoir partir à la retraite à 58 ans, ce qui n'est pas actuellement possible, sauf en cas de préretraite. Nous proposons la retraite à la carte : ce n'est plus l'âge qui doit compter, mais le nombre d'annuités et, surtout, la liberté de chacun de décider de prendre sa retraite quand il le veut.

Q-Si les négociations n'aboutissent pas, que va-t-il se passer ?

R-Si tel est le cas, je suis très inquiet. Je le répète : je ne vois pas comment on va assurer une retraite aux gens s'ils ne travaillent pas plus longtemps. Le Danemark est à 67 ans. L'Allemagne, l'Angleterre, le Japon et les Etats-Unis sont déjà à 65 ans. L'Espagne à 62. Et l'Italie est en train de passer à 61... Toutes les sociétés ont mis en place des systèmes d'allongement de la période de cotisations pour nourrir les retraites. Ce serait pratiquer la politique de l'autruche que de se mettre la tête dans le sable en ne voulant rien changer. Michel Rocard affirmait que la question des retraites pouvait faire sauter plusieurs gouvernements... Je ne suis pas un politique, mais nous, les entrepreneurs, qui avons la responsabilité de mener la bataille économique européenne et mondiale, nous ne pouvons pas accepter que, pour des raisons politiques, on ne traite pas un problème dont tout le monde sait qu'il est là. Il y a une véritable conjuration du silence, un complot de l'inaction, parce qu'on a peur des conséquences politiques.

Q-L'Etat devrait-il réformer les régimes de retraite de base, en particulier ceux des fonctionnaires ?

R-Vous devriez être ministre de la Fonction publique !... Sous Edouard Balladur, on a allongé dans le privé la durée des cotisations pour la retraite de base : on est passé de 37 ans et demi à 40 ans, qui devraient être atteints en 2003. Les fonctionnaires, qui sont capables de bloquer les services publics, sont restés, eux, à 37 ans et demi de cotisations. Cette inégalité est un véritable scandale. Mais les syndicats, parce qu'ils sont composés essentiellement de gens issus de la fonction publique, refusent d'accepter l'idée d'un allongement de la durée de cotisations dans les régimes complémentaires. Ils oublient d'ailleurs de mentionner l'existence, dans le public, de compléments de retraite qu'on refuse au privé.

Q-Vous êtes-vous déjà trouvé au chômage ? Ou bien l'un de vos proches ?

R-Oui. Une de mes filles et une de mes belles-sœurs. Moi, non.

Q-Actuellement, je touche 2 600 F par mois. Pensez-vous qu'on peut vivre avec ça ?

R-Les systèmes de type RMI ou allocation de solidarité doivent exister, et nous nous en félicitons. Mais nous pensons que ceux qui se trouvent dans votre situation doivent être incités à travailler. C'est la raison pour laquelle nous sommes très intéressés par « l'impôt négatif », qui permet de garder le bénéfice de l'aide tout en travaillant.

Q-Sentez-vous l'aggravation de la fracture sociale entre bas et hauts salaires ?

R-Un million d'emplois créés en trois ans, une augmentation de la masse salariale, une progression du pouvoir d'achat, + 3 % de croissance annuelle... Notre pays est en train d'avancer, en dépit du fait que les 35 heures freinent l'augmentation possible des salaires. Je ne crois pas qu'on puisse parler d'une détérioration de la situation sociale en France. Et je rappelle, par ailleurs, que notre pays a le système social le plus complet et le plus solidaire qui soit, par le biais des prélèvements opérés sur les salaires.

Q-Comment expliquer la différence de salaires entre hommes et femmes ?

R-C'est une vieille tradition culturelle, qui est inexcusable. Dans le cadre de la « refondation sociale », nous allons ouvrir dès cette année un chantier « parité » visant à l'égalité entre hommes et femmes.

Q-Combien gagnez-vous ?

R-J'ai publié mon salaire dans les documents de ma société. Le chiffre est donc déjà connu. Mais je ne le cite pas sauf s'il s'agit d'une question posée par l'un de mes actionnaires. Ce n'est pas un sujet pour le public : ne m'obligez donc pas à le donner.

Q-A combien de conseils d'administration appartenez-vous ?

R-A treize conseils d'administration. Neuf appartiennent à mon groupe, quatre relèvent de sociétés extérieures.

Q-A quel âge prendrez-vous votre retraite ?

R-Je liquiderai mes droits à la retraite entre 65 et 70 ans. J'espère pouvoir continuer à donner des conseils jusqu'à 80 ans.

Q-A qui profite le plus la croissance ?

R-Elle profite, pour l'essentiel, à la diminution du temps de travail. Les 25 % des salariés français qui ont réduit de 10 % leur durée de travail n'ont pas bénéficié d'augmentations de salaire. Pour les entreprises qui ne sont pas passées aux 35 heures, les gains ont servi à accroître leurs investissements.

2001_02_05_Seillière_Le Monde

Q-Quels enseignements tirez-vous des manifestations du 25 janvier contre l'allongement de la durée de cotisation pour les retraites ?

R-Nous avons délibérément voulu poser le problème des retraites à un moment où, par une espèce de conjuration générale, on veut escamoter un problème majeur. Les manifestations du 25 janvier ont bien révélé qu'il y a, dans notre pays, de l'inquiétude à cet égard. Nous, le Medef, parce que nous sommes les représentants des entrepreneurs et que nous n'avons pas peur de dire les choses telles qu'elles sont, même si c'est désagréable, nous avons l'impression d'avoir été un éveilleur. Gouverner, normalement, c'est dire, agir, choisir ; ce n'est pas endormir et mollir ; ce n'est pas faire toujours des cadeaux dans les choses agréables. Le loisir dans les 35 heures, des chèques de fin d'année pour la prime à l'emploi, des emplois de fonctionnaires vacataires pendant cinq ans dans la fonction publique – les emplois-jeunes –, tout ça, c'est facile. Regarder en face un énorme problème, inscrit dans la vérité démographique, c'est autre chose. Nous, Medef, dans notre rôle de partenaire social, nous proposons de régler ce problème par une méthode longue, prolongée, modérée – j'allais dire : intelligente –, et ce n'est pas en nous refusant le droit de la proposer et d'en parler que l'on rendra service à notre pays.

Q–Est-ce qu'une organisation comme la vôtre peut décider, seule, de poser le problème des retraites – et de l'aggraver en cessant de cotiser – alors qu'un débat public est engagé ?

R-Nous sommes, avec les syndicats, en tant que partenaires sociaux, responsables de la gestion de la retraite complémentaire. Dans le cadre de la refondation sociale, qui est un énorme effort pour ranimer le dialogue social dans notre pays, nous avons voulu poser le problème des retraites complémentaires et nous avons commencé avec les syndicats une très longue négociation, il y a neuf mois. Il était convenu qu'on devait arrêter la conversation sur un accord le 31 décembre. Le 31 décembre, on n'a pas eu d'accord et, de ce fait, un accord particulier, qui s'appelle l'ASF, s'est trouvé non renouvelé et a posé des problèmes techniques.

Q–Êtes-vous prêt à revenir sur votre décision concernant l'ASF, c'est-à-dire le régime complémentaire des retraites pour ceux qui ont entre soixante et soixante-cinq ans ?

R-Nous allons nous retrouver avec les syndicats le 9 février. On a essayé de dire aux Français : « Le Medef est en train de vous couper les vivres ! » Il n'en est rien. Je le dis aux Françaises et aux Français : l'affaire de l'ASF n'entraînera pas pour eux la moindre conséquence négative, parce que, de deux choses l'une, ou bien nous allons trouver un accord avec les syndicats, ou bien nous dirons au gouvernement que les partenaires sociaux n'ont pas réussi à se mettre d'accord et qu'il se charge du problème.

Q– C'est-à-dire que vous cotiserez soit de votre plein gré, par accord avec les syndicats, soit parce que la loi vous y obligera ?

R-Mais bien entendu ! Nous ne sommes pas faits pour créer des problèmes, ni aux entreprises, ni aux salariés.

Q–Pourquoi avez-vous refusé de participer à la réflexion engagée au sein du Conseil d'orientation des retraites, qu'a créé Lionel Jospin ?

R–Il a créé un conseil pour faire un rapport, alors qu'il y avait déjà eu un rapport. Comme ce rapport ne lui avait pas plu, il en a demandé un autre. Que doit faire le Conseil d'orientation des retraites ? Un rapport ! De qui se paie-t-on la tête ? Nous, nous pensons au long terme. Nous sommes sérieux, nous, les entrepreneurs. Nous ne sommes pas en train de penser à la petite semaine, à je ne sais quelle élection. Il y a eu cinquante-quatre élections sous la Ve République. On me dit : en 2003, le moment sera venu. Vous plaisantez ? Il y aura forcément une élection qui rendra les choses difficiles ! Dans dix ans, il faudra probablement allonger d'un an et demi la période de cotisation pour avoir la retraite maximum. Je rappelle que dans tous les pays d'Europe, on a fait cette démarche : au Danemark, c'est soixante-sept ans, l'âge légal de la retraite ; en Allemagne, soixante-cinq ; en Espagne et en Italie, on va vers soixante-deux ou soixante-trois. Tout le monde fait cette démarche ; c'est la seule solution, c'est la seule réponse ; il faudra bien en passer par là. Connaissez-vous le montant des versements d'assurance-vie en 2000 ? 600 milliards de francs, ce qui représente la moitié du total des retraites servies la même année. Pourquoi ? Parce que, dans la profondeur de leur sentiment, ils savent bien qu'il y a une menace sur le service de la retraite si on ne fait rien. Donc, pour les assurances, tant qu'on ne fera rien, cela ne marche pas mal ! On peut mettre en place un vrai système, construit autour de la prolongation de la durée de cotisation et d'une pincée de capitalisation – je ne veux pas faire s'évanouir quiconque –, car nous avons le sentiment que les Français ont compris le problème.

Q– Dans le même temps, pourtant, de grandes entreprises veulent faire partir leurs salariés dès cinquante-cinq ou cinquante-sept ans

R–Nous leur répondons : "C'est votre affaire. Si vous avez des pyramides des âges de salariés qui ne correspondent pas à votre vœu, vous devrez imputer le coût de la prise en charge des années de cotisations qui ne seront pas versées à des contributions d'entreprise ou de professions. Ne nous demandez pas de présenter un système national !" Nous changeons d'époque. Cela ne peut peut-être pas plaire à tout le monde.

2001_08_29_Seillière_La Croix

Q-L'université d'été du Medef s'ouvre aujourd'hui sur le thème « créateur de valeur, respect des valeurs ». N'est-ce pas un peu provocateur au moment où l'on annonce de nombreux plans sociaux ?

R-Notre intention, en fixant il y a plusieurs mois ce thème, était de mettre le monde de l'entreprise au contact de personnalités d'horizons divers et de leur faire mieux comprendre les enjeux du débat qui s'installe aujourd'hui. Une nouvelle dimension s'impose aux entreprises : rendre compatibles l'emploi, la croissance et le progrès _ ce qu'elles assurent _ avec les valeurs que sont la dignité de la personne humaine, le respect de la nature avec les problèmes de développement durable et les questions liées à l'éthique. Les plans sociaux ne représentent qu'un aspect très particulier, largement pris en compte dans notre société par les mécanismes d'assurance chômage.

Q-Que signifie pour une entreprise « créer de la valeur et respecter des valeurs » ?

R-C'est créer de la richesse, à partager entre les besoins propres de développement de l'entreprise, la rémunération et l'intéressement des salariés, et la rémunération des capitaux qui ont été investis. Respecter les valeurs signifie que ce processus d'enrichissement collectif et d'innovation doit être compatible, comme je l'ai dit, avec le respect de la dignité humaine, de la nature et des valeurs morales. Nous allons mettre en place prochainement un comité d'éthique. Nous devons en effet être plus conscients du respect des valeurs et plus efficaces pour les défendre, car il existe dans certains milieux une volonté politique délibérée pour chercher à assimiler les entreprises à la corruption, la pollution et la mal-bouffe. On va même jusqu'au vandalisme contre les expériences scientifiques. L'université d'été du Medef va nous permettre de révéler nos valeurs positives : innovation, formation, promotion, et de mieux nous informer des attaques dont nous sommes l'objet.

Q-Comme chef d'entreprise, avez-vous le sentiment d'avoir créé de la valeur et respecté les valeurs à AOM-Air Liberté, dont vous avez été un des actionnaires ?

R-C'est un dossier spécifique au groupe que je dirige, et qui n'a rien à voir avec le Medef. Je tiens seulement à rappeler que le ministre des transports, notre partenaire Swissair et le tribunal de commerce nous ont totalement exempté de toute responsabilité dans cette affaire.

Q-N'est-ce pas gênant pour vous de voir un ministre communiste reclasser les salariés d'AOM-Air Liberté ?

R-C'est son initiative. Je n'ai pas à me prononcer là-dessus.

Q-Beaucoup de dirigeants d'entreprises s'inquiètent aujourd'hui en privé de la dictature des marchés financiers, qui affichent des exigences de moins en moins tenables...

R-Alors qu'il y a 1,2 million d'entreprises en France, cette soi-disant « dictature » ne concerne que les quelque 2 000 sociétés cotées en Bourse, c'est-à-dire une minorité. Dans le rôle d'entrepreneur, il y a de toute façon beaucoup de contraintes : la satisfaction du client, des

salariés, et des actionnaires. On ne peut pas les différencier et la réussite des trois est nécessaire, même si à certains moments on peut être plus sensible ou plus conscient de l'une ou de l'autre.

Q-Existe-t-il aujourd'hui une spécificité française en matière de respect des valeurs, notamment avec le renforcement des contraintes pesant sur les entreprises en matière de licenciement ?

R-Dans la culture française de l'entreprise française, il y a déjà une très forte conscience de l'insertion dans l'environnement et dans la cité. Le chef d'entreprise français n'est pas au seul service de sa rentabilité, contrairement, par exemple, à ce qui se passe dans la tradition anglo-saxonne. Le projet de loi de modernisation sociale, que vous évoquez, vise autre chose. Imaginé en réaction instantanée à une émotion médiatique à des plans sociaux extrêmement ressentis par l'opinion, il tente de rendre quasiment impossible l'adaptation des grandes entreprises aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer. C'est évidemment négatif pour la croissance et l'emploi, car une entreprise qui ne peut pas s'adapter est menacée dans son existence même.

Q-En quoi, selon vous, la mondialisation peut-elle être favorable aux salariés ?

R-La mondialisation c'est d'abord quelque chose que l'on constate. Les entrepreneurs la prennent en compte comme les autres. C'est un phénomène de globalisation lié aux techniques et à l'internationalisation des échanges. Les salariés sont ainsi directement liés à la réussite de l'économie mondiale, évidente ces dernières années, et qui leur a apporté, jusqu'à présent, de l'emploi et du pouvoir d'achat. Mais les adaptations, qui se font ici ou là, sont exploitées pour des raisons quelquefois politiques, afin de dénoncer l'économie de marché et les valeurs libérales. C'est un mouvement de nature politique.

Q-Etes-vous étonné par l'ampleur prise par ces mouvements de protestation ?

R-Oui, d'ailleurs tout le monde est étonné de voir toute la vigueur et la vivacité avec laquelle quelques mouvements très peu importants numériquement, comme Attac ou la Confédération paysanne de José Bové, arrivent à occuper le devant médiatique. Cela ne prouve pas l'importance de leur ampleur.

Q-Vous avez été un des premiers grands chefs d'entreprise à publier votre rémunération. Avez-vous aujourd'hui le sentiment d'avoir été suivi ?

R-La transparence est précisément une des valeurs qu'il faut savoir mettre en évidence dans l'entreprise. J'y ai participé et le Medef a recommandé une transparence complète sur le plan des rémunérations. La moitié des entreprises du CAC 40 le font. Ce n'est pas mal car il n'y en avait aucune avant que je prenne cette initiative. Le mouvement se met en place et il s'agira d'un comportement classique et normal sous peu. Quand on voit du côté de l'Etat, la manière dont l'opinion réprovoque les fonds secrets, on comprend que les entrepreneurs ont eu raison d'anticiper et de prendre l'initiative de la transparence.

Q-Parmi toutes les revendications des entreprises adressées au gouvernement, quelle est celle qui vous semble la plus urgente ?

R-Il y a quelque chose qui nous empoisonne, c'est la loi sur les 35 heures et son application rigide, étroite et mesquine. Le gouvernement semble enfin avoir pris conscience des excès de

sa réglementation en ce domaine et nous entretenons l'espoir qu'il assouplira les choses. Nous le lui demandons depuis trois ans.

2002_08_28_Seillière_Le Parisien

Q-Comment les chefs d'entreprise voient-ils cette rentrée 2002 ?

R-Avec un mélange de confiance et de vigilance car nous traversons une période de conjoncture fragile. Nous ne pensons pas que la croissance atteigne les 3 % l'an prochain, elle serait plutôt quelque part entre 2 et 2,5 %. Quant au deuxième semestre 2002, il n'est pas porteur des espoirs de redressement formulés ici ou là. Voilà pourquoi il convient d'être vigilants. Mais nous avons le sentiment que le nouveau gouvernement a mieux compris l'exigence de réformes économiques et sociales de notre société. Nous avons l'espoir qu'il s'engage avec fermeté dans la voie de la réforme.

Q-Comment sentez-vous le climat social ?

R-Je crois qu'il y a une vraie attente de l'opinion pour des réformes indispensables aux entreprises. Dans ces conditions, le risque de réactions vives, intempestives est moindre. Cela est plutôt de nature à créer du dialogue, de l'explication. S'il devait y avoir des blocages, on aurait manqué cette occasion historique d'avancer ensemble dans la rénovation.

Q-Jean-Pierre Raffarin aborde le budget 2003 avec une prudence de Sioux. Cela est-il, selon vous, compatible avec la nécessité d'engager les réformes de fond ?

R-Quand ? Comment ?... C'est la responsabilité politique du gouvernement. Nous lui disons simplement que l'exigence de la compétitivité commande d'aller vite et de faire beaucoup. Nous ne cesserons de le lui demander au nom de la nécessaire adaptation en profondeur de notre société pour que les entreprises continuent à s'y créer, à s'y développer et à embaucher. Nous voulons être dans la compétition européenne et mondiale au même niveau que les autres qui n'ont ni les 35 heures ni nos entraves à la restructuration. La prudence, certes, mais l'action surtout !

Q-François Fillon, le ministre du Travail, a engagé, hier, une série de discussions avec les partenaires sociaux en vue de préparer les prochaines réformes. Croyez-vous que cette démarche puisse aboutir ?

R-La concertation sociale est la bonne méthode pour conduire la réforme. Le fait que les partenaires sociaux rencontrent fréquemment les responsables politiques est excellent. C'est nouveau et conforme à ce que nous souhaitons. Mais le dialogue n'est pas capable à lui seul de démanteler les dispositions les plus contraignantes du système législatif et réglementaire mis en place par Jospin-Aubry. Il faut pour cela une action gouvernementale et parlementaire. Si au total on n'agit ou on n'ose pas, cela ne servira pas à grand-chose.

Q-Le Premier ministre a indiqué qu'en 2003 la priorité du budget serait la baisse des charges. Cette fois vous ne pouvez pas dire que vous n'avez pas été entendu !

R-La baisse des charges est LA mesure qui crée le plus d'emplois. Mais si dans le même temps on veut augmenter fortement le Smic pour corriger l'effet 35 heures, on risque d'obtenir l'effet inverse.

Q-Vous devriez aussi être entendu rapidement sur l'assouplissement des 35 heures. Cela vaut bien une harmonisation du salaire minimum...

R-Détrompez-vous ! Les partenaires sociaux ne sont pas unanimes sur ce sujet, la négociation ne sera pas suffisante pour corriger les aspects les plus abrupts de la loi Aubry. Il faudra donc, je le répète, agir par la loi et le décret. Nous ne demandons pas l'abrogation des 35 heures - nous ne sommes pas irréalistes - mais la publication d'un décret fixant un nouveau volant d'heures supplémentaires. Quant au Smic, le gouvernement a choisi de ne pas le réformer comme nous le proposons, mais de l'augmenter très fortement dans les années qui viennent. Cela aura des effets dangereux sur l'emploi et la hiérarchie des salaires.

Q- Quelles sont les priorités du Medef pour les mois à venir ?

R-Il faut d'abord régler l'assouplissement des 35 heures. Ensuite, il faudra sortir de la difficulté sur le Smic ; régler le problème des charges ; abroger la loi de modernisation sociale ; mettre en forme législative avant la fin de l'année l'accord signé par tous les syndicats - sauf la CGT - sur la réforme du dialogue social, qui constitue un enjeu très important. Il faudra aussi traiter du problème de la représentativité syndicale et des accords majoritaires. Tout ça devrait permettre de moderniser le cadre du dialogue social. Je n'oublie bien sûr pas la question essentielle de la réforme des retraites, qui sera abordée l'an prochain. De même, il y a celle de l'assurance maladie, de ses déficits très alarmants et de sa gestion problématique.

2002_12_16_Seillière_Le Monde

Q-Le gouvernement table officiellement sur 2,5 % de croissance en 2003. Est-ce réaliste ?

R-Cette vision-là est trop optimiste. Tout indique que nous aurons, en 2003, une croissance vraiment modérée, entre 1,5 % et 2 %.

Q-Etes-vous confiant à l'égard du gouvernement Raffarin ?

R-Nous ne sommes pas trop sévères parce qu'il faut donner aux politiques la possibilité de se développer. Mais s'il n'y a pas de réduction de la dépense publique, s'il n'y a pas de volonté sérieuse de restituer aux entreprises pour favoriser leurs investissements, nous n'aurons pas la capacité de rebond que l'on attend.

Q-Vous étiez plus impatient en septembre...

R-Nous avons dit, à ce moment-là, que le fortissimo que l'on entend dans le domaine sécuritaire, nous voulions l'entendre aussi dans le domaine économique et social.

Q-Avez-vous été entendu ?

R-Nous avons un partenariat qui se met en place, on nous écoute. Le gouvernement nous dit qu'il va le faire. Donnons-lui le temps nécessaire. 2003 est une année magique pour la réforme puisqu'il n'y a pas d'élections. Fin 2003, nous donnons rendez-vous au gouvernement pour juger de ce qui aura pu être fait. Entre-temps, nous allons l'aiguillonner.

Q-Les élections prud'homales sont-elles de bon augure pour la réforme du dialogue social que vous souhaitez ?

R-Elles ont conforté le bloc des syndicats réformateurs, c'est-à-dire la CFDT, la CFTC, la CGC, l'UNSA, qui souhaitent pouvoir négocier la réforme dans leur domaine. Mais si on n'est pas capable de revoir la question de la représentativité syndicale – alors que les syndicats en France sont plus faibles qu'ailleurs, plus divisés et, de ce fait, moins crédibles –, la réforme centrale du dialogue social ne se fera que très difficilement, très lentement et probablement de façon très insuffisante.

Q-Vous avez rendez-vous, cette semaine, avec les syndicats pour tenter de sortir l'assurance-chômage de l'ornière. La seule solution est-elle d'augmenter les cotisations ?

R-Le déficit de l'Unedic est de l'ordre de 3 milliards d'euros pour 2002. Si l'on dit honnêtement que chacun devra faire son effort, je ne vois pas comment l'entreprise pourrait le faire sans augmenter les cotisations.

Q-Le gouvernement a-t-il été trop timoré en suspendant les dispositions de la loi de modernisation sociale sur les licenciements ?

R-Disons, trop précautionneux. La suspension d'une loi, dont personne n'est capable de dire ce que ça signifie, est une manière pour le gouvernement de dire : je fais sans faire tout en faisant.

Q-Vous êtes maintenant invités à réfléchir avec les syndicats pour trouver un accord sur ce point. Pensez-vous aboutir ?

R-Non, nous avons très peu de chance d'aboutir. Ce n'est pas rendre service au dialogue social, faute d'avoir eu le courage politique d'abroger la loi, de renvoyer aux partenaires sociaux un sujet aussi difficile.

Q-Espérez-vous être mieux entendu sur la réforme des retraites ?

R-Nous demandons qu'il y ait l'égalité des Français devant la retraite, c'est-à-dire que les salariés du privé ne se trouvent pas dans une situation moins avantageée que les fonctionnaires.

Q-Au-delà, faut-il allonger de six ou sept ans les durées de cotisation, comme l'a indiqué Guillaume Sarkozy, chargé du dossier au Medef ?

R-C'était une indication personnelle. Mais il est tout à fait clair qu'on doit s'engager dans l'allongement de la durée de cotisation, par exemple d'un trimestre par an pendant quatre ans.

2003_03_16_Seillière_Le Parisien

Q-Pourquoi la disparition de Jean-Luc Lagardère vous a-t-elle tant affecté ?

R-Je connaissais bien Jean-Luc Lagardère. Depuis trente ans nous avons eu d'innombrables occasions de nous voir et de nous rencontrer. Je n'étais pas du premier cercle de ses amis, mais c'était quelqu'un avec qui j'avais vraiment une relation suivie. A titre personnel, et sans aucune connotation politique, il me faisait penser à Jacques Chaban-Delmas, qui, grand résistant, grand patriote, grand sportif, était particulièrement allant et joyeux de vivre. C'est ce que j'aimais chez ces deux hommes du Sud-Ouest.

Q-Qu'est-ce qui, côté homme, vous a marqué chez lui ?

R-C'était un Gascon avec un parcours représentant l'aristocratie du mérite à la française. En cela, son chemin ressemble un peu à celui d'un Georges Pompidou : l'homme qui vient d'un village et atteint les plus hautes destinées à force d'énergie personnelle et de talent. D'autant plus que son tempérament ne s'en est pas trouvé modifié : il est resté très simple, très direct, très camarade, très sportif. Mais en même temps c'est un homme de décision, de risque, d'audace... C'était quelqu'un d'extrêmement sympathique !

Q-Et du point de vue industriel ?

R-Sa réussite est aussi exemplaire que diverse. D'« Elle » à l'Airbus A 380, il a porté à travers le monde des réussites aussi bien techniques que culturelles. On peut dire, dans ces conditions, que la France lui doit beaucoup. Très bien introduit à droite comme à gauche, on le disait plus puissant que les ministres... Dans la tradition française, le développement économique a toujours eu un regard sur le politique et vice et versa d'ailleurs. Jean-Luc Lagardère touchait aux domaines très sensibles de la défense, de l'aéronautique, de la communication, de la culture. Il savait effectivement prendre les choses de telle manière qu'il pouvait se faire accompagner dans ses initiatives par l'ensemble politico-administratif de notre pays.

Q-Connaissez-vous son fils ?

R-Oui. C'est un entrepreneur préparé à la fonction et aux responsabilités qu'il va porter. Je pense que c'était une des grandes joies de Jean-Luc que d'avoir mis en place, et reconnu dans son fils, la capacité de poursuivre sa tâche.

2003_03_17_Seillière_Le Parisien

Q-Quand tout va bien, les patrons sont formidables. Quand les plans sociaux se multiplient, ils font figure d'accusés. Ne craignez-vous pas de vous retrouver sur la sellette à la conférence nationale sur l'emploi ?

R-C'est vrai que le niveau de l'emploi influe sur l'opinion que les Français portent sur les entreprises. Quand on crée beaucoup de postes, elles sont appréciées. Quand c'est l'inverse, on les critique. Ces jugements peuvent se comprendre, mais permettez-moi de rappeler, qu'en 2002, malgré les difficultés économiques, les entreprises ont créé 60 000 emplois de plus. Les plans sociaux sont dictés, on le sait, par la nécessité d'adaptation des entreprises à la compétition internationale et à la baisse d'activité. Dans les années 1996 et 1997, il y a eu près de 2 000 plans sociaux par an. En 2002, on en comptait 1 000. En 2003, le chiffre sera probablement entre les deux. Ce travail de restructuration constant et inévitable ne devrait pas faire porter sur l'entreprise un jugement négatif.

Q-Qu'attendez-vous concrètement de cette conférence sur l'emploi ?

R-Le gouvernement veut motiver les partenaires sociaux sur le thème de l'emploi dans une situation économique difficile. Le Medef participera pleinement à cette réflexion. J'y présenterai un plan de mobilisation des entreprises de France en faveur de l'emploi des jeunes.

Q-C'est donc cela que vous apporterez dans votre panier ?

R-Nous estimons que, dans ces périodes de difficultés économiques, ce qui préoccupe le plus les Français c'est l'emploi de leurs enfants. Dans chaque famille, il y a un fils ou une fille qui s'interroge - avec ses parents - sur son avenir professionnel. C'est d'ailleurs cette priorité sociale fondamentale que je prendrai pleinement en compte tout au long de mon second mandat. J'estime, pour reprendre votre première question, que l'entreprise doit faire le maximum pour remplir le rôle que les Français attendent d'elle, la création des richesses, bien sûr, mais aussi et surtout la création d'emplois, en particulier pour les jeunes.

Q-Comment comptez-vous mobiliser vos troupes ?

R-Toutes nos entreprises adhérentes seront mobilisées sur le thème de l'emploi des jeunes par nos 165 Medef territoriaux et nos 85 fédérations professionnelles. Nous le ferons sur la base des dispositions nouvelles, notamment le contrat jeune (près de 50 000 ont déjà été signés). Nous lancerons aussi les démarcheurs sur le terrain auprès de 200 000 entreprises pour les inciter à signer des contrats d'alternance permettant aux jeunes de combiner formation et activité en entreprise.

Q-Vous engagerez-vous sur un objectif chiffré en matière d'emploi des jeunes ?

R-Nous serons jugés sur les résultats concrets de notre action.

Q-Les délocalisations d'emplois se multiplient. Que peut-on, dans ces conditions, proposer aux jeunes ?

R-Il ne faut pas minimiser les capacités d'adaptation de notre économie. Rappelons-nous qu'entre 1950 et 1990 la population agricole a diminué de 5 millions de personnes. Autant d'emplois qui ont été absorbés par le secteur industriel. Nous assistons aujourd'hui à une nouvelle mutation : la diminution de la population active industrielle au profit des services. Il y a des délocalisations dans le domaine industriel, mais il y a des opportunités innombrables de créations d'activités nouvelles. Un exemple ? La France est le premier pays touristique au monde et ce seul secteur recèle des perspectives d'embauches importantes.

Q-Que comptez-vous faire pour les salariés qu'on faisait partir des 55 ans en préretraite ? La réforme des retraites serait inapplicable si le fait de travailler après 60 ans restait impossible !

R-Nous savons que l'allongement de la durée de cotisation des salariés pour pouvoir garder un niveau convenable de retraite est inévitable, dans le public et le privé. Nous allons donc devoir nous organiser pour faire en sorte que le salarié plus âgé trouve dans l'entreprise sa pleine utilité dans des formes de travail adaptées. Concrètement, on ne se séparera plus des travailleurs seniors et on utilisera pleinement leurs capacités, notamment en formation. Il faudra leur offrir, si possible, des solutions mixtes (travail avec début de retraite) qui existent chez nos voisins. Cela ouvrira un domaine nouveau de négociation dans les entreprises.

2003_06_11_Seillière_Le Parisien

Q-Depuis hier, la réforme des retraites est entrée dans sa phase parlementaire, mais sans que la crise sociale ne soit retombée. Qu'en pensez-vous ?

R-Maintenant que le gouvernement a obtenu l'accord d'une partie des partenaires sociaux, le dossier est entré dans une phase politique. Nous apprécierons les résultats quand ils seront là. En attendant, sauf si la réforme était différée, les salariés devront rester plus longtemps au travail.

Q-Est-ce vraiment incontournable ?

R-Oui car, en France, nous sommes actuellement dans l'« anormalité » la plus totale. Chez nous, l'âge de départ moyen est actuellement de 58 ans alors qu'il se situe entre 63 ans et 65 ans chez la plupart de nos voisins. Nous devons rentrer dans le rang européen. Tous les pays l'ont fait, il n'y a aucune raison pour que nous n'y parvenions pas.

Q-Mais de nombreux salariés redoutent d'être remerciés avant d'avoir pu effectuer les 42 ans nécessaires pour toucher une retraite complète...

R-L'allongement de la durée de cotisation implique une véritable révolution culturelle et l'organisation d'une seconde partie de la vie professionnelle. Pour les salariés, cela consistera à faire accepter l'idée que l'on ne quitte plus aussi tôt son emploi et, donc, qu'il faudra travailler au moins deux ans de plus. Les entreprises, elles, devront réorganiser le travail de manière à garder les gens plus longtemps. Au total, chacun doit y trouver son compte, il ne peut y avoir de « moins » pour qui que ce soit.

Q-Comment comptez-vous mener à bien cette « révolution culturelle » ?

R-Faire évoluer la vie des salariés, en particulier des seniors, et des entreprises passe par l'écriture d'un nouveau chapitre social. D'où l'ouverture prochaine de nouvelles négociations qui devront à la fois concerner les petites et moyennes entreprises, les branches professionnelles aussi bien que le niveau interprofessionnel. C'est au plus près du réel que nous trouverons les arrangements nécessaires.

Q-Quand comptez-vous démarrer cette négociation sur l'allongement de la vie professionnelle ?

R-Cette question se posera concrètement en 2008. Nous avons par conséquent un peu de temps pour préparer le dossier efficacement. Avec les partenaires sociaux, nous pourrions nous en saisir courant 2004. Attention : le Medef considère comme une contrainte pour les entreprises le relèvement de la mise à la retraite d'office à 65 ans si elle était maintenue dans la loi. Elle n'inciterait pas les entreprises à négocier sur le travail des seniors.

Q-Comment envisagez-vous de répondre collectivement à des situations individuelles ?

R-L'âge de départ est quelque chose de personnel... C'est vrai, la gestion de la retraite est quelque chose d'individuel. Il nous semble par conséquent que, dans les entreprises, cette future

négociation sera proche du cas par cas. Concrètement, le salarié qui ressent de la lassitude ou de la pénibilité dans son activité doit pouvoir le signaler de manière à faire évoluer son travail afin que ce dernier devienne plus convenable pour lui et plus utile pour l'entreprise. Il existe de nombreuses opportunités dans ce sens.

Q-Par exemple ?

R-Les salariés seniors sont les mieux placés pour transmettre la culture de l'entreprise et le savoir-faire d'un métier. Avec eux, on peut développer des formules de tutorat très efficaces. Avec le « compte formation professionnelle », les salariés pourront accumuler des droits individuels susceptibles d'être utilisés en fin de carrière. Cela aussi ouvre d'importantes perspectives. Autre piste à creuser : un senior peut parfaitement associer travail et retraite à travers une formule de cessation progressive d'activité. Cela fonctionne déjà chez nos voisins, on peut parfaitement s'en inspirer.

Q-Etes-vous sûr que les entreprises joueront le jeu ?

R-Oui, le Medef et les entrepreneurs s'engageront pleinement dans cette démarche sociale. Cela participe de notre volonté de redonner au travail sa véritable valeur sociale. Pour les seniors, travailler plus longtemps ne sera pas synonyme des travaux forcés, croyez-moi ! D'ailleurs, je rappelle que les mécanismes de financement publics type FNE (NDLR : Fonds national pour l'emploi) vont progressivement disparaître, hors cas spéciaux. Se séparer de salariés âgés coûtera alors très cher aux entreprises.

2003_08_27_Seillière_Le Figaro

Q-Après un printemps et un été agités, comment appréhendez-vous cette rentrée 2003 ?

R-Nous sommes raisonnablement optimistes. Ces derniers mois, un ensemble d'éléments pour un nouvel élan semblent se mettre en place en France. La réforme est lancée, avec, bien entendu, des difficultés et des résistances. Mais l'opinion a compris qu'il fallait bouger et que l'action des pouvoirs publics, prudente mais déterminée, allait dans ce sens. Elle a, semble-t-il, compris aussi que la vraie chance de progrès passe par l'entreprise et que la question de la compétitivité est fondamentale. C'est un changement considérable par rapport aux cinq dernières années. Enfin le dialogue social, appuyé par le gouvernement, participe à ce mouvement. La réforme des retraites est un vrai pas en avant et les partenaires sociaux gestionnaires de l'Unedic sont convenus d'une réforme de l'indemnisation chômage des intermittents qui a été agréée. Par ailleurs, nous avons vraiment l'espoir de voir aboutir très bientôt la négociation sur la question essentielle de la formation professionnelle. Nous aurons à réfléchir ensuite sur l'emploi des seniors. Pendant longtemps les salariés, les chefs d'entreprise, les syndicats, bref l'ensemble de la société française s'est entendue pour alléger les effectifs à partir du critère de l'âge. C'est terminé. Nous avons à nous engager et à faire preuve d'imagination : pour permettre l'affectation des salariés les plus âgés à des postes plus adaptés, mieux utiliser et transmettre le savoir qu'ils ont accumulé, rechercher des formules mêlant retraite et travail allégé. Enfin, nous allons lancer dans les prochaines semaines une grande campagne en faveur de l'emploi des jeunes : « l'entreprise voit jeunes. » Tout ce mouvement nous semble assez positif.

Q-Vous paraissez confiants sur la poursuite de la réforme. Ne craignez-vous pas que la conjoncture économique difficile freine les ardeurs du gouvernement ?

R-Nous avons prévu que la croissance serait très faible en 2003, mais nous pensons que la France a atteint le point bas de la conjoncture avant les vacances, et nous voyons par ailleurs se mettre en place les éléments de la reprise aux Etats-Unis et, dans une certaine mesure, au Japon. Au cours des dernières années, les entreprises se sont restructurées et, dans l'ensemble, affermies. Dans ce contexte, il n'y a pas de raison de ne pas accélérer la réforme.

Q-Redoutez-vous que, pour canaliser le nombre de demandeurs d'emploi, le gouvernement ne soit tenté d'avoir recours au traitement social du chômage ?

R-Pour mettre notre pays en situation de générer de la croissance et de diminuer le chômage, il faut faciliter l'investissement et l'innovation. C'est pourquoi nous souhaitons un allègement de la taxe professionnelle et un aménagement du crédit d'impôt recherche. On le sait, le traitement social du chômage ne s'attaque pas à la cause et ne traite que provisoirement les effets.

Q-Faut-il persister dans la baisse d'impôt ?

R-La taxation dans notre pays dépasse de loin ce qu'elle est dans les autres pays. Il faut donc continuer les baisses d'impôt et de prélèvements obligatoires, mais, en parallèle, diminuer les dépenses publiques. Sans réduction de celles-ci, nous ne trouverons pas les ressources nécessaires au financement de l'innovation et de la recherche, qui sont la clé de notre croissance.

Q-Les promesses faites aux enseignants et l'épisode de la canicule vous paraissent-ils de bon augure pour cette baisse des dépenses ?

R-Nous verrons bien les arbitrages du gouvernement. Mais nous tirons des événements de l'été : le conflit des intermittents et la canicule certains enseignements. La modification de l'assurance-chômage des intermittents a révélé un vrai dysfonctionnement de l'organisation sociale. Beaucoup de nos compatriotes ont découvert avec stupéfaction que le secteur privé finançait la culture française : 800 millions d'euros pour 100 000 intermittents, soit 8 000 en moyenne pour chacun. Dans le même sens, l'exceptionnelle difficulté sanitaire provoquée par la canicule a révélé que la société française se tourne naturellement vers l'Etat dans le domaine de la santé et non pas vers l'entreprise. La santé publique est de la responsabilité de l'Etat, qui doit, bien entendu, organiser voire déléguer la gestion, et définir les modalités d'une indispensable réforme. En prenant il y a trois ans la décision de ne plus intervenir dans la gestion de l'assurance-maladie, nous avons quitté un domaine où le paritarisme ne suffit plus. Chacun comprend que nos responsabilités d'entreprise nous conduisent à nous concentrer sur l'ensemble des questions qui relèvent plus directement de l'organisation de la production, des conditions dans lesquelles fonctionnent les entreprises et de l'aménagement des relations sociales. La refondation sociale, c'est aussi réfléchir pour déterminer là où le rôle de l'entreprise est normal et légitime. Notre challenge, c'est de faire réussir les entreprises en espérant contribuer à la croissance et à la création d'emplois.

Q-Justement, on vous a peu entendu à propos de la fermeture sauvage de Flodor, comme on vous avait peu entendu, ou en tout cas tardivement, sur les salaires des dirigeants.

R-Sur les rémunérations des dirigeants, le Medef s'est exprimé et a pris ses responsabilités. De même que nous avons dit qu'il y avait des comportements scandaleux, de manière ponctuelle, sur les rémunérations, il y a des fermetures sauvages d'usines que nous condamnons. Mais ce sont des cas rares et isolés. Nous ne sommes pas dupes de l'utilisation médiatique et politique que l'on peut en faire pour troubler l'opinion et véhiculer une image négative de l'entreprise.

Q-Vous n'avez pas davantage commenté l'affaire Alstom. Comment justifier que l'Etat se porte au secours d'une entreprise privée comme Alstom ?

R-Le gouvernement est aujourd'hui conscient des enjeux réels et concrets. Il n'est pas mû par une idéologie particulière. Son initiative vis-à-vis d'Alstom tient du pragmatisme. Elle a consisté à analyser les difficultés de l'entreprise et à considérer qu'avec une intervention minoritaire en capital dans des formes compatibles avec le droit des sociétés, il peut aider cette entreprise à passer un cap difficile. Je me souviens d'avoir vu en son temps Creusot-Loire s'effondrer, avec les conséquences que l'on a connues sur les plans social et industriel. J'estime aujourd'hui que le gouvernement, en intervenant comme il l'a fait vis-à-vis d'Alstom, évite une telle situation pour une entreprise dont les produits sont mondialement connus et qui est susceptible de se redresser.

Q-François Fillon paraît très déterminé à rénover la démocratie sociale et à aller vers l'accord majoritaire. Certaines entreprises semblent le craindre.

R-Nous sommes convaincus que l'adaptation nécessaire de notre société doit se faire au plus près du terrain. Le dialogue d'entreprise et l'adaptation aux contraintes de chacune sont donc essentiels. Le monolithisme social apparaît dépassé. Il faut accepter que l'entreprise puisse négocier et, le cas échéant, déroger aux accords collectifs, à condition de le faire démocratiquement, c'est-à-dire avec un accord majoritaire.

Q-Pour quelles raisons avez-vous placé cette année l'université d'été du Medef sous le thème de « la grande transformation ».

R-Nous avons choisi ce thème parce que nous pensons que les entreprises jouent un rôle majeur dans l'adaptation à la transformation du monde qui s'opère par-delà les prévisions et les volontés. La réforme doit intervenir pour s'adapter à cette transformation. Elle porte l'espoir de la réussite. A partir de là, nous avons retenu plusieurs thèmes. Celui de la science, dont l'alliance avec l'entreprise constitue une donnée fondamentale du progrès. Nous devons réfléchir sur la manière dont la science est perçue aujourd'hui, et le débat existe à ce sujet. Le deuxième thème est celui de l'organisation de la société, de l'évolution de la démocratie et du civisme, du communautarisme, de la laïcité et du pluralisme. Enfin nous réfléchissons au rôle de l'entreprise au sein de la société. Elle est un acteur indispensable et inévitable de la grande transformation.

Q-La conviction est-elle vraiment ancrée dans l'opinion et dans la classe politique, y compris à droite, qu'il faut porter un intérêt premier à l'entreprise ?

R-Nous croyons que l'entreprise a un rôle de plus en plus important dans la bataille des mentalités. Ceux qui s'opposent à l'entreprise se recrutent surtout dans les extrêmes. La très grande majorité de la société française, quelle que soit son orientation politique, a compris qu'il fallait s'organiser pour donner à l'entreprise ses chances de réussite et aux salariés les conditions de leur épanouissement personnel et d'amélioration de leur niveau de vie. Nous avons vraiment le sentiment que la société française est en train de bouger dans le bon sens.

Q-Partagez-vous le diagnostic du premier ministre lorsqu'il souligne que la société française est fragile ?

R-Nous pensons que, malgré les conflits et les affrontements, il y a une volonté commune de la société française de s'adapter. Nous ne partageons pas, en ce qui nous concerne, les commentaires actuels qui anticipent son déclin. Nous voyons aujourd'hui les signaux et les initiatives qui traduisent sa volonté de ne pas s'y laisser conduire.

2003_12_01_Seillère_Le Progrès

Q-Pensez-vous que l'entreprise a une mauvaise image auprès des jeunes ?

R-Non pas du tout. Mais nous pensons qu'entre le monde de la production et celui de l'éducation, il y a classiquement en France de la distance et de l'ignorance. Ces deux principes sont volontairement entretenus par le monde de l'éducation ; à la fois pour des raisons d'indépendance et parce qu'il n'admet pas facilement que l'une de ses tâches soit de préparer les jeunes à l'entrée dans le monde de l'entreprise. Les jeunes sont donc relativement peu au courant de ce qui se passe dans les entreprises, mais ils sont attirés par celles-ci. Nous ne constatons aucun rejet.

Q-Que faites-vous pour sensibiliser les jeunes ?

R-Nous développons l'interface entre les jeunes et l'entreprise. Ainsi organisons-nous des semaines écoles-entreprises sur tout le territoire. Nous avons 165 Medef territoriaux qui font venir les enseignants et leurs classes dans les entreprises ou qui présentent l'entreprise dans les écoles et collèges. Ces semaines permettent aux deux mondes de mieux se rencontrer. Ceci nous paraît indispensable : dans tous les pays qui nous entourent, les contacts sont plus développés et plus harmonieux que chez nous. Mais nous rattrapons fortement notre retard, pour nous c'est essentiel.

Q-Pourtant la France est le pays européen qui a le plus de diplômés de type Cap et BEP, est-ce insuffisant ?

R-Nous avons beaucoup développé en France les contrats d'apprentissage et d'alternance depuis une vingtaine d'années. Mais nous devons faire encore mieux et plus pour favoriser ce qu'on commence à appeler les « étudiants professionnels », c'est tout le sens de cette campagne « L'entreprise voit Jeunes ». Ainsi, avons-nous prévu que 400 démarcheurs vont rencontrer une à une la plupart des 700 000 entreprises que nous rassemblons, pour leur présenter de façon concrète les différents dispositifs qui permettent d'insérer les jeunes dans les entreprises. Nous préparons ainsi la relève. Le nombre de jeunes au chômage en France est plus élevé que dans les autres pays européens, ce qui prouve que l'interface éducation-entreprise n'est pas assez efficace. Ensuite, nous devons aussi mettre en place cette relève assez rapidement, pour des raisons démographiques. A partir de 2006, il va y avoir environ 250 000 départs en retraite de plus chaque année, avec des classes d'âge sortant de l'enseignement qui seront de 100 000 inférieures. Cela va faire un différentiel de 350 000 personnes, qui va accroître la concurrence pour recruter des salariés qualifiés. Les entreprises ont donc tout intérêt à avoir un réflexe d'embauche, à faire rentrer dès maintenant dans leurs rangs ceux qui seront amenés à assurer cette relève. Les entrepreneurs privilégient les compétences et l'Education les diplômes.

Q-Est-ce compatible ?

R-Traditionnellement, le diplôme établit la compétence. Mais, la compétence doit être développée et c'est le sens de l'accord interprofessionnel que nous avons signé avec cinq syndicats, pour la formation professionnelle continue et le droit individuel à la formation de

tous les salariés de notre pays ; ce texte devrait être reconnu par la loi d'ici à la fin de l'année. Nous travaillons beaucoup sur la compétence diplômante, qui permet à une formation pratique dont la qualité est reconnue, de donner le même diplôme que l'étude. Cela permet à ceux qui n'ont pas eu la chance de passer des diplômes d'en acquérir, grâce à leur pratique en entreprise. Cette direction est fondamentale.

2004_04_07_Seillière_Le Figaro

Q-L'intervention de Jean-Pierre Raffarin a-t-elle répondu à vos attentes et jugez-vous le message du premier ministre efficace ?

R-Le Medef indique depuis plus de cinq ans la route à prendre pour que les entreprises puissent embaucher plus, investir plus, innover plus, et payer plus les salariés. Et nous l'avons fait sans varier quelles que soient les circonstances politiques. Nous attendons que, sans erreur et sans lenteur, on mette enfin en œuvre le programme de réformes.

Q- Le résultat des élections doit-il conduire à modifier la donne ?

R-Le résultat net et sans appel des élections est dû à des circonstances politiques. J'ai suivi avec tristesse la tentative d'instrumentalisation du Medef pour essayer de lui faire porter des responsabilités qui ne sont pas les siennes. On a eu affaire aux effets de la canicule, à l'affaire du voile, au prix du tabac, aux radars, aux chercheurs, à l'ASS, aux déficits publics angoissants, à la perspective des ordonnances pour la Sécurité sociale,... tous sujets étrangers au Medef. Cette tendance commode et pénible, de l'extrême gauche à l'extrême droite, d'attribuer au Medef une responsabilité qui n'est pas la sienne est de nature à décourager les entrepreneurs. Et nous sentons monter sur le terrain cette colère à être montrés du doigt à mauvais escient. Le Medef est dans son rôle quand il fait des propositions dans son domaine de compétence et il ne se mêle pas du reste. Avec les syndicats, nous avons d'ailleurs réussi à adapter les systèmes dont nous avons la responsabilité. La réforme des retraites s'est faite à l'initiative des partenaires sociaux. Qu'il s'agisse de l'Unedic, de la formation, de la rénovation de la négociation collective et des méthodes du dialogue social, des initiatives de parité, les partenaires sociaux ont courageusement et rapidement adopté les systèmes qui sont de leur responsabilité. En politique, on a un peu tendance à mettre le Medef au centre d'un débat qui n'est pas le sien, alors que nous faisons notre travail au nom des entreprises dans notre domaine propre.

Q- Certains parient sur un tournant social du gouvernement. Le craignez-vous ?

R-Pour un entrepreneur, la perspective de « plus de social », cela veut dire plus de croissance. C'est elle qui permettra la sauvegarde de nos systèmes sociaux. Pour la stimuler, il faut mettre un terme aux contraintes si lourdes des 35 heures en permettant aux entreprises de négocier à leur niveau les adaptations, réformer le Code du travail demeuré inflexible, réformer l'Etat pour réduire les dépenses publiques. Et puis d'urgence réformer l'assurance-maladie : on a tant dérivé dans la gestion et les déficits du système par abandon et confusion des responsabilités que maintenant les choses sont trop graves pour attendre encore. Nous avons tous été concertés, c'est maintenant aux pouvoirs publics de prendre les initiatives.

Q-Le président Jacques Chirac, qui a souhaité le retour au pacte social de 1945 et à la gestion par les syndicats et le patronat de l'assurance-maladie, a eu des mots critiques à l'endroit du Medef, et à votre refus de restaurer ce paritarisme-là ?

R-Nous sommes attachés au pacte social de 1945, mais il doit être adapté. Vouloir le rétablir dans sa pureté originelle et vouloir confier aux seuls partenaires sociaux la responsabilité de

faire fonctionner un système devenu universel, c'est ne pas tenir compte de 60 ans d'évolutions !

Q- Comment adapter ce pacte de 1945 ?

R-Il faut trouver un mode de gouvernance qui allie la légitimité de l'Etat à intervenir, et la légitimité de la société civile à être étroitement associée. Le Medef a renoncé depuis trois ans à ses prétendues responsabilités de gestion de l'assurance-maladie parce qu'il n'acceptait pas le rôle artificiel et supposé qu'on voulait lui faire jouer. Nous ne pourrions reprendre une place que dans une gouvernance rénovée qui allie clairement les deux légitimités et sur la base d'une réforme qui conduit à l'équilibre. Revenir aux institutions de 1945, c'est ne pas adapter une gouvernance qui n'a pas fonctionné.

Si on ne veut ni de l'étatisation, ni de la privatisation, ni du retour à un paritarisme à l'ancienne, il faut un paritarisme rénové, allié à l'autorité de l'Etat. Nous avons fait des propositions pour une agence de santé dont le pouvoir exécutif est nommé par l'Etat, selon le schéma retenu par exemple pour le CSA ou l'ART, et dans une position forte, inamovible pour un certain temps. Pour nous, cet exécutif, fort de la légitimité de l'Etat, doit être complètement responsable mais en dialogue avec la société civile représentée au sein d'une institution, un conseil de surveillance par exemple. L'exécutif est là pour appliquer la politique de santé définie par les pouvoirs publics, dans le cadre d'une loi donnant et limitant les moyens financiers. Et il doit être suffisamment fort pour que les mécontents ne se retournent ni vers le ministre ni vers le Medef ou les syndicats. Mais quelles autres propositions avez-vous entendues ? Qui fait des propositions crédibles ?

Q- L'opinion est-elle prête aux réformes et craignez-vous un troisième tour social ?

R-Les Français regardent avec inquiétude une société qui, sommée de s'adapter, y rechigne. Mais je ne sais pas ce que veut dire un troisième tour social. Ce ne sont ni les données politiques ni les données sociales qui priment, ce sont les données économiques. Les faits sont les faits. La conjoncture française est loin d'être soutenue même si nous pensons qu'une croissance de 1,7 % cette année est possible. Mais c'est, comme l'a dit l'Insee, une croissance « sans éclat » et avec des fondamentaux qui ne sont pas très allants. La croissance et les créations d'emplois sont inférieures à la moyenne des autres pays européens, le taux de marge des entreprises baisse depuis cinq ans, les exportations s'érodent, les investissements sont en retard, le taux d'activité est bas et la France est lanterne rouge de l'Europe pour ses finances publiques. Dans le contexte européen actuel, avec une démographie inférieure à ce qu'elle est dans le monde et des transferts d'activité vers les pays émergents, la recherche développement n'est pas suffisante. En tout cas pas suffisante pour compenser ces transferts par une nouvelle croissance et de nouveaux emplois. C'est préoccupant. Et dans ce contexte, l'idée d'un troisième tour social n'a pas de sens. Il faut agir vite et fort. La croissance ne nous dispense de rien. Elle n'allège pas d'un gramme le poids des réformes.

Q- Etes-vous confiant pour la dernière réunion de négociation avec les syndicats, demain, sur les licenciements et les restructurations ?

R-La négociation est particulièrement difficile car le législateur a empilé les contraintes au cours des années. Notre espoir est que l'on puisse échanger un allègement des contraintes pour l'entreprise contre une meilleure information des salariés, de meilleures actions préventives, et des initiatives de reclassement. Nous pouvons encore aboutir. Sinon, le législateur prendra ses responsabilités. Mais au moment où la négociation sociale parvient à se substituer à la réglementation de l'Etat, ce serait un échec. Les partenaires sociaux prendraient, en échouant, une responsabilité.

Q- Les récents revers électoraux de la CFDT sont-ils un handicap pour la réforme et la négociation sociale ?

R-Notre souci, c'est que les syndicats gardent intacte leur envie de conclure des accords par la négociation. Je sais que telle est leur intention et je ne suis pas pessimiste sur leur capacité à le faire. Je leur fais confiance, il faut poursuivre sur la voie du dialogue social.

Q- Faut-il voir dans le remaniement du gouvernement l'échec de la société civile ?

R-Le Medef a demandé à ce que la société civile soit entendue, à ce qu'elle s'engage dans le débat de la cité, mais pas à ce qu'elle siège au gouvernement. Ce n'est pas notre affaire. Nous avons salué l'arrivée de Nicolas Sarkozy à Bercy parce qu'il a fait la démonstration de sa capacité à agir pour la sécurité. La situation économique est suffisamment grave pour que nous lui souhaitions pareille réussite dans la gestion des finances publiques.

2004_05_04_Seillière_Le Monde

Q-Que pensez-vous de la décision du gouvernement de réintégrer les chômeurs "recalculés" dans leurs droits ?

R-Ce dossier a été traité politiquement, socialement et financièrement avec intelligence. Les discussions ont été intenses et tout semble réglé. M. Borloo, qui appuie la politique de l'individualisation du traitement du chômage, a perçu rapidement l'incroyable opportunité que représentait la décision du tribunal de grande instance de Marseille. On s'engage enfin sur la voie qui avait été fermée par l'ancienne majorité qui s'opposait violemment à l'idée qu'il pouvait y avoir un contrat individuel entre le demandeur d'emploi et l'institution en charge de lui verser ses indemnités. Quand le jugement de Marseille est intervenu -le 15 avril 2003-, j'ai immédiatement déclaré que la situation était confuse juridiquement et embarrassante financièrement. Juridiquement, ce jugement met en effet tout le monde à front renversé, ceux qui voulaient un contrat - nous avons demandé à l'époque la création d'un contrat d'aide au retour à l'emploi qui nous avait été refusé - et ceux qui n'en voulaient pas. Ceux-là mêmes qui avaient catégoriquement rejeté la notion de contrat au moment de la mise en place du Pare, derrière Lionel Jospin et Martine Aubry, la CGT et FO, ont applaudi à tout rompre à la décision marseillaise qui reconnaît ce caractère contractuel. Nous en prenons donc acte avec tous les signataires de l'accord et le ministre.

Q-Les solutions financières proposées, l'annulation d'une dette de 1,2 milliard de l'Unedic à l'égard de l'État, vous conviennent-elles ?

R-Dans les discussions, il y a eu plusieurs phases, notamment celles où certains ont proposé une renégociation et l'augmentation des cotisations. Le Medef a alors dit que c'était une idée impensable. C'est fini, on ne réglera plus aucun problème social avec des hausses de cotisation. Cela entraîne, dans un contexte de concurrence, délocalisation et chômage. Il eut été inutile de rouvrir une discussion vouée à l'échec. L'ingénierie financière s'est alors mise en œuvre. On a trouvé avec le gouvernement et les signataires de la réforme l'accord autour du fait qu'une créance de l'État ne serait pas réclamée, sauf en cas de retour à meilleure fortune. Cette créance sert donc à rétablir le pare dans sa pureté d'origine.

Q- M. Borloo parle d'un retour au paritarisme, au dialogue social. Partagez-vous cet optimisme ?

R-Nous assistons à la mise en place de la deuxième grande réforme de la refondation sociale ; après la réforme des retraites par l'allongement de la durée des cotisations, appuyée notamment par la CFDT. Nous voyons se mettre en place un vrai partenariat, un paritarisme de réforme appuyé par un gouvernement réformiste. Cette décision importante "refonde" la refondation sociale.

2005_03_15_Seillière_Le Monde

Q-Allez-vous faire un geste sur les salaires ?

R-Le Medef n'a pas à prendre position sur ce sujet. Dans le public, le gouvernement peut prendre une décision concernant 6 millions de salariés et, par le jeu du statut, faire en sorte d'appliquer une augmentation de salaires. Dans le secteur privé, la souveraineté salariale est dans l'entreprise. Et c'est bien normal, car chaque entreprise se trouve dans une situation de concurrence, de compétitivité, de réussite ou d'échec qui lui donne la capacité d'augmenter ou de ne pas augmenter les salaires.

Q-Il ne faut donc rien attendre de la réunion du 18 mars sur les salaires...

R-La réunion de la sous-commission technique des salaires de la Commission nationale de la négociation collective sera sûrement l'occasion pour le gouvernement de faire le point sur l'évolution des salaires, du pouvoir d'achat, de la valeur ajoutée en 2004. C'est un rendez-vous utile pour pouvoir sortir du "ressenti". Depuis 1999, les salariés ont le sentiment que la hausse des prix est supérieure à l'inflation. Ce ressenti est un phénomène social et politique important. Il n'est pas question de le nier. Mais l'entreprise, elle, ne peut s'en contenter, elle doit regarder la réalité.

Q-Et quelle est-elle selon vous ?

R-Macro-économiquement, le partage de la valeur ajoutée entre les salaires et les profits est stable, depuis les années 1990, autour de 30 %-70 %. Une stabilité parfaite avec une petite remontée en 2004.

Q-Jean-Pierre Raffarin se trompe lorsqu'il parle de revendication légitime de pouvoir d'achat ?

R-Je ne m'occupe pas de ce que dit le gouvernement, mais du réel. Et le pouvoir d'achat a augmenté en 2004, certes faiblement, mais il a augmenté. En 2004, les entreprises du CAC 40 ont retrouvé, en moyenne, un niveau de profit égal à celui de l'an 2000. Mais les 700 000 entreprises que le Medef représente sont dans une situation tout à fait différente. Ce qu'elles entendent sur la croissance exceptionnelle des profits qui justifierait un meilleur partage vers les salariés les inquiète, les stupéfie ou les met en colère.

Q-Quelle est leur situation ?

R-Elles sont soumises à une compétition accrue et souvent contraintes à des baisses de prix dans un contexte qui n'a pas évolué. Elles sont toujours aux 35 heures, le code du travail n'a pas été modifié depuis 2002 et elles ont eu des hausses de charges, notamment une augmentation du smic de 17 %. Si elles tiennent le coup, elles se savent vulnérables.

Q-Comment augmenter le pouvoir d'achat ?

R-Il faut savoir si on privilégie l'emploi ou les salaires. Si l'entreprise a le sentiment que ses résultats sont pérennes, il faut qu'elle fasse de la hausse de salaires ; si elle n'est pas sûre de sa

capacité à maintenir ces mêmes résultats, l'intéressement sera pour elle un moyen d'augmenter le pouvoir d'achat. Il n'y a pas de règle générale.

Q-Mais de nombreux minima salariaux de branche se situent en dessous du smic.

R-Remonter brutalement ces minima au niveau du smic serait un signal extrêmement fort d'une politique salariale totalement incompatible avec notre économie. Ce, alors que le smic a été politiquement poussé bien au-delà de ce qui était prévu à l'origine.

Q-Pour vous, le smic est à un niveau trop élevé aujourd'hui ?

R-C'est absolument et totalement incontestable par rapport aux données économiques. Et 1 % de hausse du smic au-delà de ce que permet la productivité détruit plus de 20 000 emplois.

Q-Donc il n'y aura pas de négociation sur les minima ?

R-Chaque branche négocie régulièrement à ce propos et décidera de ce qu'elle peut faire. Mais le relèvement des minima dans les branches toucherait peu les grandes entreprises. En revanche, les entreprises petites et moyennes seraient directement frappées dans leur compétitivité et donc dans l'emploi.

Q-Le gouvernement a-t-il raison de rouvrir les négociations salariales dans la fonction publique ?

R-L'audace du gouvernement pour revenir sur ses positions antérieures frappe le monde des entreprises ! On nous avait expliqué qu'il y aurait deux fois 0,5 % d'augmentation dans la fonction publique cette année et qu'il n'était pas question d'y revenir. Et, aujourd'hui, évidemment, c'est une autre attitude qui s'affirme. On parle de 1 point supplémentaire d'augmentation générale. Mais avec les effets combinés de la promotion et de l'ancienneté, cela représente près de 2 milliards d'euros. La seule façon de justifier une somme pareille, c'est d'avoir des contreparties en termes d'effectifs, de productivité, de réformes. S'il s'agit uniquement de faire payer par le déficit 2 milliards d'euros pour faire face à une situation de très court terme liée à une échéance électorale prochaine, c'est, de notre point de vue, catastrophique.

Q-Du coup, dans le privé, vous apparaissez comme ne voulant pas négocier.

R-Le gouvernement a pris dans le public des initiatives de hausse de salaires qu'il avait dit ne pas pouvoir prendre et cela peut mettre en situation difficile le secteur privé, qui n'a pas les mêmes facilités.

Q-Cela vous inspire quoi ?

R-Nous en pensons, nous entrepreneurs, rien que nous ne puissions dire. Alors que nous avons entendu que la deuxième partie du quinquennat permettrait une politique de réformes d'autant plus facile qu'il n'y avait pas d'échéance électorale pour la bloquer, il y a maintenant un rendez-vous majeur, le référendum.

Q-Vous nous dites que vous êtes victimes du référendum en quelque sorte..

R-L'expression est trop forte. Mais il paraît évident que le référendum conduit aujourd'hui le gouvernement à ne pas mener en 2005 la politique qu'il avait à l'esprit.

Q-Vous allez être porté à la tête de l'Unice, le patronat européen, lundi 21 mars. Quand quitterez-vous le Medef ? Qui voyez-vous vous succéder ?

R-Si je suis élu à l'Unice le 21 mars, c'est au conseil exécutif du Medef du 18 avril que nous en discuterons et prendrons une décision sur le calendrier. Moi, je ne considère pas qu'il soit bon d'avoir trop longtemps un président en fin de mandat dont la capacité à être entendu s'étiolé, alors que nous avons devant nous la nécessité de réformes et des négociations sociales très importantes avec notamment le renouvellement de la convention Unedic. Quant à la succession, ne comptez pas que je vous donne un nom. La seule chose que j'aie à dire, c'est qu'il faudra qu'il ou elle en ait envie.

2005_07_04_Seillière_Le Figaro

Q-Vous achevez huit ans de présidence du Medef. Que pensez-vous qu'il en restera ?

R-En transformant le vieux Conseil national du patronat français en mouvement des entreprises de France, on a réalisé quelque chose d'essentiel. Il fallait redonner vie et place à la représentation des entrepreneurs dans notre pays. On l'a fait à la force du poignet. On a labouré comme des bœufs, quelquefois très seuls. On a construit une vraie expression des entrepreneurs et mis en place un vrai réseau à travers le pays, très important dans le mouvement, qui permet de traduire l'esprit d'entreprise et la vision de tous les secteurs et de toutes les tailles d'entreprise. Au-delà du nom et du réseau, on a changé les statuts, les missions, la gouvernance et même le building. L'institution est maintenant suffisamment vivante pour se transmettre dans les meilleures conditions. La campagne pour la succession a d'ailleurs été très visible, très médiatisée, très démocratique, pour la première fois.

Q-Malgré ce nouveau mouvement, on a le sentiment que jamais le fossé n'a été aussi important entre l'opinion et le monde économique ?

R-Nous avons engagé la bataille des mentalités. On l'a fait progresser mais, c'est vrai, pas autant qu'on l'aurait souhaité, car les politiques gardent des positionnements très archaïques. Dans ce parcours pour la modernité, on a été combattu et parfois mal compris. J'ai tenu un langage de vérité et pas de séduction, il est normal que cela suscite des réticences. Mais nous avons fait une grande partie du chemin.

Q-Ce langage est maintenant repris par les politiques - il a été très bien traduit par Thierry Breton - et même par une partie des syndicats. La France a de merveilleux atouts, mais nous n'arriverons pas à réaliser nos ambitions si nous ne prenons pas conscience qu'il faut changer nos structures. Vous parliez du positionnement archaïque des politiques, que voulez-vous dire ?

R-La gauche est encore très idéologique et très raide, loin de comprendre les enjeux économiques, loin de s'associer aux efforts pour favoriser le dialogue social. Elle a amplifié le retard français. Et nous avons une droite qui, bien que parfaitement informée des enjeux, n'a pas osé s'engager, ou ne l'a fait que très partiellement.

Q-Entre le rationnement du travail mis en place par la gauche et une droite qui avait d'autres priorités que la réforme et la modernisation, on a perdu beaucoup de temps. On s'en rend compte aujourd'hui. Mais à qui la faute ?

R-Il y a d'abord un problème de mentalité. Nous avons un personnel politique majoritairement issu de la fonction publique, à l'abri de son statut, et qui n'a pas perçu l'urgence et l'exigence de la réforme. Il y a aussi une crise des institutions. A quatre niveaux. Au niveau européen, d'abord : l'Europe est soumise à des enjeux stratégiques majeurs mais n'a pas les institutions pour les régler. Nous n'avons pas de gouvernance économique pour faire face aux délocalisations et à la nécessaire coordination des politiques. Au niveau national, ensuite : l'évolution de la V^e République a créé une situation institutionnelle dont l'usure est manifeste. Nous ne fonctionnons

que par la puissance de la concentration des pouvoirs dans les mains présidentielles. D'où la difficulté à conduire et à expliquer la politique. La crise institutionnelle existe aussi au niveau régional : la tradition centralisatrice a été remise en question sans modèle ni règles ou vision cohérente des institutions régionales, avec une vraie répartition des pouvoirs. Cela aggrave la complexité structurelle et cela accroît la dérive des comptes. Enfin, la crise est également sociale : nous avons un dialogue et des institutions particulièrement fragilisées par la structure archaïque des syndicats, trop nombreux, peu puissants, dominés par le secteur public et donc peu capables d'accompagner la modernisation et la compétition économique.

Q-Les syndicats, inquiets, sont eux-mêmes contraints de porter attention à la montée de l'extrémisme et donc peu capables de porter la modernisation. Pourquoi avoir abandonné la refondation sociale qui était tout de même une tentative de changer les choses ?

R-Le Medef a fait un véritable effort pour installer le dialogue social comme la forme normative, avec à sa base la négociation au plus près du terrain et en contrepartie le retrait de la loi.

Q-Oui, mais au retour de la droite vous avez changé de pied et la loi est devenue préférable au contrat.

R-Non. Quand la loi a installé un corset qui contraint la vie des entreprises, ce n'est pas par la négociation et le contrat que l'on peut défaire la loi.

Q-Cela vaut pour les 35 heures. Mais on ne vous a pas entendu critiquer l'instauration par ordonnance du contrat nouvelle embauche...

R-L'assouplissement des règles installées par la loi - et c'est le cas du Code du travail - ne peut être fait que par la loi. Ensuite, pour faire fonctionner le nouveau contrat, la négociation aura son rôle à jouer. C'est un sophisme intellectuel que de penser que l'on peut modifier la loi par contrat. Vous parliez des syndicats confrontés à l'extrémisme.

Q-Est-ce aussi le cas pour le patronat ?

R-J'ai ressenti dans nos rangs de l'exaspération et je n'ai pas eu de peine à la contenir, mais je n'ai jamais été confronté à l'extrémisme. Nous avons assez vite trouvé l'unanimité.

Q-Le Medef peut-il aujourd'hui rassembler toutes les entreprises ?

R-Assurément. Il représente l'initiative, le risque, le projet, la capacité de constituer des équipes en vue de mettre sur le marché des biens de consommation pour assurer la croissance, l'emploi et le progrès. Mais il est certain que les grandes entreprises, très internationalisées, sont de moins en moins intéressées par ce qui se passe en France. Et sont donc gagnées par l'indifférence sur l'action du Medef. En revanche, les PME sont de plus en plus passionnées par les conditions de leur survie, et c'est vrai qu'il y a une conversion assez complète entre l'ancien CNPF et le nouveau Medef tourné vers les PME.

Q-On a tout de même le sentiment que l'image de l'entreprise s'est dégradée et que vous n'êtes pas parvenu à convaincre ?

R-Nous ne pouvions pas y arriver seuls. Mais l'incompréhension et les résistances ont faibli. Nous sentons bien que nous sommes à la veille d'un sursaut. Et c'est indispensable. Il faut que les forces politiques soient en appui : c'est la responsabilité de ceux qui nous dirigent que de comprendre les enjeux de notre développement. Tout a été écrit dans les rapports. Aux politiques d'avoir le courage de s'engager. Je n'ai pas cessé d'aspirer à plus d'action, je n'ai pas cessé d'être déçu.

Q-Mais qu'est-ce qui vous faire croire au sursaut ?

R-Il y a une prise de conscience nationale et collective que cela ne peut plus durer. Il n'y a plus aujourd'hui de lien nécessaire et physique entre l'entreprise et un lieu géographique. Internet, l'anglais et l'euro font que toute entreprise qui le souhaite peut trouver ailleurs les conditions de son fonctionnement. S'il n'y a pas de réforme, elle quittera peu à peu le territoire national.

Q-Que pensez-vous des premiers pas du gouvernement Villepin ?

R-Je suis encouragé par sa décision de se concentrer sur l'emploi et sur certains blocages du Code du travail. Le contrat nouvelle embauche, les mesures sur les seuils aussi sont le signe d'une prise de conscience. On est encore soumis aux 35 heures.

Q-Mais on ne peut toujours pas négocier avec les délégués du personnel pour les modifier.

R-On ne peut le faire que si les conventions collectives le prévoient, ce sera très difficile.

Q-Pensez-vous que ce nouveau contrat peut marcher dans la conjoncture actuelle ?

R-Mais tout se tient. Le Code du travail et les 35 heures freinent l'activité. Il y a beaucoup de commandes qu'on refuse à cause du droit du travail ! Les leaders syndicaux le comprennent très bien, en privé. Nos constats sont communs. Mais il n'y a pas de passage à l'acte, à cause de leurs rivalités et de leur faiblesse. Les velléités de réformisme de la CGT n'ont pas percé. Quant à la CFDT, elle est gênée par les autres qui dénoncent son attitude réformiste. Les syndicats ne contribuent pas à l'adaptation, ils jouent en permanence le refus.

Q-Le modèle social français est un modèle immobile qui semble se complaire dans cet immobilisme. N'est-ce pas aussi la faute des grands patrons qui répugnent à s'exprimer ? On n'entend que vous, et cela devient finalement contre-productif.

R-Les grands patrons engagés à l'international ne sont plus disponibles pour s'engager sur ce qui est franco-français. Mais je regrette effectivement que les entrepreneurs n'aient pas réussi à se mettre à un niveau d'expression générale plus audible. Ils n'y voient pas d'avantages, et ils en redoutent les effets. Nous avons tout de même des militants du Medef maintenant plus visibles. Regardez le succès de la semaine école-entreprise et le très gros effort fait par certains pour faire comprendre leur mission. Il faut amplifier l'effort de communication, sinon les problèmes non résolus le resteront.

Q-Avez-vous le sentiment d'avoir rempli la mission que vous avait assignée votre prédécesseur, Jean Gandois, celle d'un « tueur » ?

R-Cet écart de langage, qu'il a immédiatement regretté, a été exploité contre moi pendant sept ans et amplifié par des publications extrémistes de gauche. Et par les Guignols de l'info. Dans un premier temps, comme il convient dans une émission satirique. Puis, ensuite, dans une dérive que je n'hésite pas à qualifier de totalitaire, en me présentant comme un tueur, un assassin, en me donnant un profil qui rappelle la propagande stalinienne. Cette dérive n'est pas républicaine. J'ai voulu installer un Medef puissant et voyant, et je vous rappelle que la présidence est une mission bénévole.

Q-Les patrons souhaitent-ils toujours un Medef aussi voyant ?

R-Ils sont partagés.

Q-La moitié est pour un Medef plus vif et plus voyant, l'autre moitié considère que la limite a été atteinte et que le Medef gagnerait à être plus diplomate. Parmi les trois candidats, qui vous paraît le mieux répondre à leurs attentes ? On a le sentiment d'un clivage très fort entre l'industrie et les services ?

R-C'est une vue médiatique qui ne correspond pas à la réalité. Il n'y a pas de bataille de clans.

Q-Une bataille entre les anciens et les modernes, alors ?

R-Que certains soient davantage porteurs de la transformation du Medef, sans doute. Mais ce n'est pas à moi de décider. Ce que je souhaite, c'est que la conviction de mes successeurs ne faiblisse pas devant les résistances. Il y en aura. L'opinion est davantage prête aux réformes que les politiques prêts à être courageux.

2005_08_30_Parisot_Le Figaro

Q-Les Français n'ont jamais été aussi pessimistes, la croissance est en panne, les syndicats préparent la mobilisation, et pourtant vous êtes sortie optimiste de votre entretien avec Jacques Chirac vendredi. Pourquoi ?

R-J'ai trouvé Jacques Chirac ouvert au langage de l'économie et Dominique de Villepin, que j'ai également rencontré, habité par le sentiment de l'urgence. C'est cela qui est positif. Mais, bien sûr, les Français ont des peurs et des inquiétudes. La question des retraites est une des plus anxiogènes puisqu'un jeune aujourd'hui sait que, même après quarante ans de travail, il n'est pas assuré d'avoir une retraite décente. Le chômage en est une autre. Il ne s'agit pas de nier les vrais problèmes, mais arrêtons de dire qu'il n'y a pas de solutions. Des rapports formidablement intéressants, comme celui de Michel Camdessus ou Michel de Virville proposent des clés pour s'en sortir.

Q-Mais quand le gouvernement tente de les emprunter, comme avec le contrat nouvelle embauche, c'est le tollé.

R-C'est sans doute que nous n'avons pas encore, les uns et les autres, fait de manière convaincante l'explication et la pédagogie nécessaires. Tout le monde le sait - l'OCDE, les économistes, les politiques -, c'est par davantage de fluidité sur le marché du travail que l'on parviendra à réduire le chômage.

Q-Ce nouveau contrat est pourtant vécu comme apportant davantage de précarité.

R-Mais c'est une illusion ! La vie, la santé, l'amour sont précaires, pourquoi le travail échapperait-il à cette loi ? Ce qui est frappant dans ce discours syndical, c'est qu'il n'autorise pas l'expérience. C'est dans trois ou six mois que l'on commencera à constater les résultats du contrat nouvelle embauche et que l'on pourra en faire une première évaluation. Pourquoi ne pas essayer cette voie nouvelle ? Je peux vous dire que beaucoup de chefs d'entreprise que j'ai rencontrés sont très intéressés par ce dispositif. C'est une illusion de penser que toutes les dispositions actuelles du Code du travail conduisent à une vraie sécurité. Quand une entreprise est obligée de licencier, elle le fait, tôt ou tard. Le Code actuel ne fait qu'ajouter des délais, une souffrance et des coûts dont on pourrait se passer. Regardez aussi à quels excès peut conduire l'obligation de reclassement, quand une entreprise en vient à proposer des reclassements en Roumanie à un salaire de misère.

Q-Que proposez-vous ?

R-Distinguons la protection de l'emploi et celle de l'individu. Que le salarié bénéficie de filets de sécurité et d'un service de l'emploi hyperperformant, oui. C'est comme cela que l'on créera les conditions intelligentes de la mobilité, certainement pas en fonctionnarisant tout le monde. Sachons aussi mieux anticiper les évolutions. Aujourd'hui, c'est le textile, mais, demain, tous les secteurs peuvent être bouleversés. L'accord, puis la loi sur le droit individuel à la formation ont prévu que chaque branche devait faire un point régulier de ses besoins. Il est temps d'engager également cette démarche au niveau interprofessionnel et je vais proposer que soit

créé un observatoire national des métiers. Nous devons être plus rapides dans l'appréhension des évolutions pour mieux prévoir et organiser les formations.

Q-Un tribunal vient d'ordonner à Nestlé de rouvrir son usine de Marseille. Que vous inspire cette décision ?

R-Ce qui me paraît anormal, c'est que ce problème dure depuis longtemps et que l'on n'arrive pas à le résoudre. Nous subissons en matière de droit du travail des délais beaucoup trop longs par rapport au temps économique, qui exige de la réactivité. Comment peut-on accepter une rigidité de plus en plus grande du droit du travail alors que le monde bouge ? La meilleure protection n'est pas dans l'immobilisme. Il est important aussi que les magistrats comprennent comment les choses bougent dans les entreprises. C'est pourquoi nous voudrions nouer avec eux aussi un dialogue.

Q-Qu'attendez-vous du plan Villepin de relance pour la croissance ?

R-La première condition de la relance est psychologique. Le facteur mental est déterminant. Faut-il vraiment trouver des mécanismes supplémentaires, ou créer, ici ou là une nouvelle déduction fiscale ? Cela peut être utile, mais l'essentiel est ailleurs. Le seul moteur possible de la croissance, c'est que la France travaille plus. N'invertissons pas l'ordre des choses ! Le plus important est de donner le ton pour qu'on reprenne le goût du travail et pour que l'on se souvienne que, lorsqu'on travaille, on obtient des résultats. Le gouvernement pourrait aussi faire savoir que, lorsque les entreprises gagnent, tout le monde gagne.

Q-Vous venez de faire allusion aux résultats du travail, vous parlez des salaires ou des impôts ?

R-Je veux dire que le travail transforme la réalité, qu'il la modèle. Mais parlons aussi des impôts et des transferts sociaux. On ne peut pas avoir envie de travailler si on est pénalisé. Il faut donc se poser la question des impôts sur le travail. Et, au-delà, essayer de revoir le système des transferts. Aujourd'hui, tout le monde s'y perd. Celui qui en bénéficie comme celui qui essaie de comprendre et de voir ce qui marche. Il y a parfois trop peu d'écart entre celui qui travaille et celui qui ne travaille pas. Pour un couple, passer du RMI au smic n'est pas intéressant financièrement. Il faut qu'il y ait un avantage à travailler, une différence financière plus significative entre l'état de travail et celui de non-travail.

Q-Vous considérez que la prime pour l'emploi est un échec ?

R-Elle est sans doute insuffisante : elle ne représente que 3 % du salaire quand, en Irlande par exemple, c'est 30 %. Elle est versée très tardivement, donc l'effet incitatif ne marche pas, et elle n'est probablement pas assez ciblée. Je n'ignore pas les problèmes budgétaires et je ne plaide évidemment pas pour un encouragement général à la dépense publique. Mais ne doit-on pas accepter certaines dépenses pour réduire ce que nous coûte le chômage ? Y a-t-il aujourd'hui quelque chose qui nous coûte plus cher que nos 10 % de chômage ?

Q-Dans le débat fiscal qui s'annonce, vous êtes pour des réformes progressives ou pour un grand choc ?

R-Sur la fiscalité, la réflexion doit être globale et avoir un objectif de simplicité. Nous avons une usine à gaz si complexe et ancienne qu'on ne sait plus en mesurer les effets, l'impact ni même le mode de fonctionnement. Si on ne réforme qu'un seul impôt, la complexité est telle qu'on déséquilibre tout le système. On le voit bien avec le débat sur la taxe professionnelle. On ne peut pas dire « il faut la supprimer, point à la ligne ». Si je crée au Medef une commission spéciale sur la fiscalité, c'est qu'il faut y réfléchir sérieusement. Ce qui est certain, c'est que nous avons un système qui nous empêche d'être pleinement compétitifs, quel que soit le type de prélèvement. Il faut une fiscalité qui ne pénalise pas le travail et qui encourage l'investissement et la recherche-innovation. Il est important que les Français comprennent que c'est par la réforme qu'on aura la croissance et non l'inverse. Or, aujourd'hui, on a tendance à inverser l'ordre des facteurs.

Q-Que pensez-vous de la proposition d'Angela Merkel de TVA sociale, avec un relèvement de deux points de la TVA pour baisser les charges sur le travail ?

R-Nous n'avons pas encore pris position sur la TVA sociale, c'est l'un des travaux à venir de notre commission fiscalité. Que l'élection éventuelle d'Angela Merkel soit un facteur incitatif qui accélère la réflexion et les décisions, c'est possible.

Q-Que vous a inspiré l'affaire Danone et l'appel au « patriotisme économique » de Dominique de Villepin ?

R-Le patriotisme économique, c'est très bien, à condition que cela ne devienne pas une ligne Maginot. On ne peut pas à la fois se féliciter que nos entreprises fassent des conquêtes à l'étranger et refuser la réciprocité. Nous ferions mieux de créer un vrai système de fonds de pension pour aider les entreprises à avoir des fonds propres plus solides et à concurrencer les fonds étrangers. En outre, les fonds de pension seraient une bonne réponse au problème anxigène des retraites. Il faut aller au bout du raisonnement.

Q-Ce n'était pas tout à fait le sens du patriotisme économique auquel appelait Dominique de Villepin... A leur manière, les Etats-Unis aussi savent quand il le faut protéger leurs entreprises.

R-Les règles du jeu sont mondiales, nous ne pouvons pas jouer avec d'autres règles. Dans l'économie de marché, il est normal qu'il y ait des OPA. Laissons le jeu se faire librement afin que la place de Paris soit considérée comme une place où il est possible d'agir. Maintenant, que par ailleurs l'Etat soit un acteur du patriotisme économique, pourquoi pas ? Un exemple : beaucoup de PME souffrent de délais de paiement de plus en plus longs. L'Etat doit jouer son rôle d'acteur économique en ne contribuant pas à les accroître lui-même. Faisons du patriotisme économique, soit, mais dans le cadre des règles du jeu actuelles, sinon cela pourrait mal finir. Je ne connais pas de pays qui ait augmenté ses richesses en s'isolant.

Q-Dans le débat actuel sur les privatisations des sociétés d'autoroute, où vous situez-vous ?

R-On donne une dimension exagérée à ce type de problème et c'est un moyen de ne pas regarder les vraies questions. Celle, par exemple, de donner l'impulsion aux fonds de pension pour qu'ils soient de vrais acteurs économiques. Mais, d'une façon générale, je ne suis pas choquée que l'on puisse penser que des sociétés privées gèrent mieux que l'Etat...

Q-Vous allez rencontrer les leaders syndicaux alors qu'ils préparent la mobilisation contre les choix du gouvernement que Bernard Thibault juge « à l'écoute et au service du Medef ». Qu'allez-vous leur dire ?

R-J'aborde ces rencontres avec un esprit d'ouverture et j'espère que nous pouvons trouver des terrains d'entente, au-delà des discours convenus. Je voudrais rétablir un peu de confiance, des relations plus normales, un peu moins de tension. Pour surmonter les différences, il faut d'abord les reconnaître. Il est donc important de nouer un dialogue plus suivi. Nous avons par ailleurs plusieurs négociations en cours : nous devons nous donner les moyens de conclure sur l'emploi des seniors et d'avancer sur la pénibilité au travail. Sur l'assurance-chômage, nous formulerons des propositions et nous ferons tout pour aboutir à un accord. C'est parce que je crois au dialogue social que j'ai aussi proposé au Conseil exécutif du Medef d'ouvrir une négociation sur la diversité en entreprise.

Q-A partir de la charte de Claude Bébéar ?

R-La charte Bébéar est bien adaptée aux grandes entreprises, mais pas parfaitement aux moyennes, encore moins aux petites. Mais je souhaite que nous soyons moteurs sur ces questions. La société française doit sentir que l'entreprise est un lieu d'équilibre, représentatif de l'ensemble des composantes de la société.

Q-Vous seriez favorable à une forme de discrimination positive ?

R-On ne peut pas appliquer ce concept à la lettre car il n'est pas légal en France de recenser les hommes et les femmes selon leur origine. Mais, dans l'esprit, oui, il faut aller dans ce sens. Nous devons avoir un rôle d'exemple et être capables de dire et de faire des choses positives. Le débat sur la réforme du modèle social ne renvoie pas seulement au système fiscal ou au positionnement économique. Il s'agit de repenser notre modèle de société et de dire avec quelles valeurs nous voulons vivre en France. Je voudrais réhabiliter la bienveillance, la politesse, la courtoisie, la générosité, le respect, le pragmatisme. Le goût du succès et de la réussite aussi. Le ton que donneront les chefs d'entreprise est important et, de ce point de vue, la négociation sur la diversité n'est pas mineure.

2005_12_09_Parisot_La Croix

Q-Les négociations sur l'assurance-chômage semblent aujourd'hui dans une impasse. Un accord est-il encore possible d'ici au 31 décembre ?

R-Il faut dédramatiser. Le climat est bon. Nous avons tous envie de conclure plutôt que d'aboutir à un échec. Mais il n'est raisonnable pour personne d'augmenter les cotisations. Ni pour les petites entreprises qui sont dans une situation de trésorerie difficile, ni pour les salariés eux-mêmes dont on dit que le pouvoir d'achat n'a pas progressé. Il y a sûrement des économies à faire sur la gestion du système. Les partenaires vont se pencher sur ces paramètres, et pour tout vous dire je ne suis pas pessimiste sur l'issue de cette négociation.

Q-Estimez-vous indispensable un retour à l'équilibre en trois ans ?

R-Il s'agit d'une question de responsabilités. Nous sommes à 14 milliards d'euros de déficit cumulé. Ce serait tout à fait inconséquent de ne pas prendre des mesures d'urgence. Il faut à tout prix résorber le déficit de l'assurance-chômage. Néanmoins, le retour à l'équilibre dépend essentiellement du taux de croissance et le chômage n'est pas inéluctable. Si nous arrivons dans les trois prochaines années à une croissance moyenne de 2 %, nous pourrions résorber le déficit.

Q-La réforme des retraites prévoit à terme un transfert des cotisations chômage vers l'assurance-vieillesse. Jugez-vous ce scénario réaliste ?

R-Non. Mais je ne peux pas dire quel scénario inventer aujourd'hui. On risque d'être dans l'impasse sur beaucoup de sujets dans notre pays. Si nous n'étions pas dans la zone euro, le franc aurait été dévalué plusieurs fois depuis deux ou trois ans. Nous n'avons plus cet outil de prise de conscience. Nous sommes dans une impasse mais je pense que nous avons encore le temps d'éviter de rentrer dans le mur.

Q-Peut-on remettre en cause un modèle social auquel les Français sont attachés ?

R-Si par modèle social français, on entend l'organisation conçue dans l'immédiat après-guerre et si on pense que son maintien va nous permettre de conserver le niveau de prospérité que nous avons aujourd'hui, nous sommes dans l'illusion. Les temps ont changé, les échanges sont permanents et nous ne pouvons nous réfugier derrière nos frontières. Nous devons intégrer les réalités d'aujourd'hui tout en trouvant une forme de spécificité française. Nous avons des valeurs, une façon d'être que nous avons intérêt à conserver. Il ne s'agit pas pour moi de dire : voilà ce que le Medef préconise, mais il faut engager collectivement un débat sur ce sujet.

Q-Est-il possible de revoir ce modèle sans diminuer le niveau de protection sociale ?

R-Il faut avant tout repenser son mode de financement. Aujourd'hui, les ressources sont insuffisantes, compte tenu de l'évolution démographique. Globalement, nous ne travaillons pas assez en France non seulement pour faire face aux défis à venir, mais même pour maintenir ces protections au niveau où elles sont aujourd'hui.

Q-Faudra-t-il, comme dans d'autres pays européens, repousser la retraite à 65 ou 67 ans ?

R-Il faudra nous poser cette question. Augmenter le travail, c'est déjà réduire le chômage. Je ne sais pas comment dire à quel point les 35 heures ont été une catastrophe pour notre pays. Financière pour les entreprises, mais aussi en termes de pédagogie économique.

Q-Est-il possible de revenir en arrière ?

R-Je n'ai pas l'intention de lancer ce débat maintenant. Je crois cependant que les Français sont capables de prendre les bonnes décisions, à condition qu'il y ait un débat et qu'ils soient informés des données du problème comme cela a été fait sur les retraites. C'est comme pour la dette publique. La vraie question n'est pas le montant, mais à qui doit-on cet argent et à quelle échéance ? Et à mon sens, c'est d'abord aux Français que l'on doit cet argent.

2006_04_05_Parisot_Le Figaro

Q-Comment analysez-vous cette crise ?

R-C'est premièrement un problème de méthode. Il y a un minimum de démocratie sociale à respecter. Ce que montre aussi cette crise, c'est l'angoisse qui caractérise cette génération. Et à juste titre : elle entend parler de la planète en danger, de l'endettement, des réformes à faire et, en même temps, on lui dit que c'est sur elle seule que va porter l'effort de flexibilité. Or, pour que la réforme soit acceptée, il faut que cet effort soit équitablement réparti. Dominique de Villepin voulait aller vite parce qu'il y a urgence, et c'est vrai, mais gardons en tête la phrase de Talleyrand à son cocher : « Doucement, je suis pressé ! ». Cela dit, je ne suis pas pessimiste. Je suis même optimiste. Le débat depuis deux mois a permis à beaucoup de Français de prendre conscience de la nécessité de la flexibilité. Et, pour la première fois, de faire le lien entre le chômage élevé et la rigidité du marché du travail. Cette prise de conscience économique avait été préparée par le rapport Pébereau sur l'endettement. C'est plutôt sain, et même bénéfique à terme.

Q-Est-ce la méthode Villepin qui est en cause, comme l'avait été la méthode Aubry lors des 35 heures ?

R-Trop souvent, les gouvernements français, de droite comme de gauche, sont étatistes et interventionnistes dans le domaine économique et social. Ils estiment sans doute, et selon moi à tort, que les partenaires sociaux sont défenseurs d'intérêts catégoriels. Du coup, ils ne voient pas assez que la recherche du compromis peut participer de l'intérêt général.

Q-Pourquoi ne pas vous appuyer sur la loi Fillon - tout ce qui est du domaine du travail doit d'abord être négocié - pour exiger que l'on vous laisse négocier avec les syndicats ?

R-Les syndicats veulent d'abord régler le conflit qu'ils disent avoir avec le gouvernement. Attendons la sortie de crise et mettons-nous aussitôt autour de la table pour discuter ensemble, comme je l'ai proposé, de toutes les précarités et de toutes les flexibilités. Des précarités et des flexibilités au pluriel. Précarité au singulier, c'est devenu un mot valise dans lequel on met des choses inacceptables, par exemple la condition des SDF ou des travailleurs pauvres et des opportunités telles qu'un CDD signé dans une entreprise de biotech par un jeune de 25 ans qui aura, grâce à cela, le pied à l'étrier. Le Medef souhaite faire avec les syndicats la cartographie de toutes les flexibilités pour faire bien fonctionner le marché du travail, et de toutes les précarités pour combattre celles qui doivent disparaître. C'est dans ce cadre que pourrait intervenir la mise à plat de l'assurance-chômage en tant qu'elle est un élément du contrat de travail.

Q-Mais, pour vous, le CPE est mort ?

R-J'avais recommandé de ne pas proposer le CPE. Il a été voté par le Parlement, c'est à la représentation nationale de décider comment sortir de la crise. Mais, pour l'image de notre pays à l'étranger, pour l'économie, pour le bon déroulement des examens et pour les dossiers mis

entre parenthèses, il est souhaitable d'en sortir vite. Le ton a changé vendredi avec l'intervention du chef de l'Etat. Le débat s'ouvre : des solutions vont émerger.

Q-Nicolas Sarkozy vous a-t-il appelée ?

R-Oui. Sur beaucoup de points, nous partageons les mêmes vues. Il considère qu'il y a autant de difficultés liées à la forme qu'au fond. L'important pour lui est d'enclencher une logique nouvelle.

Q-Ne craignez-vous pas que le CNE soit remis en cause en même temps que le CPE ?

R-J'espère bien que non ! Le CNE existe depuis le mois d'août et connaît un succès certain. Faisons l'évaluation, qualitative et quantitative, des emplois qu'il a créés et tirons-en la leçon. Pour favoriser l'embauche, il faut réduire les risques de contentieux. Réfléchissons aux motifs de rupture, à la période d'essai et plus généralement à ce que j'appellerais la « séparabilité » de l'entreprise et de l'employé.

Q-Quel serait le contrat de travail idéal ?

R-Toutes nos lois sociales ont abouti à protéger ceux qui sont déjà installés dans un emploi. Mais elles créent un mur qui empêche les autres d'y entrer. Comment faire évoluer la période d'essai, le calcul des indemnités, la définition de la rupture abusive ? A partir de quand le juge doit-il intervenir ? Peut-on prévoir des allocations chômage plus élevées si le contrôle et les sanctions sont renforcés ? Ce sont toutes ces questions dont nous avons à débattre. Il faut comprendre que la facilité de licencier et la facilité d'embaucher sont articulées l'une à l'autre. Les experts le savent depuis longtemps. C'est la première fois que le débat public s'empare de cette question. Et c'est bien !

Q-Pensez-vous que les syndicats en soient convaincus ?

R-Eux aussi comprennent qu'il faut faire évoluer les choses. Mais, pour les convaincre, nous devons leur donner les éléments de cette pédagogie économique. Au bout du compte, la seule question qui vaille, c'est de décider collectivement si nous voulons faire baisser le chômage. Si la réponse est oui, il s'agit d'admettre que le chômage n'est pas tant une conséquence de la mondialisation qu'un effet de la rigidité du marché du travail.

Q-En échange de cette flexibilité, les syndicats réclament plus de sécurité pour les salariés.

R-Plus de flexibilité, c'est plus d'emplois, donc plus de richesses pour le pays. Nous ne voulons surtout pas transformer les salariés en fonctionnaires. En revanche, nous pouvons faire beaucoup mieux sur la formation. Aujourd'hui, nous dépensons déjà collectivement 24 milliards d'euros annuels pour la formation. Un effort doit être fait pour mettre en cohérence et mieux coordonner l'action de tous les acteurs. C'est ce que fait le Medef quand il s'engage avec l'ANPE dans les quartiers sensibles, ou à Tours quand il se rapproche de l'Université.

2006_04_24_Parisot_La Croix

Q-Quel jugement portez-vous sur la crise du CPE ?

R-Elle met en évidence le malaise des nouvelles générations. Il y a aujourd'hui dans notre pays une jeune génération qui a, sur ses épaules, le poids de la dette, l'incertitude sur les retraites ou les grands enjeux écologiques. Ce sont des facteurs d'inquiétude. Dans un tel contexte, on peut comprendre qu'un dispositif mal expliqué, qui pouvait apparaître discriminatoire, fasse l'objet d'un rejet, même peu rationnel. Mais la crise du CPE met aussi en évidence l'absolue nécessité de repenser les modalités du dialogue social dans notre pays. Si l'on veut qu'il ne soit pas seulement un dialogue social mais une construction sociale, il faut le réformer. Et passer à une étape nouvelle qui consacrerait un véritable espace de démocratie sociale. Le problème est avant tout institutionnel. Parler d'une VI^e République, c'est très bien. Mais l'enjeu est moins de savoir s'il faut rééquilibrer les pouvoirs entre le président et le premier ministre que de savoir si oui ou non on donne un espace clairement réservé aux partenaires sociaux pour qu'ils élaborent des normes en matière économique et sociale.

Q-Que pensez-vous des conclusions du rapport de Dominique-Jean Chertier, remis au premier ministre, qui suggère de donner plus de liberté d'action aux partenaires sociaux ?

R-Ce rapport va dans le bon sens puisque sa principale recommandation est, justement, de donner cet espace d'autonomie aux partenaires sociaux en faisant en sorte que l'État s'engage à ne pas intervenir dans un domaine qui serait au même moment l'objet de discussions entre représentants des entreprises et des salariés. Aujourd'hui, nous déplorons un enchevêtrement des champs de compétence et de responsabilités, un bric-à-brac social de lois et de règlements incohérents et souvent contradictoires. Je prends un exemple : nous avons été à l'initiative d'une négociation sur la diversité. Alors que nous étions en pleine discussion avec les syndicats, le législateur a fait voter un amendement pour rendre obligatoire le CV anonyme. C'est ce genre d'interférences qu'il faut empêcher. L'accord national interprofessionnel doit avoir une valeur identique à la loi. Deuxièmement, le rapport de Dominique-Jean Chertier propose que les accords conclus soient retranscrits dans la loi, sans modification. Cela doit être un des enjeux de la prochaine élection présidentielle. Je souhaite en tout cas une modification constitutionnelle de notre système. Commençons par échanger entre nous, avant d'imaginer des solutions nouvelles. En Allemagne, on appelle cela coopération conflictuelle. Je voudrais que l'on parle en France du désaccord constructif. Que les points de départ soient divergents, bien sûr, mais que l'on s'efforce de converger ensemble vers une solution nouvelle.

Q-L'idée d'un contrat de travail unique vous semble une piste à suivre, un chantier à ouvrir ?

R-Le chantier à ouvrir, c'est celui du marché du travail car, en France, il ne fonctionne pas. Nous subissons depuis près de vingt-cinq ans un chômage de masse, contrairement à nos voisins. Un seul contrat de travail ne résoudra pas tous nos problèmes, au contraire. Sans doute en faut-il plusieurs aujourd'hui car les situations sont très diverses, et je pense notamment aux entreprises qui sont dans des logiques de mission. Il serait également dommageable d'abandonner les CDD qui permettent à de nombreux salariés de mettre le pied à l'étrier. Il faut absolument réfléchir

aussi à ce que j'ai appelé la séparabilité. Car aujourd'hui, en France, il est très difficile, voire très douloureux, de se séparer, pour l'employeur et pour le salarié. Ne devrait-on pas inventer un mode de séparation par consentement mutuel, comme pour le divorce depuis 1975, avec des indemnités intéressantes pour le salarié mais plus prévisibles pour l'employeur ? Et enfin, il faut aussi, et nous nous y efforcerons, optimiser le service public de l'emploi et remettre à plat l'assurance-chômage.

Q-Que répondez-vous aux syndicats qui demandent une sécurisation des parcours professionnels ?

R-S'il s'agit de s'appuyer sur une logique comparable à celle de la fonction publique, qui donnerait l'illusion que l'on peut garantir à chaque instant et à chacun un emploi, c'est une utopie que nous dénonçons. Si en revanche, il s'agit de faire en sorte que la formation soit mieux adaptée et qu'elle permette aux salariés qui quittent un emploi d'en retrouver un autre, nous sommes tout à fait d'accord.

Q-Avez-vous le sentiment que les syndicats sont tous prêts à accepter des réformes difficiles ?

R-Ils sont conscients de la nécessité d'adapter notre pays au monde nouveau, y compris dans le droit du travail. Mais pour avancer plus vite et mieux, certains concepts archaïques doivent être mis de côté. Je suis frappée de voir que la lutte des classes est toujours inscrite dans le préambule des statuts de la CGT. Les syndicats doivent aussi abandonner un certain goût pour le conflit et se montrer également capables de défendre l'entreprise. Mais, ne pensons pas que toutes les réformes sont forcément difficiles. Elles ont pour objectif d'améliorer des situations, par exemple faire baisser le chômage. La CGT, comme les autres syndicats, est prête à tenter d'établir avec nous un diagnostic commun de la situation. Nous sommes dans l'échange permanent. Il y a énormément de négociations en cours.

Q-Le premier ministre consulte lui aussi les syndicats. Quelle est l'articulation avec votre calendrier de discussions ?

R-Que les entretiens se multiplient à différents niveaux, ce n'est pas gênant en soi. Cela ne peut que faire progresser le débat. Mais si des décisions doivent être prises, il est indispensable qu'elles soient coordonnées.

Q-Le premier ministre va bientôt recevoir un rapport sur la représentativité des syndicats. Quelle est votre position ?

R-On peut en effet se poser la question de la légitimité ou de la pertinence du monopole des cinq grandes confédérations au premier tour des élections professionnelles. Sur quoi la représentativité doit-elle se fonder ? Sur une décision qui date de 1966 et qui a attribué une bonne fois pour toutes selon des critères inconnus de tous une présomption irréfragable de représentativité à cinq syndicats ? Peut-être pourrait-on revenir à des critères plus logiques en démocratie et vouloir qu'il y ait plus de cohérence entre le principe de représentativité et l'audience des syndicats.

Q-Toutes ces réformes peuvent-elles être mises en place avant avril 2007 ?

R-Le temps qui va s'écouler jusqu'à l'échéance présidentielle est tout à fait utile. Les orientations prises par le prochain président ou la prochaine présidente de la République seront d'autant plus fortes et d'autant mieux acceptées qu'elles auront été débattues.

2006_10_24_Parisot_Le Monde

Q-Vous avez réuni les syndicats lundi, au siège du Medef, pour la première fois depuis six ans. Avec le temps, les divergences de diagnostic entre vous se sont-elles atténuées ?

R-Il y a une convergence, en tout cas, sur le fait que le marché du travail, en France, ne fonctionne pas bien. Au stade où nous en sommes, il y a des analyses, des points de vue différents. La démarche élaborée ensemble consiste à dire : ce constat général est fait. Voyons maintenant dossier par dossier (contrat de travail, assurance-chômage, sécurisation des parcours professionnels), comment établir un diagnostic partagé, même s'il n'est pas à 100 % partagé, puis pour voir si, ultérieurement, on peut engager des négociations pour faire bouger les choses. C'est indispensable pour sortir de l'état de malaise que tout le monde perçoit aujourd'hui.

Q-La CGT juge cependant que la rencontre "ne répond pas à l'urgence sociale"...

R-Il y a quatre organisations syndicales et trois organisations patronales qui disent "soyons pragmatiques". Ce n'est qu'un premier pas. Mais c'est en avançant que l'on trouve la marche et le moyen de franchir un pas suivant. L'organisation syndicale plus réticente, la CGT, dit ne pas faire de premier pas. En dépit de cette réticence, le mouvement initié ce matin n'est nullement freiné. Au contraire.

Q-Pouvez-vous faire sans la CGT ?

R-Les réunions de travail vont commencer avec ou sans la CGT. Elle est toujours la bienvenue. Mais les quatre autres organisations syndicales sont d'accord pour avancer, pour examiner le contrat de travail, en incluant toutes les problématiques de précarité et de frein à l'embauche. Elles sont d'accord pour avancer sur la remise à plat de l'assurance-chômage et sur la sécurisation des parcours professionnels. Il est temps d'avancer.

Q-Les députés UMP proposent de revenir, par un amendement législatif, aux 39 heures dans la restauration, après la décision du Conseil d'Etat. Etes-vous favorable à leur initiative ?

R-C'est un dossier qui concerne une branche tout à fait importante pour l'économie de notre pays et pour sa visibilité et sa réputation. Nous sommes dans un imbroglio juridique qui met toutes les entreprises du secteur, les petites comme les grandes, dans une situation très dangereuse et qui met aussi les salariés de ce secteur dans une incertitude économique inquiétante. Il y a la nécessité de trouver une solution d'urgence. La notion d'urgence conduit à passer par une voie législative. Sur le principe, je préférerais cependant que cela soit par la négociation, par l'accord entre partenaires sociaux que l'on trouve le meilleur équilibre.

Q-Quand vous entendez les trois candidats socialistes se référer au programme du PS qui veut la généralisation des 35 heures, vous criez à l'aberration ?

R-La généralisation des 35 heures voudrait dire l'application immédiate des 35 heures auprès des très petites entreprises. Ce serait mortel pour la plupart d'entre elles. Dans le débat entre les candidats socialistes, ce qui est surprenant, c'est qu'à aucun moment le mot compétitivité n'a été prononcé. Or c'est ça l'enjeu. Nous sommes, que nous le voulions ou pas, dans une course

mondiale. Nous pouvons dire que nous ne voulons pas participer à la course, mais il faut se rendre compte que nous serons les seuls, mis à part Cuba et la Corée du Nord.

Q-Le PS propose aussi d'augmenter le smic à 1 500 euros. Cette mesure est-elle judicieuse ou insupportable pour les entreprises ?

R-J'aimerais beaucoup augmenter le smic à ce niveau-là. Mais cela ne relève pas d'un acte de générosité ou d'un acte politique. Cela dépend de critères économiques. Avons-nous progressé en productivité d'une manière telle que l'on peut augmenter le smic ? Le niveau de l'inflation est-il à un tel niveau que l'on peut augmenter le smic ? Toutes les études des économistes, même les plus à gauche, démontrent qu'une augmentation déraisonnable du smic crée immédiatement une augmentation du chômage. Car c'est un coût du travail qui devient insupportable pour beaucoup d'entreprises et qui sont obligées d'envisager un certain nombre de restructurations.

Q-Le Medef peut-il, pour ces raisons, appeler à voter contre le PS ?

R-Le Medef n'appellera pas à voter. Ni à s'abstenir.

2007_01_25_Parisot_Le Figaro

Q-Vous faites ce matin à Bercy un grand show en réunissant 6 000 chefs d'entreprise. Vous voulez qu'ils entrent en campagne et qu'ils fassent de la politique ?

R-C'est effectivement un rassemblement exceptionnel à un moment exceptionnel. Faire venir 6 000 chefs d'entreprise en semaine, c'est un défi : leur priorité habituelle, c'est de s'occuper de leur entreprise. Mais nous entrons dans la campagne et je leur lance un appel. Je leur demande de jouer leur rôle de citoyen en participant au débat, concrètement, en allant dans les réunions pour dire notre diagnostic, nos idées, nos propositions qui sont dans ce livre que nous publions, Besoin d'air.

Q-Finirez-vous par prendre parti ?

R-Notre souhait est de nous adresser aux Français. S'ils sont convaincus par nos propositions, à eux de juger quels candidats s'en rapprochent le plus. C'est l'esprit du livre. Il donne notre vision de la société et de ses potentialités.

Q-Mais pour beaucoup de Français, le patronat est de droite...

R-Je ne me sens pas dans un discours de droite ou de gauche. La France est face à un risque d'appauvrissement. Elle le ressent. Nous n'avons plus le leadership ni la prospérité des années 1960-1970. La France se trouve à un point d'inflexion. Elle peut basculer du mauvais côté. Il faut redresser la barre. Mais je reste optimiste. Tous les grands candidats parlent de revaloriser le travail. Et c'est formidable. Le discours de Ségolène Royal sur la réconciliation nécessaire avec les entreprises est une autre bonne nouvelle. Et que la campagne s'engage sur l'économie est une bonne chose.

Q-Que faut-il faire, selon vous, pour redresser la barre ?

R-D'abord, faire baisser le chômage. C'est la priorité des priorités. L'objectif du plein-emploi, moins de 5 % de chômeurs dans 5 ans, c'est tout à fait possible. Certains pays y sont parvenus, comme la Grande-Bretagne. Depuis vingt-cinq ans, aucun gouvernement ne s'est donné tous les moyens de gagner cet objectif. Certains ont décrété des emplois-jeunes ou des aides. Ce sont des recettes maintes fois utilisées, mais elles ne permettent qu'une éclaircie temporaire.

Q-Diriez-vous que la baisse actuelle du chômage est une éclaircie temporaire ?

R-L'éclaircie actuelle est un encouragement, car elle s'explique en partie par le CNE qui a apporté une bouffée d'oxygène. Et je trouve étrange que l'on veuille supprimer (le PS, NDLR) un type d'embauche qui a créé en 9 mois 45 000 emplois qui n'auraient pas existé autrement : c'est l'équivalent d'une ville moyenne ! Il faut donc continuer à réformer dans ce sens le marché du travail en le fluidifiant. Il faut aussi le stimuler, pour qu'un job soit toujours préférable à pas de job du tout. Il faut enfin le faire grossir, supprimer toutes les raisons de ne pas embaucher, en premier lieu la crainte d'une « judiciarisation » si par malheur la relation de travail tournait mal. C'est pourquoi nous proposons une nouvelle modalité du contrat de travail, ce que j'ai appelé la « séparabilité », qui permettrait de se séparer honorablement et à l'amiable, avec des

droits convenus à l'avance, mais sans invoquer une faute. La seconde priorité, c'est de créer des richesses. Cela ne va pas sans repenser le rôle de l'État. Il ne doit sortir qu'exceptionnellement de ses fonctions régaliennes.

Q-Les projets des candidats vous paraissent-ils concluants ?

R-Je n'en ai pas encore entendu beaucoup nous expliquer comment créer les conditions de la croissance. Cela implique, en fait, de réfléchir à la compétitivité et à l'attractivité de la France. C'est pourquoi nous disons : « Attention aux prélèvements sur l'entreprise ! » Ici, ils atteignent 17,1 % du PIB, contre 9,3 % en Allemagne, et 6,7 % en Grande Bretagne. Comment dans ces conditions les entreprises françaises peuvent-elles se battre dans de bonnes conditions sur les marchés intérieurs, aller à l'exportation, et innover ? Voilà pourquoi nous préconisons la fusion des deux prélèvements sur le travail que sont les cotisations salariés et les cotisations employeurs. La transparence et les comparaisons entre nations seront enfin possibles. En France, un salaire net de 80, correspond à un salaire brut de 100, dont le coût global pour l'entreprise est de 145, contre 130 en Allemagne et, mieux, 120 en Grande-Bretagne ! Voilà, hélas, le meilleur indicateur de notre manque de compétitivité. Cet écart est un frein à tout : il empêche les entreprises d'embaucher significativement et d'augmenter le salaire net de leurs employés. Ces solutions sont dans la logique d'un Blair ou d'un Schröder. Ce ne sont pas des solutions de « droite ». Je ne suis pas sûre d'ailleurs, que le clivage gauche-droite passe par l'entreprise. L'entreprise n'est pas le lieu ni l'enjeu de l'affrontement politique : elle est le moteur de la création de richesse, et la France souffre de ne pas en créer assez.

Q-Vous en revenez toujours à la baisse des charges. C'est un discours très traditionnel.

R-Ce qui est nouveau, c'est que nous la demandons pour accroître la richesse de tous les Français. Quand nous disons : « Besoin d'air », c'est un mot d'ordre qui s'adresse à tout le monde. Ne nous replions pas sur nous-mêmes comme au moment du vote européen. Si on donne de l'air aux entreprises, elles embaucheront. Cela rééquilibrera les finances publiques et sociales, cela permettra d'aborder de façon plus constructive les problèmes de délinquance et de regarder autrement celui des retraites.

Q-Y a-t-il des choses inacceptables dans le programme du PS ? Le smic à 1 500 euros, c'est bien ?

R-Il est très important pour nous de mettre en garde contre les démagogues et les propositions qui apparaissent bénéfiques dans l'instant. Déconnecter le smic de la réalité économique, c'est-à-dire de l'inflation et de la productivité, provoque des effets pervers désastreux : un point de trop supprime, selon l'Insee, 30 000 emplois !

Q-Renationaliser EDF ?

R-Quel serait le coût, et qui le financerait ?

Q-Créer 500 000 emplois tremplins pour les jeunes ?

R-Cela ne fabrique pas une croissance économique durable. Cela ne crée pas de richesse.

Q-Et supprimer la loi Fillon sur les retraites ?

R-C'est totalement démagogique ! Sans la loi Fillon, on recréerait, en plus grave, le problème que l'on commençait à résoudre.

Q-Et quand Nicolas Sarkozy estime que la BCE devrait être comptable du chômage ?

R-La BCE n'est pas responsable du chômage. Sa mission est ailleurs, et elle la remplit parfaitement. Mais il est vrai qu'il y a un problème de gouvernance économique. Nous regrettons que l'Eurogroupe n'ait pas de vrais moyens à sa disposition pour cela.

Q-Et quand il refuse de supprimer l'ISF ?

R-Les propositions qu'il fait pour sortir de l'ISF, l'investissement dans les PME, seraient déjà un booster considérable !

Q-Et quand Nicolas Sarkozy propose la TVA à 5,5 % dans la restauration, qui coûtera 2,5 milliards ?

R-Les projets seraient plus lisibles et compréhensibles par tous s'ils se faisaient sans distinction de secteur. Cela me semblerait plus efficace. Mais, surtout, que les candidats disent aux Français comment créer plus de richesse et de pouvoir d'achat. L'opinion commence à comprendre les dégâts des 35 heures. C'était un signe de notre arrogance de penser que nous pouvions faire aussi bien que les autres en moins de temps... Je doute cependant que les petites entreprises puissent développer la pratique des heures supplémentaires s'il faut, comme dans les grandes, les payer 25 % de plus.

Q-Vous dites que vous dénoncerez les propositions démagogiques. Mais, à un moment, est-ce que vous choisirez un candidat ?

R-Je ne le pense pas. Nous travaillerons de toute façon avec l'élu et lui ou elle avec nous. Car rien d'important ne doit pouvoir se faire sans les entreprises.

Q-L'économie, c'est l'enjeu prioritaire ?

R-Alors que notre pays est en danger d'appauvrissement, c'est important. Mais la personnalité du candidat et son leadership comptent aussi, comme sa capacité à avoir de bons jugements géostratégiques.

Q-Pourquoi la parole des chefs d'entreprise serait-elle plus crédible que celle d'autres citoyens ? Le monde économique n'a pas une très bonne image.

R-La parole des chefs d'entreprises est particulièrement importante pour que les politiques aient toutes les données de la réalité économique. Et nous comptons bien améliorer ainsi l'image de l'économie. C'est pour cela que nous entrons en campagne. L'enjeu, c'est de rester un pays riche, de se mettre au diapason des autres pays, de ne pas dégrader notre compétitivité. Que les patrons racontent leurs expériences et tout le monde y gagnera. Qu'ils montrent, par exemple, que, même si elle n'est pas sans danger, la mondialisation, c'est un accroissement des échanges et qu'elle offre des opportunités à saisir.

Q-On a tout de même le sentiment que les politiques se méfient du monde de l'entreprise... et de ses conseils.

R-Tout cela peut changer. Aujourd'hui, le discours culturellement dominant discrédite trop vite l'entreprise et le libéralisme économique. Pourtant, c'est toujours quand la France a ouvert son commerce et ses frontières qu'elle a été la plus riche. Il n'existe pas dans l'histoire de la civilisation d'exemple de pays qui se soit enrichi en se refermant et en renonçant à sa liberté d'entreprendre. Le libéralisme, c'est d'abord la liberté et la confiance en l'homme. Je regrette beaucoup que l'image de l'entreprise soit encore brouillée. Mais comment pourrait-il en être autrement dans un pays où, depuis vingt-cinq ans, toutes les familles ont été confrontées au chômage de l'un des leurs et à la difficulté de trouver un travail ? Cela rejaillit forcément sur l'entreprise et sur les hommes politiques. Mais nous avons décidé de prendre les choses par l'autre bout et de faire connaître le point de vue des chefs d'entreprise. Il est respectable, leur expérience est précieuse, et il faut la mettre au service de notre pays. C'est la principale motivation de notre livre, *Besoin d'air*.

2007_08_29_Parisot_Le Monde

Q-Pour la première fois, un président de la République se rend à l'Université d'été du Medef. Est-ce le signe d'un changement fondamental d'attitude du politique vis-à-vis des entreprises ?

R-Nicolas Sarkozy montre qu'il est de l'intérêt de la France et des Français de réfléchir et d'agir avec les entreprises. Je souhaite que ce mouvement se décline le plus largement possible. Notre pays se portera beaucoup mieux le jour où chacun de nous comprendra l'intérêt de travailler avec l'entreprise.

Q-Alors que la France accumule les déficits commerciaux, comment évaluez-vous la compétitivité française ?

R-Si nous voulons retrouver une bonne santé économique nationale, il faut se poser la question de la santé des entreprises. Or elles supportent les prélèvements obligatoires les plus élevés au monde et elles ont vu leur taux de marge baisser significativement depuis dix ans. Il est inférieur à celui de la zone euro, et à celui des entreprises allemandes de près de dix points. Comment redonner de l'air aux entreprises françaises ? En promouvant une politique de l'offre et en cessant de raisonner seulement à partir de la demande. Ce serait LA révolution stratégique.

Q-Plus précisément ?

R-Depuis des décennies, la France joue un tiercé perdant. Entre 2000 et 2007, la consommation des ménages a progressé de 19%, les importations de 57% mais la production n'a augmenté que de 8%. Tant que nous n'aurons pas une politique qui stimule la production, nous n'aurons pas de croissance élevée et pérenne.

Q-Est-ce une critique implicite des premières mesures prises cet été qui favorisent la demande et la consommation ?

R-Je ne pense pas qu'on puisse faire un bilan définitif au bout de 100 jours, je ne suis pas dans des fantasmes napoléoniens. Le président de la République met la France en mouvement, au niveau de la vitesse du monde. Son premier acte majeur a été la composition de son gouvernement. Je dis "génial !". C'est un coup de jeune, de parité, de diversité des origines et des talents. Nous disons bravo à la réforme sur l'université, à la réforme sur l'impôt de recherche, à la possibilité de déduire du montant de l'ISF ce qui est investi dans les PME, bravo aussi au moindre coût des heures supplémentaires. Mais nous voulons également faire comprendre et accepter à l'ensemble des français ce qu'est une politique économique de l'offre.

Q-A vous entendre, au choc fiscal de relance, vous préférez l'austérité allemande, qui a porté ses fruits depuis dix ans ?

R-Je ne parle pas d'austérité. Il était trop facile de penser la politique économique en mettant le consommateur au centre. Cette pensée nous a conduits à l'impasse : perte de compétitivité, faible progression du pouvoir d'achat et accroissement de la dette publique.

Q-De nouveau, le gouvernement allemand a choisi de revenir rapidement, dès cette année, à l'équilibre tandis que Nicolas Sarkozy a repoussé cet objectif de 2010 à 2012. Est-ce aller dans la bonne direction ?

R-On avance. Le président de la République a fixé un tableau de marche. Faisons en sorte d'aboutir.

Q-Vous semblez tout attendre de l'Etat ?

R-Non. Je suis persuadée que les Français détiennent une partie du succès de la croissance. Une politique de l'offre, cela concerne le gouvernement, mais aussi les partenaires sociaux, lorsque leurs négociations portent sur le marché du travail. Parmi les réformes dans lesquelles nous sommes engagés, il y a la fusion opérationnelle ANPE-Unedic. Il faut aussi relever progressivement l'âge légal de la retraite à 61 ans puis à 62 ans et allonger le nombre d'années de cotisations. Nous devons avoir ces discussions avant la fin de l'année.

Q-Etes-vous favorable à un contrat de travail unique ?

R-L'employeur a besoin de moins d'incertitude sur le coût du licenciement et la durée d'une éventuelle procédure. Il faut expliquer un paradoxe apparent : on embauchera plus s'il est moins compliqué de licencier. Nous proposons de conserver les protections existantes mais d'envisager une option supplémentaire, la séparation d'un commun accord, qui inclut bien sûr le droit du salarié à l'indemnisation chômage. Chacun y trouverait son compte bien mieux que dans la logique du conflit actuelle.

Q-Espérez-vous boucler cette négociation avec les syndicats d'ici à la fin de l'année selon l'échéance fixée par le gouvernement ?

R-Cette réforme du marché du travail, c'est l'occasion ou jamais que plus personne ne fasse le choix du chômage. Elle est essentielle aussi pour la crédibilité des syndicats. A eux de montrer leur sens des responsabilités. Si nous parvenons à un accord, nous serons entrés dans une véritable ère de démocratie participative.

Q-Souhaitez-vous toujours que soit inscrit dans la constitution le droit à la négociation ?

R-Oui, nous l'avons dit dans une lettre adressée à Edouard Balladur, président du comité pour la révision de la constitution. Nous voulons que les accords entre patronat et syndicats aient une valeur identique à la loi. Nous demandons aussi l'inscription de la liberté d'entreprendre, comme en Espagne. La révolution stratégique passe par là.

Q-Avec même valeur constitutionnelle que le droit de grève ?

R-Exactement. Et il faudrait aussi inscrire le droit du contribuable à une fiscalité juste, non confiscatoire, non rétroactive, limitant son impôt total à 50% du revenu : comme en Allemagne.

Q-Etes-vous favorable à la mise en place d'une TVA sociale ?

R-En 2000, le coût du travail était à l'indice 100 en France et en Allemagne. Aujourd'hui, il est à 103 en France, et à 87 Outre-Rhin. Pour réduire cet écart, les entreprises ont besoin d'une fiscalité compétitive. Soit on se concentre sur la fiscalité pure et l'on va jusqu'au bout de la

réforme de la Taxe professionnelle, soit on allège les charges sociales pesant sur les entreprises. Dans ce cadre, une TVA dite sociale pourrait être une piste.

Q-Au bouclier fiscal de Nicolas Sarkozy, n'auriez vous pas préféré une réduction très forte, plus simple, de l'ISF ?

R-La suppression de l'ISF relancerait notre économie. Elle aurait un effet majeur sur certains Français qui hésitent à investir en France, et plus largement sur l'attractivité de notre territoire. Mais je n'en ai jamais fait une priorité, alors qu'il était pour moi essentiel que la détention d'actions dans les PME ne soit pas dans l'assiette fiscale de l'ISF. La réforme votée cet été va dans ce sens. On peut aller plus loin en allégeant la fiscalité des Business Angels [particuliers fortunés qui investissent dans les entreprises innovantes] trop peu nombreux en France. Aujourd'hui, le plafond de déduction fiscale pour ces investissements dans les entreprises ou projets innovants est fixé à 25 % de 40 000 euros, contre 40 % de 300 000 euros en Angleterre. Nous proposons de porter ce plafond à 40% de 500 000 euros, et là nous devenons compétitifs. Nous souhaitons aussi que l'impôt sur les sociétés à taux réduit pour les PME (15 %) concerne les PME de moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et dans la limite de 100 000 euros de bénéfice net, contre 7,6 millions et 38 000 euros actuellement.

Q-Ne craignez-vous pas que Nicolas Sarkozy défende trop les agriculteurs à l'OMC et oublie les atouts des entreprises ?

R-Attention en effet à ne pas pénaliser nos PME, notamment dans l'industrie. Elles ont besoin d'un succès des négociations à l'OMC et d'un accord multilatéral. L'inverse, qui se traduirait par des accords bilatéraux, les pénaliserait.

Q-L'échelon européen existe-t-il encore ? Etes-vous favorable à la limitation des directives ?

R-Le président Barroso a engagé un programme de meilleure régulation dont nous gagnerions à nous inspirer en France. Nous en sommes aujourd'hui à des empilements illisibles de règlements, de lois et de directives européennes. La priorité est à la simplification et à l'harmonisation plutôt qu'à de nouvelles directives. Cela ne veut pas dire que la commission ne doive pas agir. Je pense au problème nouveau posé par les fonds d'Etat, notamment d'origine russe ou chinoise.

Q-Comment réagissez-vous à la découverte d'un engin incendiaire sur le campus d'HEC où doit se tenir votre université ?

R-Je voudrais faire part de mon indignation, dire combien il est choquant qu'on cherche à empêcher une manifestation où règne la plus grande liberté d'expression qui soit. Nous dérangeons. Depuis deux ans que j'assume la présidence du Medef, je fais tout pour conduire notre propre révolution, donner tous les signes d'ouverture possible, pour dire stop aux haines et aux conflits. Quand on annonce la fin des haines, cela atise chez certains des résurgences de la haine.

Q-Qui a pu faire cela ?

R-Seule l'enquête pourra le dire. Mais je mets en garde contre un pseudo-romantisme politique très dangereux. Alors qu'il se passe enfin des choses en France ! Nous sommes très nombreux à vouloir que ça change, et à nous réjouir que des équipes qui n'en avaient pas l'habitude travaillent ensemble au service de l'intérêt général. C'est mon idéal et je n'y renoncerai pas.

2007_12_14_Parisot_La Croix

Q-Mercredi, le Medef international a rencontré le colonel Kadhafi. Vous n'étiez pas présente. Pour vous, le dirigeant libyen est-il un tyran ou un client ?

R-Il ne fait aucun doute que nous réprouvons le fonctionnement de l'État libyen. L'économie de marché ne peut s'épanouir que dans la démocratie. C'est pour exprimer cela que je n'étais pas à cette rencontre. Mais nous pouvons aider ceux qui ne connaissent pas encore la démocratie plus facilement en ayant des relations avec eux qu'en les bannissant de toute forme d'échange. La relation commerciale est un moyen de faire en sorte que des idées se diffusent. Il y a donc des contrats à établir avec les Libyens.

Q-Vous avez toujours critiqué les 35 heures. Est-ce que la réforme annoncée vous suffit ?

R-Je critique le raisonnement qui consiste à considérer que le travail doit se partager alors qu'au contraire le travail des uns crée celui des autres. Ce qui est important dans cette réforme, c'est qu'elle donne une palette de possibilités pour les entreprises. Dans des entreprises de services, où il y a beaucoup de cadres et souvent dix jours de RTT, la monétisation des RTT peut être bonne pour le salarié. Et bonne pour l'entreprise, car il y a des moments, en mars-avril par exemple, où il y a beaucoup de travail. Une autre possibilité consiste à passer un accord entre syndicats et dirigeants pour décider que la durée du travail peut être portée à 36 ou 37 heures, selon les besoins. C'est très intéressant, car cela permet d'adapter l'entreprise à la situation du marché.

Q-Dans la négociation sur le marché du travail, le Medef propose d'assouplir la rupture du contrat de travail. Qu'êtes-vous prête à consentir pour que ça ne se traduise pas par davantage de précarité ?

R-Ce n'est pas une précarité de plus que nous proposons, au contraire. Le licenciement est douloureux en général pour le salarié et très compliqué pour l'employeur. Cette difficulté fait qu'en France on embauche moins qu'ailleurs. Ce qu'on veut faire, c'est libérer les intentions d'embauches. Pour ça, on propose d'ajouter une option supplémentaire sur le CDI, qui consiste à dire qu'en plus de la démission ou du licenciement, on peut aussi se séparer à l'amiable. Pour l'employeur, ça permettrait une procédure plus rapide. Pour le salarié, l'avantage, ce serait de toucher une indemnité égale à l'indemnité légale habituelle, plus le droit à l'assurance-chômage, ce qui n'est pas le cas quand on démissionne. En plus, nous proposons aux syndicats une sécurisation des parcours professionnels qui permettrait que les droits à la formation ou la prévoyance suivent le demandeur d'emploi pendant quelque temps après son départ de l'entreprise.

Q-Le gouvernement a annoncé une réforme du travail du dimanche. Jusqu'où souhaiteriez-vous aller ?

R-C'est une réforme indispensable. D'abord parce qu'il faut savoir s'adapter à la vie moderne, car les temps de travail et de loisir sont beaucoup plus souples que ce qui existait jusqu'alors. Les grandes surfaces notamment doivent pouvoir ouvrir plus facilement, mettons 8 ou 10

dimanches par an. On ne demande pas tous les dimanches. De plus, ça ne va pas concerner tous les salariés, mais seulement ceux du commerce et uniquement les salariés volontaires. Aujourd'hui, un peu plus de 20 % des salariés travaillent déjà le dimanche et la même proportion se dit intéressée. Est-ce que ce ne serait pas dommage de passer à côté de cette création de richesse ? Est-ce que ce n'est pas le meilleur moyen d'aller chercher quelques dixièmes de point de croissance ?

Q-Concernant les retraites, vous êtes favorables à un départ plus tardif. Mais n'est-ce pas la faute des entreprises si les seniors ne travaillent pas plus longtemps ?

R-Ces départs prématurés des seniors sont inadmissibles. Mais c'est une responsabilité collective du gouvernement, des syndicats et du patronat qui, depuis des années, s'entendent pour faire partir d'abord les plus de 55 ans. Aujourd'hui, il est évident qu'il faut changer de perspective. Mais ce changement va nous prendre trois, quatre, voire cinq ans. Car cela suppose une évolution dans le management des ressources humaines pour faire évoluer les fins de carrière : par exemple, on n'est plus chef de chantier dehors à 60 ans, mais on peut faire du tutorat.

Q-Il faut donc changer le regard. Mais quels sont les pays dans lesquels les taux d'activité des seniors sont les plus élevés ?

R-Ce sont les pays dans lesquels l'âge de départ à la retraite est également le plus élevé. Si on fait partir d'abord les 55 à 60 ans, c'est parce que l'on sait que l'horizon de départ, c'est 60 ans. Déplaçons l'horizon de la retraite à 62-63 ans. C'est un tabou en France, mais, dans la plupart des pays voisins, on en est à discuter de 67 ans ou de 68 ans.

2008_02_26_Parisot_Le Monde

Q-Un président de la République doit-il s'adresser à un citoyen comme il l'a fait au Salon de l'agriculture ? Cela vous a-t-il choquée ?

R-Il est évident que c'est une réponse musclée à une provocation totalement déplacée. Mais n'en faisons pas non plus un drame ! Cela m'a fait penser au coup de boule de Zidane. Est-ce que le capitaine de l'équipe de France de football, en finale de la Coupe du monde, était dans son rôle de capitaine ? La réponse est non. Il s'est mis hors jeu momentanément parce qu'il a répondu à un geste qui était également hors jeu. Point.

Q-L'impopularité actuelle du président est notamment liée à son style. Est-ce de nature à compromettre les réformes que vous appelez de vos vœux ?

R-C'est vrai, on explique mieux les réformes quand on est populaire que quand on l'est moins. A l'inverse, l'impopularité n'est pas quelque chose d'éternel. Il y a eu une incompréhension qui ne me semble pas si grave, pas si fondamentale. La preuve, il a choisi son équipe gouvernementale, qui reste très populaire. Qu'est-ce qui est le plus important ? Cet incident, qui est regrettable mais qui n'est qu'un incident ne portant absolument pas à conséquence. Ou le fait que nous sommes en train de travailler sur la durée du travail - avec les heures supplémentaires, qui ont réussi -, sur un grand nombre de mesures concernant les TPE et les PME, pour que celles-ci puissent grandir ?

Q-Mais le pouvoir peut-il encore donner l'élan nécessaire à ces réformes si le président est à ce point discrédité ?

R-Je ne parlerai pas de discrédit. (...) Nous sommes dans une phase d'étonnement, voire d'incompréhension. Cette phase est transitoire.

Q-Une enquête d'"UFC-Que choisir" montre une hausse des prix, dans la grande distribution notamment, inquiétante...

R-Toutes les matières premières ont augmenté d'une manière spectaculaire ces huit derniers mois (30 % sur le lait, des proportions importantes sur les céréales). Que faut-il faire ? Créer les conditions d'une concurrence totale libre.

Q-C'est-à-dire abolir la loi Galland sur la grande distribution ? C'est ce que proposait notamment le rapport Attali...

R-Il ne faut pas toucher au seuil de reventes à perte. C'est peut-être une des dernières convulsions dans un pays qui n'a jamais accepté totalement l'économie de marché. Souvenez-vous du contrôle des prix : nous nous sommes aperçus que cela avait plus d'effets pervers qu'autre chose ! Face à cette situation embêtante, ayons un bon réflexe : mettons toutes les conditions de liberté sur le marché. C'est de cette manière que nous arriverons au juste prix, au prix vrai. (...) Expliquons aux consommateurs que la meilleure façon de créer des prix justes, des prix qui doivent baisser s'ils doivent baisser, et augmenter s'ils doivent augmenter, c'est qu'il y ait le plus de concurrence possible.

Q-Le président de la Société générale, Daniel Bouton, redit dans Les Echos du 25 février que, malgré la fraude qui s'est produite dans sa banque, il ne démissionnera pas. Cela vous choque-t-il ?

R-J'ai vécu dans un conseil d'administration un moment absolument tragique, quand Edouard Michelin a disparu dans un accident (en mai 2006). En tant que membres du conseil d'administration de Michelin, à l'époque, nous avions des décisions extraordinairement importantes à prendre. Je me suis aperçue que seuls les membres du conseil d'administration de l'entreprise disposaient de toutes les informations pour prendre la bonne décision. Quand est intervenue cette chose affreuse à la Société générale, Daniel Bouton a immédiatement donné sa démission. Il l'a fait de la manière la plus éthique. Il a donné sa démission, il a quitté la salle pour laisser les administrateurs délibérer sans sa présence. C'était parfait. Les administrateurs, après délibération, ont estimé qu'il était le plus à même pour conduire encore l'entreprise. Moi, je ne peux pas vous dire si les administrateurs avaient raison ou avaient tort. Eux seuls disposent de toutes les données pour décider.

2008_03_08_Parisot_Le Monde

Q-Comment entendez-vous sortir de la crise avec l'UIMM?

R-Si crise il y a, elle n'est pas entre le Medef et l'UIMM mais à l'intérieur de l'UIMM, et le Medef n'a fait que prendre ses responsabilités. Il n'y a en tout cas aucune divergence fondamentale entre les entreprises industrielles et les autres. Le Medef les représente toutes. L'UIMM parle au nom d'un secteur précis et essentiel de notre économie, mais on a surpris certaines pratiques inacceptables de sa direction au regard de l'éthique et du bon sens. Inacceptables d'abord ces sorties de fonds en liquide, puis ces autres transgressions des règles normales pour organiser le départ du délégué général [Denis Gautier-Sauvagnac]. Voilà pourquoi j'ai demandé à l'UIMM de se ressaisir.

Q-Souhaitez-vous toujours que l'UIMM remette ses mandats nationaux dans les organismes paritaires ?

R-Je demande en effet que l'UIMM remette ses mandats à la disposition du Medef. Parce que nous devons nous donner les moyens d'éviter tout nouveau scandale. Tant qu'une remise à plat sérieuse n'a pas été faite, le soupçon peut planer. Il ne s'agit pas de dire que l'UIMM ne doit plus contribuer à la réflexion économique et sociale ou au travail des institutions paritaires. Il faut seulement veiller à ne pas tomber de Charybde en Scylla.

Q-Comment s'en assurer ?

R-En imposant des règles claires. En contrôlant les mandats, en demandant aux mandataires de signer des engagements éthiques incontestables. L'idéal serait de pouvoir examiner plusieurs candidatures d'origine différente pour chaque mandat. Car la diversité garantit la transparence et la démocratie, tandis que le monopole crée le risque d'opacité.

Q-Aurez-vous assez de candidats ?

R-Je suis sûre que oui. Au sein des Fédérations, des Medef territoriaux et aussi des UIMM locales, il y a un vivier de chefs d'entreprise engagés, bénévoles, compétents, qui ont une expérience des mandats patronaux. Je vais réunir sous dix jours, le comité des mandats du Medef, dans lequel siège Frédéric Saint-Geours, pour préparer cette remise à plat, et proposer à trois personnalités du conseil exécutif du Medef, Marie-Christine Oghly, Jean-René Buisson et Jean-Luc Placet, d'y participer pour être des "accélérateurs de changement".

Q-Quand avez-vous appris les conditions de départ de Denis Gautier-Sauvagnac ?

R-Le 28 février à 23 heures, sur mon blackberry quand j'ai lu les premières dépêches AFP sur les révélations de Marianne.

Q-Michel de Virville, qui a négocié l'accord, ne vous a pas tenu au courant ?

R-Ce n'est pas très surprenant car la présidente du Medef anime le Medef et pas ses fédérations adhérentes. Il semble que même le bureau de l'UIMM n'ait pas été au courant, ce qui est plus étrange. La gravité de la situation a incité Michel de Virville à me remettre spontanément sa

démission de ses mandats Medef et de la présidence de la Commission Relations du Travail du Medef.

Q-Et quand avez-vous appris les sorties de fonds en liquide ?

R-La veille de la publication des faits par le Figaro, vers 19h00 par un coup de fil d'un journaliste.

Q-Vos prédécesseurs au Medef ne vous avaient rien dit ?

R-Je pense qu'Ernest Antoine Sellière n'en savait absolument pas plus que moi et Jean Gandois pareil. Avant, je n'en sais rien.

Q-Selon François Ceyrac, ces pratiques étaient anciennes.

R-Encore aujourd'hui je ne sais pas la moindre chose sur les destinataires des fonds. De telles pratiques pour moi synonymes de perversion absolue, me semblent inimaginables à notre époque. Mon indignation est bien sûr morale, mais j'éprouve aussi le sentiment d'une sorte de trahison. Quand j'ai été élue présidente du Medef, contre le candidat de l'UIMM, et donc contre le vœu de Denis Gautier-Sauvagnac, j'ai voulu construire la paix. C'est pourquoi j'ai proposé à Denis Gautier-Sauvagnac la présidence de la commission relations du travail, et lui ai dit que nous allions mener ensemble le dialogue social.

Comment pourrais-je accepter que l'homme à qui j'avais confié cette mission me cache des pratiques illégales qui pervertissent le dialogue social ? Souhaitons maintenant que l'enquête aille à son terme et nous donne les clés de cette affaire.

Q-Comment réagissent les branches et les Medef territoriaux ?

R-C'est un soutien total sur l'esprit et la démarche. Je ne peux pas vous dire le nombre de remerciements que nous avons reçus, et même de l'intérieur de l'UIMM. Je subis aussi des pressions qui doivent venir d'une vieille garde. J'aime l'industrie, je me refuse à la voir caricaturée ainsi et je ne peux qu'aspirer à la transformation annoncée de cette grande fédération. Son président fait bouger les choses, il va dans le bon sens, nous avons tous intérêt à l'aider. Vous voyez que nous ne sommes pas dans une situation de guerre avec l'UIMM.

Q-Que doivent devenir les 600 millions du "trésor de guerre" de l'UIMM ?

R-Je ne connais pas le statut juridique de cet argent, mais je trouve qu'il serait bon d'organiser une sorte d'appel d'offres pour qu'il soit bien géré et pourquoi pas pour en dédier une partie à des causes qui le valent.

Q-Vous avez eu des contacts avec l'Elysée et Matignon ?

R-Aucun avant le 3 mars. Ce jour-là j'ai rencontré François Fillon.

Q-Refusez-vous toujours de débattre de la représentativité du patronat et de son financement ?

R-Les représentativités syndicale et patronale sont deux choses différentes. S'agissant du financement, les mêmes exigences doivent être posées aux syndicats et au patronat. Mais dans ce domaine, le Medef est en avance. Depuis des années nos comptes sont audités. Et depuis

décembre 2007 une réforme des statuts stipule que les comptes de tous les adhérents du Medef doivent être certifiés et exige des présidents des fédérations comme des Medef territoriaux un engagement sur l'honneur. A terme, à l'issue de notre projet Ambition 2010, quiconque utilisera la marque Medef devra respecter à la lettre une charte de droits et devoirs.

Q-Faut-il une autre organisation territoriale ou professionnelle du Medef ?

R-Je ne saurais pas aujourd'hui dessiner la forme finale que tout cela va prendre, mais nous sommes dans une phase importante d'évolution.

Q-Risque-t-on une scission entre les services et l'industrie ?

R-Mais personne ne se pose cette question, surtout pas moi ! Je crois même défendre l'industrie plus que quiconque quand je rencontre régulièrement le commissaire européen au commerce Peter Mandelson pour faire aboutir les négociations à l'OMC, ou quand j'accueille le premier ministre chinois et lui demande de changer les pratiques de la Chine en matière de propriété intellectuelle. Je pense même connaître mieux l'industrie que la direction générale partante de l'UIMM étant issue de ce monde et ayant dirigé un temps une entreprise industrielle.

Q-Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à la lutte contre l'inflation ?

R-En renforçant et en libérant la concurrence, en allant vers une plus grande déréglementation. Certainement pas en revenant à une économie administrée.

Q-La Banque centrale doit-elle baisser ses taux ?

R-La parité de l'euro par rapport au dollar est très problématique. Je souhaite que les chefs d'Etat qui se réuniront en avril au Japon pour un G8 mettent prioritairement les parités monétaires leur ordre du jour.

Q- Est-ce en allégeant les prélèvements obligatoires que l'on augmente les salaires nets ?

R-Cet allègement est indispensable. On a tendance à ne voir que les bons résultats du CAC 40 mais C'est l'arbre qui cache la forêt ! Si on ne comprend pas que le taux de marge des entreprises françaises est inférieure de dix points à celui de leurs concurrentes allemandes, on ne comprend pas leurs difficultés. Si les entreprises pouvaient au contraire reconstituer leurs marges, elles auraient des moyens nouveaux dans les négociations salariales, et plus de facilités à investir et à exporter.

Q-Peut-on piloter la conjoncture et la croissance ?

R-Un gouvernement peut, en partenariat avec différents acteurs de la société peut du moins créer les conditions qui accéléreront la croissance ou l'amplifieront ou la rendront durable. Cela passe autant par une bonne politique d'éducation, de recherche, d'innovation, que par une politique fiscale, sociale. Ce qui est fait depuis 8 mois va dans le bon sens. Il faut continuer et amplifier le mouvement.

Q-Après les municipales, vous plaidez pour une rigueur budgétaire accrue ?

R-Pas du tout, la rigueur n'est pas une question qui se pose.

Q-Au risque d'aborder une présidence française sans respecter les critères de Maastricht ?

R-Il faut être respectueux de l'engagement à l'égard de nos partenaires européens, des Français eux-mêmes et des générations à venir. Il n'est pas question d'aggraver la dette. Mais l'augmentation de la quantité de travail en France, grâce aux heures supplémentaires entre autres, la modernisation du marché du travail, les innovations environnementales sont de bons signes. Je suis plutôt optimiste . Il y a de bonnes nouvelles et je vois s'ouvrir à nous depuis quelque temps des perspectives radicalement différentes.

2009_03_23_Parisot_Aujourd'hui en France

Q-Comment accueillez-vous la décision des dirigeants de la Société générale ?

R-Avec soulagement. Les Français n'auraient pas compris. Les patrons de TPE et de PME, qui tous les jours tremblent pour leurs autorisations de découvert, non plus ! Les dirigeants de la Société générale ont pris la mesure de la situation et ont agi avec responsabilité. Ils se sont ainsi mis en conformité avec le code éthique de l'Afep (Association des grandes entreprises françaises) et du Medef qui demande mesure et équilibre en matière de rémunérations et recommande d'éviter les effets d'aubaine quand le marché boursier est en baisse. Nicolas Sarkozy attend du patronat qu'il mette de l'ordre dans ses rémunérations.

Q-Quand allez-vous répondre ?

R-Le président de la République souhaite mettre en cause la part variable de la rémunération de tous les mandataires sociaux, qu'ils soient dirigeants de PME ou de sociétés cotées, en cas de licenciements ou de chômage partiel dans leur entreprise. Le Medef n'a pas le pouvoir d'imposer quoi que ce soit. Mais nous sommes conscients de notre autorité morale. C'est pourquoi, nous allons répondre dans la semaine, en rappelant les valeurs de responsabilité et de solidarité auxquelles nous croyons. Mais très vite, sur ce sujet, on bute sur des difficultés pratiques, voire des risques d'incohérences ou d'injustices. Je connais aujourd'hui plus d'un patron de PME qui, par solidarité pour son entreprise, choisit de réduire sa rémunération fixe, comptant essentiellement sur une part variable indexée sur les ventes ou le résultat. Par ailleurs, pour les multinationales, le périmètre d'application d'un tel principe est très compliqué à déterminer. Le gouvernement a fortement mis en cause les chefs d'entreprise.

Q-Est-il allé trop loin ?

R-On va toujours trop loin dans une attaque et paradoxalement on risque de créer des blocages inutiles. Je crois à l'efficacité de l'approche par la concertation. C'est d'ailleurs pourquoi je renouvelle ma proposition d'ouvrir immédiatement une délibération sociale sur les mutations économiques avec toutes les organisations syndicales.

2009_06_20_Parisot_Le Monde

Q-Pourquoi avez-vous désiré prendre la présidence du Medef ?

R-C'est par hasard que je suis entrée en relation avec le Medef. Un jour, le président, Ernest-Antoine Seillière, m'a appelée à mon bureau de l'IFOP pour me dire qu'un siège venait de se libérer au conseil exécutif du Medef et me le proposer. J'ai immédiatement dit oui, ce qui l'a étonné, car la norme parisienne dans ce genre de situation est de demander un délai de réflexion. Entrée au conseil exécutif, j'ai mesuré à quel point c'était le carrefour de tous les dossiers importants pour la vie de notre pays : l'économique, le social, le sociétal, l'international. Sur des centaines de sujets, nous devons formuler une position, faire des recommandations, voire prendre des décisions. Cela m'a passionnée car, fondamentalement, ce qui m'intéresse, c'est que notre pays vive le mieux possible et demeure un pays qui compte. De tout cela est née l'idée de devenir la présidente de ce mouvement, de le faire évoluer, de le moderniser, de le promouvoir.

Q-Votre élection, en 2005, a donné lieu à une bataille assez rude. Est-ce parce que vous êtes une femme ?

R-Sans aucun doute. Ce milieu a la tentation du club anglais, on reste entre hommes. L'élection était dure aussi parce que j'étais totalement neuve. Beaucoup disaient que je n'avais aucune expérience des mécanismes du paritarisme, de la relation sociale. Au fil de la campagne, de nombreux chefs d'entreprise ont compris que je pouvais apporter un regard différent dont ils avaient besoin.

Q-Après l'élection, avez-vous immédiatement été reconnue ?

R-La légitimité a été forte, immédiate, incontestée, et très vite l'unité s'est faite derrière le projet que je menais. En même temps, l'âpreté des dossiers et des combats fait que, sans arrêt, il faut montrer qu'on a capacité à être le leader. Parfois même en prenant ses propres troupes un peu à rebrousse-poil. Un an après mon élection, Dominique de Villepin, alors premier ministre, a voulu créer le CPE, un contrat d'emploi spécifique pour les jeunes. D'emblée, j'ai émis des réserves, qui ont surpris les chefs d'entreprise, jusqu'à ce qu'on entende mon argumentation. Je considère qu'il faut mettre de la flexibilité sur le marché du travail, mais qu'il serait tout à fait injuste d'en faire porter le poids à une seule catégorie de la population, et précisément la plus fragile, les jeunes, qui sont certes prometteurs, mais ont néanmoins besoin d'un coup de pouce que les adultes peuvent donner. Le CPE me semblait très dangereux pour le lien entre les générations.

Q-D'autres femmes sont aujourd'hui à la tête du patronat, en Pologne, en Italie, en Angleterre, comment l'expliquez-vous ?

R-Le monde change, et l'on est peut-être en train de comprendre dans tous les pays que la diversité - des sexes, des âges, des origines, des cultures - est la vraie richesse. Personnellement, avoir vu des femmes politiques exceptionnelles, comme Simone Veil, m'a conduite à penser que les choses étaient possibles. Voir une femme à la tête du Medef a-t-il provoqué le même effet pour d'autres ? J'ai été très émue par le nombre de lettres de jeunes filles que j'ai reçu après

mon élection. Des lycéennes et des étudiantes, auxquelles cela avait donné de l'espoir. Encore aujourd'hui, je vais le plus souvent possible dans des écoles, et à chaque fois je vois que cela donne confiance aux jeunes filles. Mon élection ou l'exercice de mon mandat ont-ils aussi fait évoluer les mentalités dans d'autres pays d'Europe ? Si c'est le cas, alors tant mieux.

Q-Vous avez dit n'avoir ni les moyens juridiques ni le désir d'imposer des contraintes aux rémunérations des patrons.

R-Lorsqu'on est démocrate et libéral, comme je le suis, lorsqu'on se souvient avec effroi du corporatisme que prônait le régime de Vichy, il paraît inconcevable et dangereux de vouloir transformer une organisation de chefs d'entreprise comme le Medef en une sorte d'ordre professionnel, chargé de dire le bien et le mal et de sanctionner. Nous sommes en revanche tout à fait habilités à recommander une éthique en matière de rémunérations, et ensuite à chacun de prendre sa décision. Mes prises de parole sur ce sujet, aucun de mes prédécesseurs ne les avait osées. J'ai été la première. Encore récemment, j'ai eu à dire que tel chef d'entreprise ne devait pas recevoir les indemnités de départ auxquelles il prétendait. Quand le conseil d'administration de cette même entreprise [l'équipementier automobile Valeo] a eu le courage de demander à son assemblée générale de ne pas voter ces indemnités, j'ai su que le Medef avait été entendu. L'éthique, c'est toujours la sauvegarde du lien : entre l'entreprise et la société, entre le chef d'entreprise et les salariés.

Q-Tous ces remous ont-ils compliqué vos relations avec le président de la République, que vous connaissez bien ?

R-Le premier respect que l'on doit à chacun, c'est d'être capable de lui dire ce qu'on pense être juste, et c'est vrai même lorsque son interlocuteur est le président de la République. Le faire ne signifie pas que les relations se dégradent. La discussion permanente permet au contraire d'avancer. C'est aussi mon mode de relations avec les organisations syndicales. Sur le sujet des rémunérations, je crois que le président de la République et moi, nous pensons sur le fond la même chose : qu'il y a eu des excès, rares, à dénoncer publiquement ; mais qu'il faut pouvoir gagner de l'argent en France, car cela est un gage d'espoir pour les nouvelles générations.

Q-On dit que vous souhaitez qu'on assouplisse les conditions de licenciement.

R-Pas du tout. C'est une rumeur entretenue par ceux qui tentent de déformer mes propos ou ma pensée. Rappelez-vous plutôt la réforme majeure initiée par le Medef avec la rupture conventionnelle. Cette séparation est au licenciement l'équivalent de ce que fut le divorce à l'amiable pour les couples jusque-là contraints de divorcer pour faute.

Q-La rupture conventionnelle n'est-elle pas majoritairement utilisée par les seniors, alors qu'on dit vouloir encourager leur emploi ?

R-Il faut bien sûr encourager l'emploi des seniors. Et aucun chiffre ne prouve qu'ils utilisent majoritairement la rupture conventionnelle. L'urgence, c'est de ne réinstaller d'aucune façon des mécanismes de préretraite, et c'est même d'aller au-delà de cette première précaution. Il est évident que pour assurer de vraies retraites à tous, notre pays devra un jour repousser l'âge légal du départ à la retraite. On ne peut pas gagner chaque année un peu plus en espérance de vie, et

cesser de travailler de plus en plus tôt. C'est un vrai problème, et tant que nous ne l'aurons pas résolu, les Français continueront d'être minés par l'angoisse qui, hélas ! nous est si propre.

Q-Vous semblez plus attentive que vos prédécesseurs aux intellectuels. Et, d'une manière générale, que voudriez-vous qu'on retienne de votre mandat, qui se termine en 2010 ?

R-Je tiens beaucoup à ce qu'on entende et écoute davantage les intellectuels. Récemment, j'ai vu longuement Edouard Glissant, ce fut un moment important. La grande affaire de mon mandat aura été l'éthique. Ce dont je suis également fière ? La réforme du marché du travail; la réforme de la représentativité syndicale, que nous avons menée à bien avec les syndicats; le combat en faveur de la diversité. Et aussi avoir fait passer dans le domaine du langage politique courant les titres de nos universités d'été, « Concilier l'inconciliable », « Jouer le jeu », « Bouger les lignes »... Celle de 2009 s'intitule « A la recherche des temps nouveaux », ces temps futurs qui devront intégrer prioritairement la survie de la planète, le développement durable.

Q-Allez-vous solliciter votre réélection ?

R-Oui, car j'ai envie de continuer ce que j'ai entrepris, et notamment faire encore avancer le dialogue social. Mais pour l'heure, je ne pense pas en termes de campagne électorale, je m'occupe de la situation de crise. Je crois qu'on ne mesure pas assez la souffrance des chefs de PME. J'appelle chacun à une PME attitude, c'est-à-dire à une nouvelle solidarité envers les PME.

2009_09_02_Parisot_Le Monde

Q-Les signaux de reprise se multiplient. Etes-vous optimiste ?

R-Je constate que nous ne sommes pas entrés en dépression et que la récession elle-même sera moins longue que prévu. Je n'exclus pas le scénario optimiste. De nombreux indicateurs sont encourageants : le deuxième trimestre a été positif pour la croissance en Allemagne et en France, le marché immobilier américain frémit, les dernières prévisions de croissance du Fonds monétaire international pour la Chine et l'Inde sont bonnes, le cours des matières premières est à la hausse. Les entreprises françaises, très intégrées à l'économie mondialisée, commencent à bénéficier de ce souffle d'air. Mais il faut un peu de temps pour qu'il irrigue tout le tissu économique.

Q-Un an après le déclenchement de la crise, tout peut recommencer comme avant ?

R-Il ne faut pas se tromper sur les origines de cette crise : elle est née d'un surcroît de liquidités considérable dû à la politique américaine et aux rapports ambigus de la Chine et des Etats-Unis. Elle résulte aussi de la mondialisation de la finance sans régulation internationale adéquate. On évitera de nouvelles crises en régulant convenablement. C'est ce que nous voulons. Lorsqu'on est libéral, on est clairement partisan de règles du jeu. Nous jugeons par exemple souhaitable de mettre en place une supervision bancaire à l'échelle européenne.

Q-L'initiative de Nicolas Sarkozy sur les bonus vous pose-t-elle problème ?

R-Les bonus des traders ne sont pas à l'origine de la crise. Néanmoins, j'ai été la première à dire, dès janvier 2009, qu'il fallait faire évoluer leur calcul, car les excès sont devenus insupportables. Le président de la République est farouchement déterminé à convaincre le G20 d'adopter une position commune sur cette question. S'il y parvient, ce sera une excellente chose.

Q-Vous avez donné des consignes pour tenter d'obtenir une autorégulation des rémunérations. Pourquoi cela ne fonctionne-t-il pas ?

R-Détrompez-vous, cela fonctionne. Nous publierons dans quelques semaines un rapport d'évaluation du code de gouvernance que le Medef et l'AFEP ont élaboré pour les entreprises cotées. Vous verrez que la régulation est en marche.

Q-Le PS et certains élus de l'UMP estiment que les chefs d'entreprise ne doivent plus être seuls à décider du montant des rémunérations. Quelle est votre réaction ?

R-Je vous rappelle que pour la rémunération des mandataires sociaux, c'est le conseil d'administration qui en décide in fine et dans toutes les entreprises cotées, au moins deux représentants du personnel y siègent. Deux impératifs doivent être respectés : premièrement la compétitivité, mais attention nous sommes là à la limite de ce qui pourrait nuire à la France. Deuxièmement l'information : certains représentants de salariés ne la jugent pas suffisamment complète, je leur propose que nous l'améliorions ensemble dans le cadre de la délibération sur la modernisation du dialogue social. Vous connaissez les positions fortes que j'ai prises en matière de transparence et d'éthique.

Q-Que pensez-vous de la proposition de Martine Aubry de mettre sous tutelle du tribunal de grande instance les entreprises qui font des bénéfices et licencient ?

R-Une telle proposition est à cent lieues du fonctionnement réel de la justice, comme de l'entreprise. Faut-il parler de démagogie, à chacun d'en juger.

Q-La crise n'a-t-elle pas abîmé l'image de l'entreprise ?

R-Elle a au contraire montré, parfois douloureusement, à quel point les salariés sont attachés à leur entreprise. Les médias se focalisent sur les dissensions mais la crise a également développé la solidarité. Des relations extrêmement constructives se sont nouées entre la direction et des délégués syndicaux ou des représentants du personnel dans nombre d'entreprises.

Q-Que dites-vous aux patrons confrontés à des conflits durs ?

R-Dialoguez mais exigez le respect de la loi. Aucun désespoir ne justifie aucune transgression. Développez le dialogue économique sur la situation de l'entreprise pour essayer de trouver avec les représentants du personnel des solutions acceptables.

Q-La grande vague des plans sociaux est-elle terminée ?

R-Le plus grand plan social, ce sont les dépôts de bilan des PME. Si l'on reste sur le rythme du début d'année, près de 70 000 entreprises vont disparaître en 2009 et, avec elles, des centaines de milliers d'emplois. C'est pourquoi j'appelle chacun – gouvernement, administration, grandes entreprises, banques– à avoir "la PME attitude". Il faut tout faire pour leur faciliter le quotidien : une administration peut se montrer plus patiente pour recouvrer sa créance, un réseau bancaire plus actif en matière de crédit.

Q-Redoutez-vous, comme à chaque rentrée, un alourdissement des charges des entreprises ?

R-Non, le président de la République et le gouvernement ont compris que les entreprises françaises étaient les plus taxées du monde industrialisé et qu'il ne fallait surtout pas alourdir leur fardeau fiscal. Si elle aboutit, la réforme de la taxe professionnelle sera un tournant majeur et une victoire du Medef. Nous admettons que subsiste une fiscalité sur la valeur locative foncière et sur la valeur ajoutée, mais notre message est clair: aucune entreprise ne devra payer demain plus qu'aujourd'hui.

Q-Et la taxe carbone ?

R-C'est autre chose. C'est un peu comme pour le tabac. Si l'émission de CO2 a un coût social, si elle représente une nuisance pour l'être humain, il est normal qu'elle soit taxée. Mais ce nouveau prélèvement doit se faire à fiscalité constante pour les entreprises, sans que la réforme de la TP n'interfère. De même qu'il est prévu un chèque vert pour les ménages, il doit y avoir pour les entreprises un équivalent de chèque vert.

Q-Avec la reprise qui s'esquisse, redoutez-vous un retour de l'inflation ?

R-Aucun signe ne le montre. Et je ne crois pas à des surenchères salariales. Avec les syndicats, notre priorité est de continuer à améliorer la gestion sociale de la crise. Nous avons étendu

ensemble les mécanismes du chômage partiel. Sur deux sujets encore, nous pouvons faire mieux : le logement des jeunes et la mobilité professionnelle de ceux qui perdent leur emploi.

Q-Faut-il étendre la durée d'indemnisation des chômeurs en fin de droits ?

R-Cela relève de la responsabilité de l'Etat.

Q-Comment percevez-vous le climat social ?

R-Le climat social n'est pas homogène, je parlerai plutôt de microclimats variés. Mais fondamentalement, on ne met pas assez en relation les demandes d'indemnités supra-légales des salariés licenciés avec l'angoisse de ne pas avoir une retraite décente. La réforme des retraites est une priorité absolue. Il ne s'agit pas de savoir si elle doit être bouclée en 2010, en 2012 ou après. Il s'agit d'avoir l'ambition d'une vraie grande réforme, car nous sommes arrivés au bout d'un système et de ses rustines. Depuis trente ans, on ment aux Français, ils le savent et en sont profondément perturbés. Il faut reculer l'âge du départ à la retraite, rechercher un système mixte alliant répartition et capitalisation, mais surtout cesser d'aborder la question de façon dogmatique comme les syndicats sont parfois tentés de le faire.

Q-Comment le Medef peut-il plaider pour la retraite à 61 ans, voire plus, alors que les entreprises continuent de se débarrasser de leurs seniors ?

R-C'est la ligne d'horizon qu'il faut changer pour favoriser l'emploi des seniors. Le paradoxe que vous dénoncez n'est qu'apparent, le même homme de 57 ans n'a pas le même âge pour une entreprise selon qu'il est à 6 mois ou à 6 ans de sa retraite. En repoussant l'âge du départ, on rajeunit d'autant les salariés aux yeux des entreprises qui souhaitent investir sur eux.

Q-Le gouvernement est obligé de revoir le système de majoration dont bénéficient les femmes. Que préconisez-vous ?

R-Ce sont les femmes qui mettent au monde les enfants. Je suis donc favorable à ce que les mères continuent de bénéficier d'une année de majoration par enfant. L'autre partie doit être au libre choix de la mère ou du père. Le cadre juridique pour cela restant à construire.

Q-Etes-vous favorable à des quotas de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises ?

R-J'y suis favorable. Il faut maintenant réfléchir sur le rythme de mise en œuvre d'une telle mesure: deux ans c'est trop court, dix ans trop long.

Q-Les centaines de milliers de jeunes qui arrivent sur le marché du travail forment-ils une génération sacrifiée ?

R-Bien sûr que non. Les entreprises, confrontées à des évolutions gigantesques, ont besoin de cette génération talentueuse. Je les appelle à avoir le comportement le plus responsable possible. Je trouve par exemple inadmissible que l'on demande aux jeunes diplômés de multiplier les stages, sans espoir d'embauche même si l'expérience a été positive. Les jeunes doivent avoir confiance, car si la crise a été synchrone sur la planète, on peut espérer que la reprise, déjà sensible, le sera aussi.

2009_12_21_Parisot_Le Figaro

Q-L'Ania, la fédération de l'agroalimentaire, a claqué la semaine dernière la porte du Medef, ce qui constitue un événement exceptionnel dans la vie du monde patronal. Comment expliquez-vous cette rupture ?

R-Je ne trouve pas d'explication et je ne suis pas la seule. Beaucoup de membres de l'Ania m'ont fait part de leur consternation. Ils sont stupéfaits et désolés de cette situation incompréhensible, d'autant qu'aucun signe avant-coureur ne pouvait laisser présager une telle décision. Certains d'entre eux m'ont fait part de leur crainte d'un éventuel « coup d'après ». Ils redoutent dans la perspective ultérieure de l'élection à la présidence du Medef ce qu'ils appelleraient un chantage. Personnellement, je ne peux pas y croire. Cette affaire est un coup porté au Medef, mais aussi à toutes les entreprises qui, surtout dans les difficultés actuelles, ont besoin d'une unité patronale. J'ai reçu un grand nombre de messages de soutien et certaines entreprises agroalimentaires vont adhérer directement à leur Medef local.

Q-Le président de l'Ania, Jean-René Buisson, fut l'un de vos proches et l'un de vos principaux soutiens lors de votre élection. Que s'est-il passé entre vous ?

R-Difficile de savoir car Jean-René Buisson dit tout et son contraire, et encore une fois je ne m'explique pas la décision de son conseil. J'ai été élue démocratiquement et le Medef fonctionne avec une gouvernance démocratique. Toute personne qui participe à la vie de notre organisation peut faire part au sein de nos instances de ses difficultés ou de ses divergences, voire de ses simples interrogations. Beaucoup le font. Pourquoi l'Ania et son président n'ont-ils pas cherché à utiliser les voies normales ? Cela reste un mystère...

Q-À l'occasion de cette affaire, l'Ania a mis en cause le niveau des cotisations versées au Medef, mais aussi un déficit de gouvernance...

R-Je vous le disais, je suis surprise de voir que celui qui me fait ce reproche de n'être pas suffisamment démocratique n'a lui-même pas utilisé les moyens prévus au sein du Medef pour faire valoir ses griefs. Ni le comité financier, ni le comité statutaire, tous deux indépendants de la présidence, n'ont été saisis. Jean-René Buisson participait chaque semaine à de nombreuses instances exécutives : il n'a jamais évoqué une fois les problèmes dont il parle à présent. Nous les avons découverts dans un article du Figaro !

Q-N'exercez-vous pas le pouvoir de manière trop personnelle ?

R-C'est exactement le contraire. Il n'y a jamais eu autant de travail d'équipe et de consultations sur tous les sujets que nous traitons. Ceux qui me reprochent d'exercer le pouvoir en solitaire sont ceux-là mêmes qui prétendaient me souffler à l'oreille les décisions à prendre. Ce qui les gêne en réalité, c'est le travail participatif. Auparavant, le Medef ne désignait qu'un seul représentant pour traiter un grand sujet ; désormais, il envoie une équipe. Certains regrettent l'époque où deux ou trois personnes, au nombre desquelles ils se seraient volontiers vus, dirigeaient le patronat. Ce temps est révolu. Parfois, certaines critiques parlent davantage de ceux qui les émettent que de ceux qu'elles visent.

Q-On vous reproche également votre discours trop « sociétal », qui apparaît parfois en décalage avec les grands problèmes du moment.

R-Cette critique est stupéfiante, surtout venant d'un ancien directeur des ressources humaines comme Jean-René Buisson. Le sociétal ne se substitue pas à notre engagement quotidien et acharné sur les questions économiques, sociales, réglementaires ou fiscales. Il s'y ajoute, le renforce et le crédibilise. Par exemple, tous les chefs d'entreprise constatent que l'un de nos grands problèmes est l'éducation des jeunes. Eh bien, le sociétal c'est cela : des initiatives par exemple en direction de l'école, des professeurs et des élèves, car il est essentiel qu'ils comprennent la vie des entreprises et leurs positions. Il n'est pas question d'abandonner ce terrain, surtout en période de crise où il existe un risque de rupture entre la société et les entreprises. De même, nous pouvons être fiers de notre engagement en faveur de l'éthique, notamment à travers le code de bonne conduite Afep-Medef en matière de rémunérations des dirigeants. Nous aurions été irresponsables de ne pas mener ce combat.

Q-Le débat est également ouvert sur le rapport « coût-efficacité » du Medef..

R-Souvent, le propre du travail bien fait, c'est d'être invisible. La valeur de la rupture conventionnelle que nous avons élaborée avec les syndicats est inestimable dans la vie quotidienne des entreprises, au regard tant du climat pacifié qu'elle instaure que du nombre de procès évités. Et pourquoi déprécier ce rapport coût-efficacité lorsqu'on sait que grâce au travail du Medef les entreprises ont échappé à la taxation de leurs bénéfices selon la règle des trois tiers... Quant à la réforme de la taxe professionnelle, sachez que nous avons tenu plus de 50 réunions avec Bercy et les élus, surveillé jour et nuit le débat parlementaire, décortiqué 1 764 amendements et réduit les risques pour chaque secteur autant qu'il était possible. Je préfère ne pas imaginer ce qu'auraient été ces débats si le Medef n'avait pas existé : d'immenses champs de bataille ou de grands déserts silencieux ! Dans tous les dossiers que nous traitons, l'union fait la force.

Q-Allez-vous réduire le montant des cotisations de vos adhérents ?

R-Notre budget a été voté il y a moins de huit jours à l'unanimité par le conseil exécutif, soit dit en passant avec entre autres la voix de l'Ania. Nous y instaurons un principe d'équité marqué par une baisse de 6 % des cotisations en 2010 pour toutes les fédérations et les Medef territoriaux. Ce budget est prévu pour être adaptable : les secteurs les plus touchés par la crise pourront aller discuter avec le comité financier qui a le pouvoir d'accorder au cas par cas des réductions spécifiques.

Q-Ne faut-il pas simplifier l'organisation de la représentation patronale ?

R-Nous sommes nombreux à réfléchir à une évolution du modèle de la représentation professionnelle et plusieurs d'entre nous feront des propositions dans les mois qui viennent. Je salue l'excellente initiative de Frédéric Saint-Geours qui a choisi d'en faire un thème majeur de la prochaine convention de l'UIMM, en mars. Nous devons aussi garder à l'esprit un autre enjeu essentiel : de plus en plus, c'est à l'échelle européenne ou internationale que les questions vont se poser à nous.

Q-Outre la réforme des retraites, quels autres thèmes majeurs comptez-vous développer en 2010 ?

R-Nous allons établir en 2010 la cartographie de l'invraisemblable parcours d'obstacles que les entrepreneurs ont en permanence à franchir. Pour les réduire au minimum, il faut faire, pardonnez-moi le mot, une revue des emm... quotidiens infligés aux entreprises. Tous les chefs d'entreprise, de TPE comme de PME, d'ETI ou de grands groupes, en éprouvent une profonde exaspération, cela gâche leur vie et handicape la France. Il faut que nous abordions cela de manière à la fois globale et totalement exhaustive.

Q-Vous avez indiqué, vendredi, votre refus de négocier sur le dialogue social dans les TPE. Pourquoi ?

R-Nous sommes convenus collectivement, en plein accord avec la CGPME, qu'instaurer une obligation de dialogue social dans les TPE, où le dialogue entre patron et salariés existe déjà en permanence, reviendrait à créer un problème là où il n'y en a pas. Personne ne le réclame : ni les patrons, ni les salariés. Le modèle très humaniste de la petite entreprise a le vent en poupe dans le coeur des Français. Grâce au travail du Medef, les entreprises ont échappé à la taxation de leurs bénéfices selon la règle des trois tiers... Quant à la réforme de la taxe professionnelle, nous avons réduit les risques pour chaque secteur autant qu'il était possible.

2010_01_18_Parisot_Aujourd'hui en France

Q-Dix ans après, quel bilan tirez-vous des 35 heures ?

R-Ce fut une catastrophe nationale, un considérable affaiblissement économique de notre pays et un vrai problème pour sa réputation et son attractivité. La réforme a fait chuter nos parts de marché à l'exportation. Au moment même où la Chine et l'Inde allaient bouleverser l'économie mondiale, la mesure était anachronique et irréaliste. Je peux comprendre l'objectif de travailler un peu moins. Pourquoi pas ? Ce qui était aberrant dans cette loi, c'était de réduire la durée du travail de manière forcée et identique pour toutes les entreprises.

Q-Vous oubliez les 20 milliards d'allègements de charges par an dont ont bénéficié les entreprises ?

R-Le résultat en a été que personne ne comprend rien au coût véritable du travail en France. Et puis, soyons réalistes, les 35 heures ont créé de vraies inégalités entre salariés. Certains doivent travailler plus pour rattraper ce que d'autres ne font pas. Cela n'a pas été sans incidence sur le stress ou l'épuisement que beaucoup de salariés, de cadres notamment, ressentent aujourd'hui.

Q-Et les 350 000 emplois créés ou sauvés grâce aux 35 heures ?

R-C'est une vue de l'esprit. De 2000 à 2007 la France a créé moins d'emplois que la moyenne de la zone euro. Ces nouveaux emplois tenaient à la croissance mondiale, pas aux 35 heures.

Q-Faudra-t-il les supprimer, une bonne fois pour toutes ?

R-La durée légale du travail doit être fixée, non par la loi, mais par des accords entre syndicats et patronat. Inspirons-nous de l'Allemagne. Le temps de travail y est déterminé entreprise par entreprise, par accord social, et ajusté en permanence en fonction des carnets de commandes. C'est le bon système. Les salariés sont loin de s'en plaindre. Lorsque les législateurs de droite ou de gauche feront confiance aux partenaires sociaux, cela évitera des erreurs et tout le monde en tirera le plus grand bénéfice.

2010_06_01_Parisot_Le Figaro

Q-Quel bilan tirez-vous de votre premier mandat de cinq ans ?

R-C'est le bilan d'une équipe, celui des présidents de commission, celui du conseil exécutif, et c'est un bilan dont nous sommes très fiers. Au plan social, dix-sept accords interprofessionnels, dont deux historiques : la représentativité syndicale et la rupture conventionnelle. Au plan économique, nous avons convaincu le gouvernement d'une politique de l'offre pour stimuler la production. La réforme de la taxe professionnelle en est un exemple. Nous avons aussi donné une place centrale à l'éthique : avec le code Afep-Medef, nous avons réalisé en termes de gouvernance des entreprises et de rémunérations des dirigeants ce qu'aucun autre patronat n'a fait.

Q-Quels seront les principaux axes de votre programme pour les trois ans à venir ?

R-Premièrement, renforcer la présence du Medef à l'international et en Europe. Pour les entreprises, même les plus petites, ce qui se décide à Washington et à Pékin est aujourd'hui au moins aussi important que ce qui se vote à l'Assemblée nationale ou au Sénat. Je vous donne un exemple : le comité de Bâle discute actuellement des futures normes prudentielles qui vont réglementer les banques. Les textes en débat pourraient entraîner une réduction drastique des fonds propres des banques et donc durcir trop les conditions de crédit aux entreprises. Pour gagner en efficacité, nous devons renforcer nos effectifs à Bruxelles et être beaucoup plus présents dans les instances internationales. Nous allons ainsi ouvrir un bureau en Chine dans les douze mois.

Q-L'Europe a-t-elle encore un avenir ?

R-L'Europe est à un moment historique, nous sommes mobilisés pour la défendre et empêcher qu'elle ne devienne une zone économique de second rang. Le Medef et les entreprises ont compté parmi les premiers Européens et Européens nous resterons. Nous continuerons à réclamer la gouvernance économique dont l'Europe a besoin pour vivre. Plusieurs personnalités souhaitent que les budgets des États soient soumis au regard de la Commission : nous l'avions proposé en 2006. Il faut déjà aller plus loin en renforçant les mécanismes de convergence en termes de politique économique européenne. L'Europe se doit d'avoir un leadership économique et politique plus affirmé, la compétitivité mondiale de nos entreprises en dépend. Cela implique de profondes remises en cause, telles qu'une harmonisation étape par étape des bases de la fiscalité.

Q-L'une des raisons de la crise de l'europe tient aux différences de convergence économique entre les pays. Comment le résoudre ?

R-Compétitivité, voilà le maître mot des prochaines années, à l'échelle de l'Europe comme à l'intérieur de chaque pays européen. La nôtre en France ne s'améliorera qu'après avoir mené les grandes réformes structurelles, en premier lieu celle des retraites. La lutte pour la compétitivité occupe tout le deuxième volet du programme de mon second mandat car la France est

handicapée par une moindre compétitivité que ses voisins, des freins réglementaires, des charges plus élevées, et du coup des investissements en R & D encore insuffisants.

Q-Quels sont les autres axes de votre programme ?

R-Prôner l'esprit d'entreprise, stimuler la croissance en encourageant la multiplication des créations d'entreprise, en particulier grâce à une commission Entrepreneuriat qui interviendra notamment dans les écoles ou les universités en initiant de nouveaux modules Entrepreneuriat. Le faire en n'oubliant jamais que l'homme et le respect de l'homme sont au cœur de l'entreprise.

Q-Différentes fédérations industrielles veulent s'allier pour créer un pôle industriel fort au sein du patronat. Y voyez-vous une forme de concurrence ?

R-Au contraire, tout ce qui peut accroître la lisibilité des organisations professionnelles va dans le bon sens. Car sauf à être militant de longue date, on pourrait s'y perdre. C'est pourquoi je souhaite créer un comité « patronat 2.0 », qui aura vocation à apporter plus de clarté, de modernité et d'efficacité aux organisations patronales.

Q-Voyez-vous le chômage baisser dans les prochains mois ?

R-La courbe s'inversera quand les entreprises auront la certitude que la réduction des déficits est engagée sans hausse d'impôts ou de cotisations. Une remise en cause des allègements de charges dont les entreprises bénéficient pour les bas salaires serait une catastrophe pour l'emploi. Le principe évoqué ici ou là d'une annualisation de leur mode de calcul serait à coup sûr destructeur d'emploi. Ce serait de plus un signal social déplorable car toutes les entreprises qui ont fait l'effort depuis longtemps déjà d'offrir un treizième mois à leurs salariés seraient pénalisées.

Q-Êtes-vous satisfaite de la manière dont la réforme des retraites se profile ?

R-Plutôt, oui, car je vois que c'est un moment où il devient interdit de mentir et de tricher. On progresse dans la réflexion sur ce dossier, on comprend que la promesse de s'arrêter à 60 ans, ce n'était pas un acquis social mais au contraire une grande illusion ou un grand mensonge. En tout cas, c'était un sacré cadeau empoisonné de laisser croire que la France pourrait s'en sortir alors qu'elle allait mathématiquement vers une catastrophe sans nom. Avoir au-dessus de la tête une telle épée de Damoclès, en le sachant plus ou moins, a participé depuis des années au moral dépressif de beaucoup de Français. C'est pourquoi la réforme doit être définitive, garantir à la fois l'équité et l'équilibre des régimes pour 30 ou 40 ans sans que l'on n'ait à y revenir tous les 5 ou 10 ans. Je suis convaincue que nous devons réussir cette réforme sans augmenter les cotisations car il faut en même temps avoir l'assurance de maintenir la compétitivité de la France. Le gouvernement semble en mesurer aussi la nécessité.

Q-Comment parvenir à cet équilibre ?

R-De toute évidence en relevant l'âge de départ à la retraite et en allongeant la durée des cotisations. Reste ensuite à savoir à quel rythme ? Le gouvernement raisonne aujourd'hui sur la base d'un trimestre de cotisations en plus par an. Mais pourquoi pas un semestre par an ? Si ça permettait un vrai retour à l'équilibre, il me semble que ça en vaudrait la peine ! Nous

demandons solennellement que le Conseil d'orientation des retraites rende public les scénarios d'âge, de durée et de rythme de relèvement des paramètres qui garantissent l'équilibre financier.

Q-Augmenter l'âge implique une vraie mobilisation des entreprises en matière d'emploi des seniors...

R-Une telle réforme suppose effectivement un engagement et une modification profonde du management en termes de ressources humaines, ainsi qu'un changement radical en matière de formation. Il nous faudra assimiler cette évidence qu'à 55 ans on ne gère pas une fin de carrière mais une nouvelle étape dans la vie professionnelle. Nous sommes prêts à consacrer beaucoup d'énergie pour aller dans cette direction.

Q-Écartez-vous, donc, tout nouveau prélèvement pour financer les régimes de retraite ?

R-Mesurons bien que si la réforme repose sur de telles mesures, sur un financement spécifique cela revient à affaiblir notre compétitivité : taxer les hauts revenus et les revenus du capital, organiser un transfert des cotisations chômage vers les cotisations retraite, bref aller chercher de nouvelles recettes fiscales pour financer un régime de très long terme comme celui par répartition, tout cela marcherait peut-être deux ou trois ans puis nous entraînerait à nouveau dans un cercle vicieux d'appauvrissement encore plus rapide.

Q-Prônez-vous toujours un développement de la capitalisation ?

R-Nous devons en effet pour plus de sécurité encourager le développement d'une épargne-retraite par capitalisation - pourquoi pas jusqu'à ce qu'elle devienne comme en Suède en partie obligatoire. Il ne serait pas si difficile d'en rendre les dispositifs plus performants et plus incitatifs. Pour que son développement soit rapide, il suffirait d'autoriser des abondements aux plans existants, des cotisations supplémentaires, ainsi qu'un mécanisme fiscal favorable.

Q-Êtes-vous prêt à faire un geste en matière de reconnaissance de la pénibilité au travail ?

R-Nous devons évidemment nous pencher en permanence sur la toujours nécessaire amélioration des conditions de travail et prendre aussi en compte l'existence de plusieurs activités professionnelles à l'intérieur d'une carrière. Mais je refuse de dire que travailler serait forcément pénible ou que travailler plus longtemps serait une mauvaise nouvelle. Il existe aujourd'hui beaucoup de métiers qui permettent sans aucune difficulté de partir après 60 ans. Seules les situations de carrières réellement pénibles exigent que l'on mette en place des mécanismes correctifs sur la base de critères objectifs. Mais sauf à vouloir recréer des régimes spéciaux, cela ne peut se faire que de manière individuelle. Je propose que l'on crée une commission mixte comprenant des représentants de l'entreprise, des organisations syndicales et des médecins-conseils de l'Assurance-maladie. Elle validerait au cas par cas par exemple des mécanismes de bonification de durée de cotisations, ou des dérogations au report de l'âge légal de départ en retraite.

2010_09_25_Parisot_Ouest France

Q-Quel regard portez-vous sur les manifestations ?

R-Qu'il y ait des protestations, que ce soit difficile pour certains d'accepter cette réforme, c'est peut-être, hélas, assez normal. Elle intervient après trente ans d'illusions - pour ne pas dire mensonges - pendant lesquels on s'est bien gardé d'expliquer aux Français que l'allongement de l'espérance de vie allait bousculer l'équilibre du régime général des retraites. Je voudrais que les syndicats voient les choses à l'échelle européenne, qu'ils intègrent le fait que l'âge légal de départ est de 65 ans en Angleterre, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne. Si la France reste à l'écart de ce mouvement, elle se met en position de faiblesse économique.

Q-Le débat s'est focalisé sur l'injustice, notamment pour les femmes. Vous ne semblez pas adhérer à l'opinion dominante ?

R-En assurant une retraite pour ceux qui ont aujourd'hui 20, 30, 40 ans, la réforme telle qu'elle est conçue empêche l'injustice entre les générations. Le projet de certains sénateurs - envisager un dispositif spécifique pour les femmes ayant au moins trois enfants - ne me paraît pas irrecevable... À la double condition qu'il soit bien clair que cela relève d'une politique nataliste et non d'une politique en faveur de l'égalité homme-femme. Et que ce soit financé par un redéploiement des droits familiaux déjà existants.

Q-Vous êtes contre une approche trop spécifique en faveur des femmes ?

R-Je crains qu'une approche spécifique revienne à encourager l'idée qu'on ne doit pas traiter les femmes et les hommes de la même façon, alors que nos mères et nos grands-mères ont mené le combat pour l'égalité des droits. C'est parce que cette égalité n'est pas encore totalement réalisée qu'il faut en maintenir le principe et vouloir le faire appliquer. Le texte gouvernemental sur les retraites met au jour certaines inégalités criantes, mais il ne les crée pas, il ne les aggrave pas. Considérer que l'on peut compenser, au moment de la retraite, les situations injustes subies tout au long de la vie, n'est-ce pas les avaliser et, au fond, les faire perdurer ? Il faut combattre les discriminations tout le temps et partout : à l'école, au travail, en famille.

Q-Vos exigences pour le prochain budget national ?

R-Trois nécessités : assainir les finances publiques car c'est la condition de notre prospérité. Tout faire pour la compétitivité et l'emploi, en particulier via l'innovation, en préservant dans sa totalité le dispositif de crédit impôt recherche. Développer une TPE attitude. Je regrette que l'on n'ait pas maintenu le très efficace « zéro charge » pour toute nouvelle embauche dans une très petite entreprise.

2011_04_16_Parisot-Le Monde

Q-Pourquoi jugez-vous "incompréhensible" et "dangereuse pour l'emploi" la proposition du ministre du budget de lier le versement de dividendes aux actionnaires à celui d'une prime "d'au moins 1 000 euros" aux salariés ?

R-Comment imaginer que 1 000 euros soient également supportables par des grandes, des moyennes et des petites entreprises ? Comment imaginer que cela ne pèse pas immédiatement sur la masse salariale des entreprises, au risque d'empêcher les recrutements à venir ? Comment accepter que l'Etat décide de la politique salariale de chaque entreprise au risque de tuer l'envie d'entreprendre et d'étouffer la liberté créatrice ? Comment imaginer que cela ne deviendrait pas très vite une usine à gaz, car forcément on imaginerait des exceptions, des compensations, des situations particulières ? On peut même aller encore plus loin : une telle proposition, qui entrave la liberté contractuelle et la liberté d'entreprendre, est-elle vraiment compatible avec la Constitution ? Nous sommes un peu stupéfaits. Nous avons rencontré le premier ministre il y a une dizaine de jours. A aucun moment il n'a été question de cette mesure si problématique.

Q-Cette proposition suscite-t-elle des réactions dans vos rangs ?

R-Je ne crois pas avoir jamais reçu autant de mails ni de SMS de chefs d'entreprise depuis mon élection à la tête du Medef, en 2005. Ils sont indignés. Ils ont l'impression que le gouvernement les accuse implicitement de ne pas faire correctement leur travail car ils ne décideraient jamais d'augmentations de salaires ou de primes, ce qui est profondément faux. Ce que cette proposition semble aussi sous-entendre, c'est qu'il y aurait quelque chose de mal dans le versement de dividendes aux actionnaires, et qu'il faudrait corriger ou compenser cette prétendue faute. Mais attention, s'il n'y avait plus de distribution de dividendes, il n'y aurait plus d'investissement ! Or, l'investissement, c'est au contraire ce qu'il nous faut soutenir et encourager pour accélérer la sortie de crise.

Q-Comment analysez-vous l'attitude de l'exécutif ?

R-Je pense que le gouvernement constate, comme beaucoup de Français et comme nous-mêmes, que le pouvoir d'achat progresse peu. J'ai été l'une des premières à alerter sur ce sujet. Mais la réponse ne réside pas dans telle ou telle mesure spécifique, elle doit se trouver dans la cohérence d'une politique économique globale qui créerait les conditions d'une croissance des richesses et des salaires. La croissance française est aujourd'hui plus faible que celle de notre principal partenaire, l'Allemagne, ou que celle qui s'esquisse aux Etats-Unis. Dans les années 1960 et 1970, qui furent deux décennies de progression sensible des salaires, l'activité progressait plus vite en France que dans ces deux pays. Pour remédier à la situation actuelle, demandons-nous comment retrouver une croissance d'au moins 3 %.

Q-C'était l'objectif de Nicolas Sarkozy en 2007. La récession a contrarié ses plans. Quel bilan faites-vous de son quinquennat sur le plan économique ?

R-La réforme de la taxe professionnelle contribue à une mobilisation, qui était nécessaire, en faveur de l'industrie. Le crédit d'impôt recherche, qui n'a pas son pareil dans le monde, est un

atout fantastique. Le grand emprunt, qui est bien géré, peut nous aider à structurer des axes de développement majeurs. L'autonomie des universités est une réforme essentielle, qui s'avérera bénéfique à moyen et à long terme. Toute cette modernisation est à mettre au crédit du président de la République. J'y ajouterai la réforme des retraites, qui s'est faite sans augmentation des cotisations et qui est décisive pour la France comme pour l'idée qu'elle a du travail.

Q-Que faire de plus pour renforcer la croissance ?

R-Il faudrait donner un élan nouveau à la productivité du travail, et pour cela alléger les contraintes qui pèsent sur les entreprises. Dans les années 1980 et 1990, la productivité du travail progressait de 3 % par an en moyenne. Depuis les années 2000, ce rythme a chuté à 1,5 % par an. C'est malheureusement la raison pour laquelle l'augmentation des salaires reste faible. Souvenons-nous du rapport Cotis de 2009 sur le partage de la valeur ajoutée : l'un de ces principaux enseignements était que l'augmentation des cotisations salariales et patronales avait finalement abouti à un décrochement du salaire net. Toutes les questions sont liées.

Q-Vous insistez sur la nécessité de la cohérence de la politique économique. En a-t-elle manqué ?

R-Je vous donnerai un exemple d'incohérence : le gouvernement n'a cessé de vouloir encourager la participation et l'intéressement. Mais en même temps, il a créé le forfait social qui les taxe et il en a triplé le taux.

Q-Vous avez proposé sur Canal+ une formule simplifiée de participation et d'intéressement. Quels en seraient les avantages ?

R-L'idée serait que les PME concernées par la participation et l'intéressement soient plus nombreuses et qu'elles cumulent ce qu'il y a de meilleur dans les deux dispositifs. Cela aboutirait à la création d'un produit spécifique simplifié pour ne pas trop alourdir le travail des patrons de petite entreprise.

Q-Il y a de nombreux conflits salariaux. Cela vous préoccupe-t-il ?

R-Nous venons de traverser trois années très difficiles. Elles ont été rudes pour les salariés, pour les cadres dirigeants, pour les chefs Rien d'étonnant dans ce contexte que certaines aspirations s'expriment avec impatience. Mais on progresse aussi dans l'entreprise en surmontant les difficultés.

Q-Avez-vous fait passer des messages à vos adhérents ?

R-Dans tous les secteurs où subsistent des minima de branches inférieurs au smic, il faudrait trouver le moyen de les relever. Cela ne concerne pas que nos adhérents mais aussi les syndicats, qui parfois jouent le jeu et parfois moins. Mais, quoi qu'il en soit, les partenaires sociaux ont plus fait pour les salaires que beaucoup d'autres grâce à des accords interprofessionnels comme ceux sur les retraites complémentaires ou sur le chômage, qui permettent de délivrer des prestations sociales de qualité tout en ne prélevant pas au-delà du raisonnable sur les salaires nets.

Q-Ce n'est pas ce que dit Bernard Thibault (CGT)...

R-Longtemps les syndicats ont peut-être fait oublier aux Français qu'ils avaient aussi une responsabilité sur le salaire net. Mais aujourd'hui la CFDT, FO et la CFTC s'honorent en signant de tels accords, qui préservent en fait le pouvoir d'achat des salariés.

Q-La négociation sur la modernisation du dialogue social peut-elle aboutir ?

R-Les discussions ont d'abord patiné. Il y a quelques mois, Bernard Thibault m'avait dit qu'il n'avait pas de mandat et FO a été tentée de s'en aller. Mais les choses ont changé grâce aux efforts de la CFDT, et il est possible maintenant de relancer la négociation de façon tout à fait intéressante. Le Medef est très favorable à l'idée de définir de façon plus précise et exhaustive les informations relatives à la situation économique et financière de l'entreprise qu'il faut donner aux représentants du personnel pour que les salariés accèdent à une vision plus globale, plus complète et plus anticipatrice. Depuis 2005, j'ai souvent dit à quel point je crois au diagnostic partagé. Et cela commence dans l'entreprise. Tout ce qui peut améliorer l'accès aux informations sur la valeur ajoutée, nous y sommes favorables. J'ai bon espoir que la séance de négociation du 26 avril nous permette d'avancer. Il ne faudrait pas que la proposition du gouvernement entrave nos discussions.

Q-Dans les négociations liées à l'agenda social 2011, le patronat a paru inégalement attaché au paritarisme. Quelle est votre position ?

R-Il faut dire haut et fort que le dialogue social marche dans notre pays, et l'affirmer d'autant plus que les hommes politiques n'aiment pas le reconnaître. Nous sommes attachés à ce dialogue qui a engendré des dispositifs sociaux importants. Nous sommes convaincus du potentiel créatif du paritarisme lorsqu'il se dote de nouvelles règles de gouvernance qui le rendent rigoureux et inattaquable. Je me réjouis par ailleurs de voir FO revenir dans la gestion de l'assurance chômage. C'est une bonne nouvelle, et c'était depuis 2005 l'un de mes objectifs.

Q-Que pensez-vous des arbitrages du président sur la fiscalité du patrimoine ?

R-Nous n'avons pas à nous prononcer sur la fiscalité des particuliers. Mais si l'ISF est maintenu, nous souhaitons le maintien de l'ISF-PME.

Q-Dans "Le Monde" daté 10-11 avril, François Chérèque (CFDT) insistait sur la nécessité pour les partenaires sociaux de faire oeuvre de pédagogie face à la montée des populismes. Partagez-vous ce souci ?

R-C'était en effet l'objet de mon discours de réélection à la présidence du Medef. Nous étions alors le 1er juillet 2010, bien avant la percée de Marine Le Pen dans les sondages. Notre responsabilité à nous, décideurs économiques, politiques, partenaires sociaux et chefs d'entreprise, est de rappeler que, au cours de l'histoire, les pays qui se sont repliés sur eux-mêmes dans les moments difficiles se sont appauvris. Le plus grand danger, c'est toujours de se refermer. Sachons être plus européens que jamais, cessons de douter de nous-mêmes, soyons conscients de notre potentiel dans la mondialisation. Face à la montée de la puissance de la Chine ou de l'Inde, la bonne réponse, c'est la plus grande intégration européenne.

Q-Le premier ministre britannique, David Cameron, semble tenté de réduire l'immigration légale au Royaume-Uni. Claude Guéant défend la même idée en France. Qu'en pensez-vous ?

R-Je ne peux parler que de l'immigration légale liée au travail. Celle-ci concerne - relativement - peu de monde : 20 000 à 30 000 personnes par an. Je ne crois pas qu'il faille faire de cette immigration un problème. Restons un pays ouvert, qui accueille de nouvelles cultures et tire profit du métissage. Et si par ailleurs il y a des enjeux d'intégration dans notre pays, c'est notamment à l'école et avec les enseignants qu'il faut les aborder.

Q-Le Parti socialiste a rendu public son projet pour 2012. A-t-il pris la mesure des contraintes qui s'imposent au pays ?

R-Il me semble que oui. Toutefois, son projet est encore vague et il faudra attendre les programmes des candidats pour juger. Sachez que, au Medef, nous travaillons intensément à la rédaction d'un livre qui sera publié fin 2011 pour challenger les projets présidentiels des différents partis.

2011_08_29_Parisot_Le Figaro

Q-L'activité économique semble connaître un coup de frein brutal. Comment l'expliquez-vous ?

R-Le ralentissement est dû à la rencontre de deux séries de causes : aux États-Unis, une situation économique et politique qui se dégradait ; en Europe, des États qui franchissaient la ligne rouge en terme d'endettement. Une fois ces difficultés surmontées, nous retrouverons une croissance vive et créatrice d'emplois mais il ne faut pas se tromper dans l'analyse de ce que nous avons vécu cet été. La situation s'est tendue quand la Chine a commencé à faire la leçon aux États-Unis sur leur dette. Les Américains ont sans doute voulu alors repasser le mistigri à l'Europe. On a assisté à une sorte de guerre psychologique et à une tentative de déstabilisation de la zone euro. Les marchés ont surréagi, étant par nature très sensibles aux rumeurs, même organisées. La morale de l'histoire, c'est que nous ne devons pas être naïfs et tomber dans le panneau de l'autodisqualification : si l'Europe a été attaquée, ce n'est pas parce qu'elle est faible mais parce qu'elle est forte, et si elle est enviable, c'est parce qu'elle est enviable.

Q-Qui serait à l'origine de ce complot ?

R-Je parlerais plutôt d'une « orchestration » outre-Atlantique des difficultés de l'Europe. Voyez les rumeurs sur les banques françaises, qui se sont diffusées immédiatement alors qu'elles étaient absolument infondées. Nos banques sont parmi les plus solides au monde. Des unes de médias américains annonçaient pourtant la mort de telle ou telle et même la fin de la zone euro. Nous sommes passés d'attaques sur l'Espagne à des attaques sur l'Italie, puis sur la France, jusqu'à des rumeurs de dégradation de l'Allemagne la semaine dernière ! Quand des publications américaines très lues par les investisseurs et les analystes financiers titrent sur de fausses annonces dramatiques, des questions se posent.

Q-L'accumulation des dettes des États est pourtant une réalité...

R-Certes. Les dettes ne sont plus tenables. Elles doivent être résorbées au plus vite. Comme le montrent les mesures prises la semaine dernière, le gouvernement n'a pas tardé à entendre l'avertissement.

Q-Vous êtes donc favorable à la règle d'or de retour à l'équilibre budgétaire ?

R-Le principe d'une règle d'or consoliderait la réputation de notre pays et faciliterait le travail de n'importe quel gouvernement. De nombreux pays s'y engagent, il serait étrange que nous Français n'en soyons pas capables.

Q-Dix milliards de prélèvements supplémentaires pour un milliard d'économies de dépenses, est-ce la meilleure façon de lutter contre les déficits ?

R-Il fallait ajuster rapidement la situation, le gouvernement l'a fait. Mais vous avez raison, cela ne suffira pas, et l'État doit aussi accélérer la baisse de ses dépenses. L'idéal serait un ratio de 1 à 2 : deux fois plus d'économies sur les dépenses que de hausse sur les recettes sociales et fiscales. Des mesures comme la réforme des retraites et le non-remplacement d'un fonctionnaire

sur deux vont dans ce sens. Aller plus loin suppose d'autres réformes structurelles : se concentrer sur les collectivités locales et y décliner la RGPP ; travailler aussi sur la santé, notamment l'hôpital public (pourquoi facture-t-il plus à l'assurance-maladie que le secteur privé pour les mêmes prestations ?) ; enfin, développer partout les partenariats public-privé et les délégations de service public. Ces voies ont l'immense avantage de ne pas toucher à notre modèle social.

Q-François Fillon a-t-il eu la « PME attitude » que vous ne cessez de prôner dans son plan antidéficit ?

R-Il s'est en effet montré attentif aux petites entreprises mais on doit faire encore plus. Parmi les TPE-PME-ETI d'aujourd'hui se trouvent des entreprises du CAC 40 de 2030 : elles doivent bénéficier du meilleur environnement possible pour pouvoir grandir. C'est pourquoi nous appelons à un vaste programme pour déléguer et déreglementer le système juridique qui enserre jusqu'au cou les petites et moyennes entreprises. Il faut aussi alléger leur fiscalité. Il est choquant que l'impôt sur les sociétés (IS) acquitté effectivement par les TPE-PME soit (par rapport à l'excédent d'exploitation) de l'ordre de 39 % contre 19 % pour les grandes entreprises. Entre autres raisons, ces dernières déduisent de leur résultat les intérêts d'emprunts, tandis que les TPE-PME le font peu du fait de leur moindre capacité à emprunter. C'est la double peine ! Il existe aussi un taux réduit d'impôt sur les sociétés (15 %) pour les entreprises dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 7,6 millions d'euros. Le Medef demande que ce plafond soit relevé à 10 millions.

Q-Seize grands patrons se sont dits prêts la semaine dernière à être taxés plus. Approuvez-vous la taxe exceptionnelle sur les hauts revenus qui va être instituée ?

R-On voit des revenus très élevés chez les sportifs, les acteurs, les professions libérales : ce n'est pas un sujet spécifique à quelques chefs d'entreprise. Je comprends le principe d'une taxe particulière à un moment exceptionnel, mais l'arbre ne doit pas cacher la forêt et faire oublier la nécessaire modération des rémunérations des dirigeants. Par ailleurs, ne confondons pas tout. Il y aurait de la démagogie à comparer l'incomparable et à mettre dans le même sac des revenus annuels de 250 000 euros et de 2,5 millions d'euros. Veillons à ce qu'à l'avenir une évolution du seuil n'affecte pas les classes moyennes, y compris les classes moyennes supérieures, qui sont le moteur de l'économie.

Q-L'intégration des heures supplémentaires dans le calcul des allègements de charges sur les bas salaires ne risque-t-elle pas de renchérir le coût du travail et de détruire des emplois peu qualifiés ?

R-Il y a bien sûr dans ce plan des mesures qui nous plaisent moins que d'autres. Nous déplorons aussi le passage du forfait social de 6 à 8 % : il pénalise l'intéressement et la participation que nous voulons encourager. Mais l'ensemble s'inscrit dans une claire logique de désendettement et cela, nous le saluons.

Q-Êtes-vous inquiète de l'évolution du chômage dans les mois à venir ?

R-Nous pouvons enrayer la récente dégradation. En comprenant que dans les TPE-PME réside le plus grand potentiel d'emplois et en le favorisant. En travaillant sur la meilleure employabilité

des demandeurs d'emploi, en intégrant les fortes mutations des métiers, en adaptant en temps réel les formations.

Q-L'emploi se précarise avec la multiplication des temps partiels, des CDD... Comment y remédier ?

R-Dans le cadre de l'accord sur l'assurance-chômage signé en début d'année, nous allons créer avec les organisations syndicales un groupe de travail sur les évolutions des modes d'indemnisation. Nous avons aussi prévu une délibération sociale sur le marché du travail. Je souhaite faire converger ces réflexions pour améliorer l'ensemble emploi-assurance-chômage-formation. Les procédures qui entourent le contrat de travail doivent encore progresser : telles quelles, elles sont bloquantes par leur longueur et leur juridisme excessif. La peur de l'embauche est le problème numéro un des entreprises. Il faudrait réaliser avec les ruptures collectives le travail que l'on a accompli avec les ruptures individuelles. On ne dit pas assez que la rupture conventionnelle a installé pour la première fois en France la « flexisécurité » et que tout le monde y gagne.

Q-Quel est le menu de vos négociations avec les syndicats au second semestre ?

R-La priorité dans les jours qui viennent est de mettre en oeuvre les accords patronat-syndicats du premier semestre sur l'emploi des jeunes. Nous poursuivrons aussi les négociations sur la valeur ajoutée et la modernisation du paritarisme. Nous lancerons également des délibérations sociales sur le bien-être au travail et l'égalité professionnelle homme-femme, dans laquelle nous inclurons le congé paternité.

Q-Quelle sera votre stratégie pour faire passer vos idées pendant la campagne présidentielle ?

R-En 2007, nous avons publié un livre, *Besoin d'air*, qui a marqué la campagne. Nous préparons « *Besoin d'air 2* » qui sortira début janvier. « *Besoin d'air 2* » proposera des réformes structurelles mais surtout portera un grand projet européen. Il y a quelque temps encore, il arrivait que je rencontre des chefs d'entreprise qui reconnaissaient avoir voté non au traité de Maastricht ; aujourd'hui, je vois ces mêmes chefs d'entreprise convaincus, enthousiastes et prêts à avancer résolument vers un fédéralisme européen économique et social. La France restera la France si, et seulement si, l'Europe est solidaire, unie et puissante.

2012_03_05_Parisot_Aujourd'hui en France

Q-Passé le choc de l'affaire DSK, les mentalités sur les rapports hommes-femmes ont-elles vraiment évolué?

R-Nous avons progressé. Le repérage de la misogynie et du machisme est devenu plus évident, plus facile. On ne se moque plus d'une femme qui se plaint d'un mauvais traitement, d'une attitude déplacée à son égard; a fortiori, on ne prétend plus qu'elle l'a bien cherché. Le seuil de tolérance n'est plus le même. Certains comportements licencieux, longtemps valorisés sous couvert de tradition latine, apparaissent aujourd'hui inadmissibles. C'est un immense progrès et il ne se produit pas uniquement en France. L'évolution du regard des Italiens sur Silvio Berlusconi et son rapport aux femmes, par exemple, le prouve. On comprend qu'une relation de séduction systématique n'est pas la norme, et qu'un espace neutre, à base de respect, doit pouvoir s'imposer entre hommes et femmes.

Q-Et dans les rangs patronaux réputés machistes ?

R-A ma grande satisfaction, tout le Medef s'est emparé du sujet. Des Medef territoriaux ont engagé des actions pour promouvoir l'égalité hommes-femmes dans l'entreprise. Ainsi, jeudi dernier, je me suis rendue à Saint-Etienne pour l'un de ces événements, organisé par le Medef Loire. Le 15 mars, se tiendra à Paris une grande réunion sur cet enjeu d'égalité. L'objectif est de mettre un coup de projecteur sur les bonnes pratiques entrepreneuriales, de les faire connaître et d'en promouvoir l'exemple auprès du plus grand nombre.

Q-Selon un sondage IFOP, l'égalité des rémunérations doit être la priorité pour 84% des femmes. Que comptez-vous faire pour changer les choses ?

R-Le 7 mars, nous ouvrirons avec les syndicats une délibération sociale intitulée « Qualité de vie au travail ». Vous voyez que nous n'attendons pas l'issue de l'élection présidentielle pour agir! Le Medef fera des propositions innovantes sur toutes les questions d'égalité hommes-femmes dans l'entreprise. En particulier sur l'égalité des chances en matière de progression de carrière car c'est là la clef de l'inégalité des salaires. On propose moins d'opportunités aux femmes qu'aux hommes : voilà pourquoi les écarts se creusent. Cela ne concerne pas seulement l'entreprise mais aussi les administrations, les associations, le monde du spectacle, les médias. Toute l'évolution des femmes dans la hiérarchie professionnelle est en cause.

Q-Quelles sont les entreprises exemplaires ?

R-Accenture, par exemple, indique la voie de progrès spectaculaires. Chaque année, le conseil d'administration passe en revue un indicateur dit de « vigilance » qui établit, métier par métier, les taux de promotion chez les hommes et chez les femmes. Ce critère, qui a le mérite de la transparence, a permis de modifier profondément les écarts de salaire dans cette entreprise. Pour avancer vite, c'est une question que l'on doit traiter entre partenaires sociaux. Dans le cadre de ces négociations, je proposerai de créer un indicateur de taux de promotion hommes-femmes.

Q-L'égalité salariale est pourtant inscrite dans le Code du travail depuis 1972. Appliquer la loi comme le propose le candidat du PS François Hollande, en l'assortissant de sanctions, ne serait-ce pas plus efficace ?

R-Ce ne sont pas les lois, ni les sanctions qui manquent. Mais sans prise de conscience ni adhésion générale, leur efficacité reste toute relative. C'est d'un véritable enjeu de société dont il s'agit.

Q-A cinquante jours de l'élection présidentielle, l'égalité hommes-femmes peut-elle encore devenir un des thèmes majeurs de la campagne ?

R-La campagne s'est concentrée jusqu'ici sur les questions économiques. Mais une campagne est aussi le moment des grands débats de société. En se donnant les moyens d'aller vers une plus grande égalité hommes-femmes, on transforme une société, on l'humanise. Si les partis politiques prenaient conscience que c'est un vrai sujet politique, les choses bougeraient.

Q-Ils ont jusqu'au 8 mars...

R-Pour l'heure, le ton général ne laisse pas beaucoup de place aux femmes. Je suis d'ailleurs frappée de voir qu'en politique, la situation a peu progressé, beaucoup moins en tout cas que dans l'entreprise. Le discrédit sur les femmes y est toujours vivace. Une sorte de cécité sociale touche encore le dénigrement organisé dont elles pâtissent. Pourtant le traitement réservé à Eva Joly ou Nadine Morano, les remarques vexatoires personnelles, physiques, vestimentaires, intellectuelles, dont elles sont l'objet sont tout simplement inacceptables. Le machisme est l'arme du conformisme. Espérons que le 8 mars créera un électrochoc. La société française doit réfléchir au cadre souhaitable des relations hommes-femmes. Pour l'améliorer, il faut absolument en débattre. Les candidats à l'élection présidentielle devraient expliciter leurs positions.

2012_08_28_Parisot_Le Monde

Q-Quel est le sentiment des chefs d'entreprise français dans une Europe qui semble promise à la récession ?

R-Que pour surmonter les difficultés que l'on redoute, le projet d'une Europe fédérale aurait de grandes vertus. Paradoxalement, à travers les difficultés, nos générations auront eu cette chance inouïe de pouvoir transformer le Vieux Continent en nouveau "Nouveau Monde". Tous les décideurs doivent être à la hauteur de cet enjeu. On ne doit pas se poser la question de la ratification du traité européen : il faut le signer des deux mains. Et pour réparer les erreurs faites lors de la constitution de l'euro, avoir pour objectif un ministère de l'économie et des finances européen, responsable devant le Parlement.

Q-La croissance en France est au point mort. Comment les entreprises voient-elle la suite ?

R-Nous en sommes au troisième trimestre d'affilée de croissance zéro. Les chefs d'entreprise sont évidemment inquiets, d'autant que la situation des carnets de commandes est préoccupante. Les marges des entreprises françaises sont à un "plus bas" historique. Le taux de marge brute a été de 28,6 % en 2011, contre plus de 40 % pour les entreprises allemandes. A l'échelle européenne, la situation se dégrade également. Prenez les 1000 entreprises mondiales les plus grandes et comparez, dans cette liste, les entreprises européennes et les entreprises américaines. Vous constaterez côté européen un affaiblissement des marges, et outre Atlantique leur reconstitution. C'est le début d'un mouvement divergent, et c'est un signe extrêmement préoccupant.

Q-Presque toute la zone euro semble à la peine. Faut-il décaler dans le temps l'objectif de revenir en 2013 à 3 % du PIB de déficit public ?

R-Ce ne serait pas sans graves conséquences économiques car le ralentissement mondial est déjà largement lié aux incertitudes sur la zone euro. Or ces incertitudes ne manqueraient pas de s'amplifier si certains pays, en premier lieu la France, remettaient en cause l'objectif de réduction du déficit. Cela dit, il faut veiller à penser la réduction des déficits de manière qu'elle n'aggrave pas le risque de récession.

Q-Ce qui veut dire quoi pour le budget de 2013 ?

R-Les entreprises françaises supportent aujourd'hui le taux de prélèvements obligatoires le plus élevé de l'Union européenne et de l'OCDE, avec la Suède. Le gouvernement doit avoir une stratégie pro-business, favorable aux entreprises. Pour cela, il doit travailler à réduire les dépenses deux fois plus qu'il n'augmente les recettes. Pour un effort de 30 milliards d'euros en 2013, il faut 20 milliards de réduction de la dépense publique et 10 milliards au maximum de recettes supplémentaires, ce qui serait déjà très lourd. Certes, pour réduire les dépenses, il y a eu la réforme des retraites et le non remplacement d'un fonctionnaire sur deux. Mais il faut encore poursuivre les réformes structurelles, en particulier celle de l'assurance maladie, et améliorer la gestion des administrations, des collectivités locales ou des politiques d'intervention de l'Etat.

Q-Les objectifs fixés par le gouvernement en matière de dépense publique vous semblent-ils insuffisants ?

R-Lorsque le gouvernement envisage d'augmenter la dépense publique de 0,8 % en volume, cela nous semble inadéquat. Pour bien faire, il faudrait au contraire arriver tout de suite, sur l'ensemble de la dépense publique – Etat, collectivités locales et protection sociale – hors intérêts de la dette, au "zéro volume", c'est-à-dire pas plus que l'inflation, voire au "zéro valeur". D'autant que nous savons qu'il est possible de réduire les dépenses sans détériorer ni la qualité du service public, ni les prestations sociales.

Q-Par exemple ?

R-Nous demandons ainsi que soit reconsidérée la clause générale de compétences des collectivités locales : car permettant d'intervenir à chaque échelon dans tous les domaines, elle aboutit inévitablement à des doublons et donc, bien souvent, à des dépenses superflues. Une deuxième piste doit être explorée du côté de l'assurance maladie : l'hôpital public facture un certain nombre d'actes médicaux standards, comme une appendicite, plus cher que le secteur privé, pourquoi ne pas aller vers un tarif unique ? Troisièmement, les opérateurs publics, qui sont en très grand nombre : il faut envisager des fusions, introduire de la rationalité et faire ici aussi des économies.

Q-S'agissant de la fiscalité, sur quels sujets le Medef sera-t-il vigilant ?

R-Nous suivrons de très près tout ce qui touche au financement de l'économie. Nous jugeons par exemple désastreux le projet de supprimer ou de plafonner la déductibilité des intérêts d'emprunts contractés lors d'une acquisition de titres de participation. Car cette déductibilité permet la croissance externe de nombreuses entreprises, notamment de taille intermédiaire, et y mettre fin donnerait un coup d'arrêt à leur développement. Ce serait d'autant plus catastrophique que de nombreux autres facteurs inhibent le financement de l'économie. Ainsi la mise en place des nouvelles normes prudentielles des banques peut limiter leur offre de crédit, au moment même où la chute des marges des entreprises provoque l'effondrement de leur autofinancement.

Q-Que pensez-vous de la réflexion engagée à Bercy de soumettre à l'ISF les biens professionnels ?

R-Ce serait un hara-kiri de l'économie française ! Il faut au contraire préserver l'exonération d'ISF dont bénéficie l'outil de travail, et en plus, développer le mécanisme de l'ISF-PME, étendre le dispositif Madelin [qui permet aux particuliers de réduire leurs impôts en cas d'investissement dans une entreprise, NDLR], améliorer les mécanismes en faveur des business angels en relevant certains plafonds. Le budget 2013 est un budget historique qui sera observé et analysé par tous les investisseurs, à une époque où l'ignorance n'est plus permise. Il doit exprimer une stratégie économique optimale et optimiste. L'un de ces axes majeurs devra être le financement de l'économie et avoir pour levier une fiscalité favorisant l'épargne longue à destination des entreprises. Il serait également néfaste d'aligner la fiscalité du capital sur celle du travail. Cela limiterait l'accès aux capitaux, plus personne n'ayant, par exemple, intérêt à placer son épargne en actions si la taxation des plus-values de cession est alourdie.

Q-Pour ce qui est du projet de taxation à 75 % de la part des revenus supérieure à 1 million d'euros, une négociation paraît engagée...

R-Nous échangeons en effet des arguments. Il est de notre responsabilité d'expliquer que cette mesure comporte de sérieux risques. Outre qu'une telle taxation ne doit en aucun cas s'appliquer sur les cessions d'entreprises ou de parts d'entreprises, elle ne doit pas non plus amener les investisseurs à se demander si la France va rester ou non une grande puissance économique.

Q-Du point de vue de l'esprit d'entreprise, la création d'un ministère du redressement productif est-elle une bonne chose ?

R-Nous sommes les premiers à vouloir favoriser la ré-industrialisation de la France et l'installation d'activités nouvelles et porteuses, et à participer à l'élaboration de stratégies industrielles franco-allemandes ou plus largement européennes. Qu'il y ait plusieurs lieux où penser tout ceci, c'est très bien, mais reste la question comment. Le premier ministre souhaite le rétablissement de l'équilibre de la balance commerciale avant la fin du quinquennat. Comment y parvenir en mettant en cause l'énergie nucléaire et en refusant d'ouvrir le débat sur l'exploitation des gaz de schiste ? L'industrie américaine retrouve des couleurs depuis deux ans. Pour une simple raison : en ayant recours à l'exploitation des gaz de schiste, elle a considérablement abaissé ses coûts de production. Nous-mêmes ne pourrions pas espérer un renouveau industriel si l'on empêche les débats scientifiques, si l'on freine la recherche, si l'on arrête le progrès.

Q-De ce point de vue, vous êtes plutôt d'accord avec Arnaud Montebourg ?

R-Oui et non, car je pense qu'il faut laisser les stratégies des entreprises dans les mains des entrepreneurs et de leurs actionnaires.

Q-Jean-Marc Ayrault va ouvrir, mercredi 29 août, l'université d'été du Medef. Qu'attendez-vous de lui ?

R-Qu'il soit dans l'ouverture plutôt que dans la défiance, dans l'attention plutôt que dans la suspicion, encourageant plutôt que décourageant. Nous attendons aussi de comprendre ce que sera la politique du gouvernement. En juillet, François Hollande a affirmé sa confiance et son soutien aux entreprises. La question qui se pose à nous aujourd'hui est de savoir avec quelle stratégie économique. Nous sommes dans l'expectative.

Q-Mis à part les sujets fiscaux, comment doit se traduire cette politique économique ?

R-Nous savons que le gouvernement a conscience du problème de compétitivité-coût que rencontre la France : il propose une réflexion qui s'appuiera notamment sur les travaux de la mission confiée à Louis Gallois. Dans l'attente, il serait irresponsable d'envisager un quelconque alourdissement du coût du travail. De notre côté, nous avançons avec la certitude que nous devons élargir au maximum l'assiette de financement de notre protection sociale. Car plus nous étendrons cette assiette, plus ce sera supportable par chacun, et moins ce sera pénalisant pour l'économie. Nous appelons la proposition que nous mettons sur la table "la double hélice". Elle a l'ambition de redonner du souffle à l'économie en touchant simultanément quatre paramètres. Il s'agit de baisser les cotisations que paient les employeurs, de baisser les cotisations que paient

les salariés et, profitant de ce nouveau pouvoir d'achat, de relever légèrement la TVA sans toucher aux produits de première nécessité, et d'augmenter la CSG. Il faut aussi savoir que les grandes démocraties occidentales utilisent de plus en plus la fiscalité indirecte et que dans cette fiscalité indirecte, il n'y a pas que la TVA. On peut également s'interroger sur l'utilisation de la fiscalité écologique.

Q-Vous avez indiqué que le Medef ne participera pas à la négociation sur l'emploi si les questions liées à la flexibilité du travail ne figurent pas au menu des discussions.

R-La négociation ne peut avoir lieu sans le Medef. Or n'ayant reçu aucune garantie ou assurance sur le sujet, nous réservons notre réponse sur l'ouverture d'une négociation emploi jusqu'à lecture du document d'orientation du gouvernement aux partenaires sociaux. Il faut que puissent être discutés les enjeux de sécurité pour les salariés, mais aussi les enjeux de flexibilité pour les entreprises. C'est grâce à des accords de type compétitivité emploi que l'industrie automobile allemande a surmonté la crise de 2008 comme aucune autre industrie.

Q-C'est aussi parce que l'industrie automobile allemande a su vendre des produits, pourtant plus chers.

R-Vous avez raison. Mais avec des gouvernements qui interviennent depuis des années dans la marche des entreprises, on ne peut reprocher aux entrepreneurs français de ne pas réussir car ils n'ont pas été libres de leur stratégie. De plus, c'est parce qu'elles étaient sous la pression de politiques de droite comme de gauche que les entreprises automobiles françaises n'ont pu installer des usines dans des zones moins coûteuses, alors que de telles stratégies s'avèrent payantes y compris pour de nouveaux emplois en France. Et c'est ainsi que les adaptations et les évolutions ne se font jamais.

Q-Pourquoi la proposition de la majorité, visant à obliger une entreprise qui veut fermer un site rentable à la céder s'il y a une offre de reprise, vous choque-t-elle ?

R-Une entreprise ferme généralement un site parce qu'elle anticipe l'aggravation de la situation. Aggravation qui ne manquera pas d'avoir lieu par d'autres voies si c'est par exemple à un concurrent qu'elle est forcée de céder le site. Ajoutez à cela que ce dispositif serait la porte ouverte aux dépeceurs d'entreprises et vrais chasseurs de primes. Et que les salariés eux-mêmes risqueraient dans un troisième temps d'en être victimes, car ils ne pourraient plus prétendre aux droits qui auraient été les leurs initialement.

Q-Partagez-vous le point de vue du PDG d'Unilever sur le fait que la France ne respectait pas ses propres lois et ce faisant fait peser un risque sur les investissements étrangers ?

R-Quoique la France soit une démocratie et un Etat de droit, elle est devenue illisible et souffre d'une insécurité juridique extrême : les lois et les réglementations qui s'appliquent à l'entreprise sont comme une jungle inextricable. J'ai rencontré cet été à Hong-Kong d'importants investisseurs – financiers et industriels. Il est vrai qu'ils se demandent s'ils vont ou non continuer à investir en France. Ce questionnement a toujours plus ou moins existé, mais aujourd'hui la situation est tellement sérieuse que nous sommes arrivés à un point d'inflexion : ou bien les

décisions politiques de notre pays seront rassurantes, ou bien les décisions d'investissement ne seront pas bonnes pour la France.

Q-Le gouvernement présente mercredi 29 le projet de loi créant 150 000 emplois d'avenir sur trois ans... Qu'en pensez-vous ?

R-Honnêtement, c'est un dispositif qui n'est pas terrible... Il ressemble beaucoup aux emplois-jeunes de 1997 et malheureusement, aucune étude d'impact n'a été demandée pour évaluer ce que sont devenus ceux qui en avaient bénéficié, ni comment ils se sont insérés ensuite sur le marché du travail. Je regrette aussi que ce dispositif ne soit pas plus ouvert au secteur marchand, car ç'aurait été utile pour certaines entreprises et bénéfique pour la population concernée. Je crains qu'on ne crée plutôt un effet d'aubaine pour les collectivités locales et les associations, et ne suis pas sûre que ce soit le moment d'augmenter la fonction publique territoriale... La hausse du forfait social de 8 % à 20 % sur l'intéressement et la participation, dans le collectif budgétaire de juillet, semble pousser des entreprises à renégocier les accords en la matière, afin de faire supporter une partie de cette hausse par les salariés... Nous avons alerté le gouvernement sur ce risque. Cela va effectivement freiner la conclusion de nouveaux accords, et amener la renégociation de certains autres.

Q-Le gouvernement a décidé d'encadrer les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques. Peut-on s'attendre à une initiative du Medef sur ce sujet ?

R-Depuis 2005, j'ai toujours été très attentive à cette question. Nous avons élaboré le code Afep-Medef qui interdit, par exemple, l'attribution de golden parachutes aux dirigeants ayant échoué. Ça fonctionne. Cela étant, il nous faut en permanence trouver le bon équilibre entre la rémunération du talent, comme nous l'impose la concurrence internationale et la sensibilité de l'opinion publique. Notre code doit donc s'adapter, évoluer. A la mi-septembre le Medef fera avec l'Afep des recommandations au ministre de l'économie, Pierre Moscovici, d'une part sur le rôle des assemblées générales, d'autre part sur une meilleure prise en compte dans notre code des nouvelles pratiques de rémunérations.

2012_08_30_Parisot_Le Journal de Saône et Loire

Q-Avez-vous été convaincue par le discours du Premier ministre ?

R-Nous nous étions quittés avant l'été sur un climat de mésentente lors du sommet social. Il était indispensable qu'il y ait un signe depuis à l'égard des entreprises. Nous avons donc apprécié la visite et le discours du Premier ministre car il a repris nos thèmes comme celui de la compétitivité ou celui de l'Europe. Il a clairement montré le cap. Je regrette qu'il n'ait pas employé le mot de flexibilité. Mais nous ne pouvons pas nous contenter de ce discours. Il faut absolument, dans les semaines qui viennent, que la France dispose d'un budget pro entreprises qui n'augmente pas les charges et qui permette de financer les entreprises avec l'amorçage d'une baisse des prélèvements obligatoires. C'est à cette condition que le chômage changera de direction.

Q-Dans quel état d'esprit se trouvent aujourd'hui les patrons ?

R-Ils sont dans un état d'anxiété qui ne remonte pas seulement à l'élection de François Hollande à l'Elysée. Déjà en mars, ils nous avaient signalé une nette dégradation de l'économie. On n'a jamais connu une crise comme celle d'aujourd'hui. Elle est bien plus profonde que celle de 2008. A cette inquiétude se sont ajoutées les premières annonces plutôt anxiogènes du gouvernement. Mais je crois qu'il y a un changement d'attitude depuis la fin du mois de juillet.

Q-Que pensez-vous des contrats d'avenir ?

R-On aurait pu faire beaucoup mieux. Par exemple, en 2008 et en 2009, il y a eu le mécanisme très efficace "zéro charge" pour toute embauche dans les TPE. Il y a un gisement d'emplois dans les très petites entreprises mais elles ne peuvent pas prendre de risque comme elles ont à peine les moyens d'équilibrer leurs comptes chaque mois. Ce serait certainement plus vertueux d'inciter des embauches dans le secteur privé plutôt que dans le secteur public ou associatif.

2012_10_09_Parisot_Libération

Q-Vous avez quatre mois, avec les syndicats, pour parvenir à un accord sur la réforme du marché du travail. Quelles sont vos priorités ?

R-Notre objectif est de parvenir à une baisse du chômage en augmentant les créations d'emplois. Il faut donc apaiser la peur d'embaucher que ressentent de nombreux chefs d'entreprise. Il faut aussi supprimer l'incertitude juridique qui entoure les procédures de licenciements collectifs, et réduire la durée des plans sociaux qui s'étalent parfois sur plusieurs années.

Q-Une homologation du plan social par l'administration, comme suggérée par le gouvernement, permettrait-elle de réduire les recours ?

R-C'est une piste, mais ce sera aux partenaires sociaux d'en décider dans le cadre de la négociation. Il faut aussi instaurer pour les PME et TPE un plafonnement des dommages et intérêts accordés par les tribunaux après un licenciement. Il arrive aujourd'hui que leur montant mette en cause la pérennité de l'entreprise.

Q-Vos autres priorités ?

R-Trouver les bonnes modalités pour adapter la durée du travail et la masse salariale en échange du maintien des effectifs lorsque l'entreprise fait face à une baisse d'activité significative. Cela, en accord avec les représentants du personnel, et en attendant que la conjoncture s'améliore.

Q-Cela ressemble furieusement aux accords «compétitivité-emploi» de Nicolas Sarkozy, repoussés, au moins sur la forme, par le nouveau gouvernement.

R-N'en faisons pas une affaire de mots. C'est une capacité d'adaptation dont nous avons besoin, et elle s'obtiendrait dans le respect d'un accord avec les représentants du personnel de l'entreprise.

Q-Ce qui existe déjà...

R-Sauf qu'aujourd'hui, un salarié peut refuser, même s'il y a un accord majoritaire.

Q-Qu'accorderiez-vous en échange ?

R-Je ne parlerais pas d'échange, mais de la nécessité de mener cette négociation dans un état d'esprit constructif avec, comme ligne conductrice, la volonté de favoriser l'emploi. Nous-mêmes pourrions proposer de développer encore la portabilité des droits des salariés d'une entreprise à l'autre, d'améliorer les dispositifs de formation permettant de s'adapter ou d'apprendre un nouveau métier, et de favoriser les mécanismes de reconversion des bassins d'emplois ou de sites industriels. Nous sommes également prêts à nous pencher sur le dossier des contrats dits courts (CDD, intérim).

Q-Vous pensez parvenir à un accord ?

R-Je suis confiante.

Q-Même avec la CGT ?

R-Difficile de le dire par avance... Je souhaite que tout au long de la négociation, des moments de créativité nous permettent, ensemble, de dépasser le point de vue de chacun pour inventer quelque chose de nouveau. Si accord il y a, j'espère qu'il rassemblera le maximum de signatures.

Q-Le gouvernement a également comme ambition d'obliger un groupe qui veut fermer un site de le céder à un éventuel repreneur...

R-Depuis deux ou trois ans, on voit se multiplier de dangereuses confusions intellectuelles sur l'économie, l'entreprise et son fonctionnement. Comme, par exemple, avec l'ancienne mesure «prime contre dividendes», le projet d'un partage des profits en trois tiers, ou le désir actuel du gouvernement qui reviendrait à déposséder l'entreprise de toutes ses marges de manœuvre. Cela ne manquerait pas d'attirer les chasseurs d'aubaines, un jeu dangereux pour tout le monde, en premier lieu pour les salariés.

Q-Le gouvernement fait de vrais efforts pour réduire le déficit public...

R-La priorité du budget 2013, si difficile soit-il à construire, doit porter sur la réduction des dépenses publiques, et non sur l'augmentation des prélèvements. Et nous refusons d'appeler «baisse des dépenses» le simple ralentissement de leur hausse habituelle. C'est pourquoi, avant l'adoption définitive du budget, nous souhaitons encore travailler avec le gouvernement.

Q-Et sur le plan fiscal ?

R-Pour les plus-values de cessions d'actions, nous souhaitons un retour aux taux forfaitaires et un renoncement total du gouvernement à un alignement sur l'impôt sur le revenu. Et, pour protéger la création et le développement d'entreprises, de le faire sans aucun critère de durée ni seuil de détention. Car il n'y aura plus aucun investisseur ni entrepreneur si leur prise de risques, même réussie, n'est récompensée par rien. Il faut aussi supprimer le forfait social appliqué aux ruptures conventionnelles pour ne pas encourager les conflits. Et, enfin, renoncer à programmer la fin des stock-options. Car, loin de bénéficier à quelques dirigeants, ce mécanisme est motivant pour des centaines de milliers de cadres.

Q-Le gouvernement semble en revanche vous suivre sur le « choc de compétitivité », qui consiste à baisser les charges des employeurs.

R-Pour produire un effet bénéfique sur l'économie, ce choc devra être massif - d'au moins 30 milliards - et mis en œuvre sur une durée courte. Et pour compenser la baisse conjuguée des cotisations que paient les salariés et les employeurs, la CSG et certains taux de TVA pourraient augmenter légèrement. C'est ce que nous appelons « la double hélice ».

Q-Comment jugez-vous ce gouvernement après six mois ?

R-Il sait être à l'écoute, accepte le dialogue, mais le fait parfois à contretemps. C'est ainsi qu'on aboutit à des erreurs importantes, comme sur la fiscalité des plus-values de cessions d'actions. Il faut qu'il comprenne qu'il y a une urgence économique absolue. Le reste du monde nous regarde avec inquiétude et ne nous attendra pas.

2012_10_14_Parisot_Le Figaro

Q-Quel est votre diagnostic sur l'économie française ?

R-Nous savons tous que la situation économique est gravissime. Moi-même, je disais avant l'élection que la situation était préoccupante. Mais aujourd'hui, nous sommes passés d'un avis de tempête à un avis d'ouragan. Certains patrons sont en état de quasi-panique. D'un côté, le rythme des faillites s'est accéléré durant l'été et aucun secteur d'activité n'affiche de prévisions autres que pessimistes jusqu'à la fin de l'année. Et par ailleurs, nous assistons à une défiance généralisée des investisseurs, résidents comme non-résidents. Lorsque, pour investir, ils ont le choix entre plusieurs pays, les grands investisseurs étrangers excluent maintenant la France d'emblée. Dans ce contexte qui devient réellement dramatique, chacun doit prendre la mesure de l'urgence des décisions.

Q-Justement, qu'attendez-vous du rapport que doit remettre Louis Gallois au gouvernement au sujet de la compétitivité?

R-Je ne peux préjuger du contenu final du rapport mais une chose est certaine: la déception des patrons sera immense si un homme tel que Louis Gallois, qui fut un très grand chef d'entreprise et capitaine d'industrie, ne montre pas comment créer un véritable sursaut, ce que l'on appelle un choc de compétitivité. Il y a dix ans, l'Allemagne était l'homme malade de l'Europe et si nous ne faisons rien, bientôt ce sera au tour de la France.

Q-Louis Gallois a plusieurs fois milité pour un choc de 30 à 50 milliards afin de réduire le coût du travail. Partagez-vous son diagnostic?

R-30 milliards d'euros, ce serait le minimum pour réduire l'écart avec l'Allemagne. Or il est possible de financer une telle somme sans pénaliser le pouvoir d'achat des salariés. Nous avons baptisé la double hélice le système qui permettrait de le faire : nous proposons d'agir simultanément sur quatre paramètres. D'un côté, on baisserait à la fois les charges patronales et les charges salariales. De l'autre, on augmenterait légèrement la CSG et la TVA hors produits de première nécessité. Cette hausse des impôts indirects serait compensée par les deux premières baisses de cotisations. Peut-être faudrait-il prévoir des ajustements spécifiques pour les non-salariés ou les retraités qui, eux, n'en bénéficieraient pas. Nous sommes sur le point de demander officiellement au Haut Conseil du financement de la protection sociale de mesurer par des simulations précises l'impact de nos propositions.

Q-À quel rythme faut-il créer ce choc ?

R-Ce choc doit être court et se produire sur deux ans, trois ans maximum. Le décrochage de la France est trop sérieux, on ne peut étaler cette réforme sur toute la durée du quinquennat.

Q-Y a-t-il d'autres pistes que des hausses d'impôts pour financer un tel choc aussi rapide?

R-Oui, il serait faux de croire qu'il n'y a pas marge de manœuvre. Les rapports de la Cour des comptes ou de l'Inspection des finances l'expliquent. Il faut s'attaquer immédiatement aux dépenses publiques pour retrouver notre compétitivité, et le gouvernement pour le moment ne

l'a pas fait. Je qualifierais même de trompe l'œil la réduction de 10 milliards qu'il affiche. Elle consiste seulement en un ralentissement de la hausse habituelle des dépenses. Imaginez une personne qui, après avoir grossi chaque année de deux kilos, croirait maigrir en n'en prenant qu'un !

Q-Pourquoi vous être opposée avec autant de force à la taxation des plus-values de cession au même niveau que les revenus ?

R-Vouloir aligner la fiscalité du capital sur celle du travail, cela procède d'une profonde erreur de raisonnement économique, que l'on commet régulièrement en France dans les milieux politiques de droite et de gauche. L'ignorance économique dans laquelle les Français ont été maintenus depuis des années est scandaleuse et explique ce grand «bordel» intellectuel. Rappelons que l'investisseur en capital comme l'entrepreneur ne gagnent pas à tous les coups: il arrive souvent qu'ils ne retrouvent pas leur mise initiale. Il faut donc que leur prise de risque soit récompensée lorsqu'elle est réussie, c'est-à-dire rémunérée différemment, et suffisamment. Sinon, pourquoi ne placeraient-ils plutôt dans un immeuble ou un bas de laine leur argent déjà taxé? Si le capital n'est pas rémunéré à la hauteur du risque, plus personne n'investira dans une entreprise, et les entreprises elles-mêmes ne pourront plus se développer. Ensuite, tout s'enchaîne: moins d'entreprises, moins d'employeurs, moins de salariés, et pour finir moins d'emplois... Faire baisser le chômage en un an, le gouvernement doit le comprendre, c'est un objectif qui n'est pas tenable sans le succès des entreprises.

Q-Est-il pour autant réaliste de demander le retrait de cette disposition du projet de loi de finances ?

R-Il faut dire les choses clairement. L'article 6 n'est pas acceptable, même modifié. Nous ne serons pas les complices d'une erreur économique fondamentale et désastreuse. Sur ce refus vient de se constituer pour la première fois de l'Histoire ce que l'on pourrait appeler une interpatronale de vingt organisations, qui toutes demandent le retrait pur et simple de cet article.

Q-Quel est globalement l'état d'esprit des chefs d'entreprise?

R-Aujourd'hui, un vent de fronde se lève de partout, aussi bien des TPE que du CAC 40. Cela va bien au-delà d'une jacquerie fiscale. Si la coupe est pleine, c'est qu'aucun relais ne valorise l'entrepreneur en France. Tout au contraire, il se heurte en permanence à un a priori systématique contre lui.

Q-Craignez-vous un exode massif des chefs d'entreprise?

R-Nombreux sont ceux qui se posent la question de rester ou de partir. Notre pays devient hélas de moins en moins attractif chaque mois, tandis que nos voisins s'attachent à le devenir de plus en plus. Voyez la jeune génération qui choisit maintenant volontiers de faire ses études ou de créer des entreprises hors de France. Comment ne pas comprendre?

Q-Qu'attendez-vous de la négociation sur la sécurisation de l'emploi?

R-Qu'en fonction de la conjoncture, elle enlève de la rigidité aux entreprises et leur redonne de la souplesse tout en facilitant le rebond professionnel des salariés. C'est ainsi qu'elle remplirait

son objectif de relancer la compétitivité hors coût. Le Medef sera forcément exigeant car il y a des tabous à renverser. Ainsi le mot de flexibilité devient imprononçable alors que des entreprises meurent de ne pas avoir les moyens de s'adapter rapidement. Si la durée des plans sociaux se raccourcissait et s'ils étaient mieux sécurisés juridiquement, nous pourrions accepter de renforcer les obligations de reconversion des sites et de formation des salariés, mais aussi d'étendre la portabilité de certains droits qu'un salarié perd lorsqu'il est amené à quitter une entreprise. Je suis convaincue que nous pouvons avancer tous ensemble de manière constructive.

Q-Le débat sur la suppression des 35 heures rebondit à droite. Vous êtes toujours sur cette ligne?

R-J'avais mis cette question sur la table des négociations en 2008 mais, à l'époque, le gouvernement n'avait pas souhaité s'engager dans cette voie. Nous sommes toujours favorables à une durée conventionnelle du travail qui serait déterminée par accord d'entreprise, voire par accord de branche, et qui pourrait évoluer selon les circonstances. Avec le débat sur les accords dits activité emploi, le sujet est en fait au cœur de la négociation. Il nous faut essayer de trouver un cadre qui permette aux entreprises en difficulté de modifier leurs paramètres de masse salariale, d'effectifs, de durée du travail.

Q-L'exécutif ne pratique-t-il pas un double langage à l'égard des entreprises ? Alors que Jean-Marc Ayrault dit tout le bien qu'il pense de vous en ouvrant votre université d'été, Arnaud Montebourg passe son temps à vous taper dessus...

R-Je ne soupçonne d'un double langage ni le président de la République, ni le premier ministre. Ils mesurent clairement à quel point l'avenir de notre pays passe par les entreprises. Mais le gouvernement et la majorité n'ont pas pris conscience de l'extrême gravité de la situation économique, ni de l'intensité de la crise. Et surtout, ils ne font pas le lien entre macroéconomie et microéconomie, entre les grands équilibres fondamentaux et la vie quotidienne de chaque entreprise. Ils ne réussiront pourtant que s'ils le comprennent. Quant à -Arnaud Montebourg, je lui ai dit qu'il faisait preuve d'un interventionnisme social intempestif. Il doit apprendre à faire confiance aux partenaires sociaux dans l'entreprise.

2013_03_01_Parisot_Le Monde

Q-Le comité statutaire du Medef vous a-t-il donné son avis sur le changement des statuts ?

R-Non, le comité statutaire n'a pas encore émis ses recommandations. Il le fera certainement dans les deux prochaines semaines. Mais les attaques et les propos anonymes dont je suis l'objet deviennent inacceptables. Le tam-tam selon lequel je serais une putschiste, ou classable dans la même catégorie que M. Poutine, procède d'une intention destructrice que je ne peux pas laisser se développer plus longtemps. J'ai encouragé comme personne l'expression libre dans notre mouvement : mais elle se doit d'être visible et identifiable. Il est temps de dire stop à ces manœuvres souterraines.

Q-Comment ?

R-En m'exprimant dès maintenant. En disant clairement que j'ai l'audace d'espérer pouvoir soumettre ma candidature à un troisième mandat. Que je souhaiterais que l'évolution des statuts me le permette. Que ma démarche n'échappera à aucun moment au suffrage de nos électeurs, qu'elle est démocratique et vise même à un approfondissement de notre démocratie interne.

Q-La démocratie, n'est-ce pas aussi une durée de mandat pas trop longue ?

R-Pourquoi ? La norme des pays démocratiques n'est pas de limiter le nombre des mandats puisque, à chaque fois, ils sont soumis à une élection libre. Si j'osais une comparaison avec les institutions politiques, je dirais qu'en Europe, exception faite de la France, les chefs d'Etat peuvent se présenter autant de fois qu'ils le souhaitent, et être élus autant de fois que leurs électeurs le décident. Par ailleurs, il est tout à fait démocratique que des statuts, comme une constitution, évoluent. Il ne le serait pas de vouloir figer les choses. Nous avons vu qu'il existe une anomalie dans nos statuts. Il faut la corriger, pour éviter que ne se produise un jour une circonstance électorale paradoxale où des candidats s'affronteraient, l'un pour trois ans, face à d'autres pour cinq. Si, de surcroît, l'évolution possible des statuts m'autorise à proposer aux électeurs de continuer ma mission, j'en serais très heureuse.

Q-Suivrez-vous les recommandations du comité statutaire ?

R-Le rôle du comité statutaire est d'éclairer le conseil exécutif par ses recommandations. Quelles seront-elles ? Les schémas sont multiples. Proposera-t-il par exemple deux mandats de cinq ans ? Ou suggérera-t-il de réduire la durée des mandats à quatre ou trois ans tout en supprimant la clause de limitation du renouvellement des mandats ? Préférera-t-il introduire dans nos statuts une clause de prorogation pour circonstances exceptionnelles comme celle dont François Ceyrac bénéficia à la fin des années 1970 ? Ou encore autre chose ? Après l'avoir entendu, et en avoir débattu, le conseil exécutif proposera, ou non, une motion à l'assemblée générale. Dans l'affirmative, il convoquera une assemblée générale extraordinaire, et in fine les électeurs seront les seuls juges.

Q-S'il ne transmet rien à l'assemblée générale, cela ferme le débat et vous ne pouvez pas vous représenter ?

R-En effet.

Q-Vous faites face à une fronde inédite... Vous avez "l'audace" de braver a priori la résistance de grosses fédérations comme l'UIMM et le bâtiment ?

R-Peut-être certains ont-ils été surpris au début de l'année par ma démarche, et je regrette de les avoir bousculés. Mais j'espère que cette phase est dépassée. Au quotidien, je ne ressens pas ce climat dans les branches professionnelles ou les Medef territoriaux. Là, de nombreux responsables me disent qu'ils tiennent à moi et qu'il faut que je clarifie mes intentions. On m'a dit aussi que j'aurais pu partir après l'accord du 11 janvier sur l'emploi avec une très belle image personnelle. Mais ma motivation est autre. Elle est liée à la situation de notre pays, à son avenir, et au rôle potentiellement décisif des entrepreneurs.

Q-Il ne faut pas changer le capitaine dans la tempête ?

R-Vous parlez de tempête, laissez-moi citer ces données effrayantes : le déficit cumulé des retraites atteindra 200 milliards d'euros en 2020. Celui de l'assurance-maladie et de la famille, 35 milliards d'euros d'ici à 2017. Celui de l'assurance-chômage, 18 milliards d'euros fin 2013. D'après la dernière enquête OSEO, seuls 21 % des chefs d'entreprise prévoient une progression de leur chiffre d'affaires cette année. Les chiffres du chômage sont catastrophiques. La France recule et s'appauvrit. Il s'agit de savoir comment sortir de cette impasse.

Q-Pourquoi vous représenteriez-vous dans pareille situation ?

R-Il faut passer par une union des réformateurs et un dialogue constructif entre toutes les parties prenantes. C'est ainsi que nous trouverons la seule issue susceptible d'éviter toute forme d'explosion. Nous n'avons cessé d'expérimenter avec succès cette méthode dont je suis la garante. Nous étions bloqués depuis des décennies dans une philosophie de l'antagonisme. Nous en sommes sortis grâce au paritarisme, à sa volonté de tisser un dialogue constructif entre partenaires, à son approche plus respectueuse et génératrice de compromis inédits. L'accord du 11 janvier est fondateur parce qu'il est vaste, mais aussi parce qu'il est transpartisan. Il sera voté par des députés socialistes comme UMP. Mais de telles avancées reposent sur un équilibre fragile, et il ne faudrait pas le rompre.

Q-N'est-ce pas ce que défendent aussi les autres candidats ?

R-J'ai animé une équipe qui a su construire des compromis, bâtir et signer des accords, comme cela n'avait jamais été le cas. Michel Rocard parle de l'accord du 11 janvier comme d'un nouvel art de faire. Je ne vais pas juger les candidats, ce sont tous des hommes – il n'y a pas de femmes – avec lesquels je travaille depuis longtemps. La vraie question est celle de l'adéquation de chacun à la situation.

Q-Souhaitez-vous une nouvelle élection ou une prolongation de votre mandat ?

R-Je formaliserai ma demande, si cela m'est permis, en fonction des recommandations du comité statutaire et la transmettrai au conseil exécutif.

Q-Est-ce possible de priver de campagne les candidats déjà déclarés ?

R-Imaginez par exemple que les statuts n'empêchent pas de se représenter une troisième fois. Une véritable campagne ne manquerait pas d'avoir lieu.

Q-Pouvez-vous risquer une crise de succession comme celle qu'a vécue la CGT ?

R-Il n'y aura pas de crise. Nous avons l'habitude de travailler de manière solidaire et unie sur tous les dossiers importants.

Q-Pourquoi n'avoir pas demandé de changer les règles au début de votre mandat ?

R-Je ne crois pas qu'en démocratie il y ait des moments absolument bons ou mauvais pour changer les statuts. Mais, à peine élue, vouloir rallonger son mandat, n'aurait-ce pas été pris comme une insulte aux électeurs ?

Q-Pensez-vous toujours qu'il faut un nouveau choc de compétitivité et basculer 40 milliards d'euros de cotisations familiales vers l'impôt ?

R-La thématique de la compétitivité qu'avec le Medef j'ai installée en 2010 est aujourd'hui partagée. Nous savons que pour inverser la courbe du chômage, nous devons restaurer la compétitivité de la France, et cela passe par une profonde réforme du financement de la protection sociale. Il faudrait que nous nous accordions sur un plancher de prestations sociales sous lequel on ne descendrait pas, car ce ne serait pas conforme à notre modèle social ; et qu'à l'inverse, nous ayons un plafond, un maximum de cotisations, à ne jamais franchir pour que nos entreprises restent compétitives. A l'intérieur de ce couloir, on pourrait opérer des redéploiements en fonction des priorités. Je souhaiterais que la grande conférence sociale de juillet soit principalement consacrée à ce sujet, et se déroule dans un esprit de dialogue constructif. Les syndicats ne sont pas les forces systématiquement réactionnaires que certains croient.

Q-Vous pensez aux trois signataires de l'accord emploi ?

R-Je pense à l'ensemble des syndicats représentatifs.

Q-Ferez-vous des propositions sur la représentativité patronale d'ici à cet été comme vous l'a demandé le président de la République ?

R-Nous pensons finaliser d'ici à quelques semaines une position commune au Medef, à la CGPME et à l'UPA : nous rappellerons que la légitimité fondamentale de nos organisations s'enracine dans l'adhésion volontaire.

Q-Vous demandez un nouveau relèvement de l'âge minimum légal pour partir à la retraite. Mais n'y a-t-il pas des solutions plus justes comme la prolongation de la durée de cotisation ou la désindexation des pensions ?

R-La désindexation n'est pas souhaitable sur les moyen et long termes, même si l'on pourrait être amené à l'utiliser dans l'urgence pour les retraites complémentaires. La baisse des retraites représenterait une rupture du pacte social entre générations. Il faut trouver des solutions durables, corrélées à l'allongement de l'espérance de vie. La durée de cotisation pourrait passer en 2020 à 43 annuités. A l'horizon 2040, il faudra sans doute relever à 67 ans l'âge légal. Le

Conseil d'orientation des retraites prévoyait un retour à l'équilibre à cette date, mais s'appuyait sur des scénarios de croissance et de productivité trop optimistes.

Q-Et l'alignement des régimes de retraite ?

R-Il existe 35 régimes, qui mériteraient une simplification, et à terme une convergence. Que ce soit entre les salariés du privé et du public, ou au sein d'une même génération, il me semble essentiel de garantir l'équité.

2013_04_18_Parisot_La Provence

Q-François Hollande vous reproche de soutenir ouvertement Nicolas Sarkozy "et de sortir de votre rôle". Êtes-vous partisane ?

R-Le Medef est indépendant et non partisan. C'est sa force. Il peut répondre que le bilan de Nicolas Sarkozy n'est pas un boulet mais un boulot, d'autant plus extraordinaire qu'il a été mené en temps de crise, et considérer en même temps que l'approche de François Hollande en faveur des partenaires sociaux est digne d'intérêt.

Q-Concevez-vous que des chefs d'entreprise votent à gauche ?

R-Au sein du Conseil exécutif du Medef lui-même, il y a des sensibilités des deux bords. Ce que les chefs d'entreprise refusent, ce sont les extrêmes car ils savent que la démagogie et le populisme de droite comme de gauche, provoquent toujours la ruine. Attention à ne pas aggraver la situation économique des entreprises en empêchant les adaptations. Il nous semble indispensable de travailler plus en amont et plus en anticipation avec les représentants du personnel. C'est la meilleure façon d'éviter toute incompréhension. Cet objectif est au cœur de la négociation interprofessionnelle sur la modernisation du dialogue social.

2013_09_03_Gattaz_Le Bien Public

Q-Si je vous dis que vous incarnez un patronat de combat, ça vous choque ?

R-Non, si le combat dont il est question est le combat pour l'économie, pour l'emploi, pour l'entreprise... le combat pour que notre pays arrête de s'enfoncer dans le chômage et le marasme, le combat pour une France qui gagne !

Q-Vous avez invité le président de la République et le gouvernement à faire le pari de l'entreprise. Qu'est-ce que cela signifie ?

R-La France a un double problème : des charges trop élevées et une croissance atone. Pour en sortir, il n'y a pas d'autre vecteur que l'entreprise. Il n'y a pas d'autre voie que celle des entrepreneurs auxquels il faut faire confiance au lieu de brider leur compétitivité et de les empêcher d'exprimer leur talent dans le monde ouvert où ils doivent aujourd'hui évoluer. Il faut premièrement réduire notre coût du travail qui est trop élevé. Deuxièmement, il faut mettre fin à une fiscalité étouffante et arrêter de taxer ménages et entreprises pour financer une sphère publique qui est devenue obèse au fil du temps et dont les dépenses atteignent 57 % du PIB, un record en Europe. Troisièmement, il faut simplifier nos règles de fonctionnement. Déjà asphyxiées par des marges trop faibles, nos entreprises sont en plus ligotées par trop de contraintes réglementaires.

Q-En 2007, le Medef a présenté son livre blanc « Besoin d'air ». Avez-vous l'impression d'avoir été entendu ?

R-Cela fait 30 ans que les dépenses publiques vont à la dérive. Par pusillanimité, les gouvernements successifs n'ont pas fait les réformes nécessaires et n'ont pas pris la mesure d'une France qui doit évoluer dans un monde qui bouge, si elle veut rester dans la course et ne pas ressembler au petit village gaulois assailli par les Romains. Le coût du travail est de 35 € de l'heure chez nous alors qu'il est de 32 € en Allemagne et de 27 € en moyenne en Europe. Oui, nous avons toujours besoin d'air !

Q-Vous souhaitez une « vraie réforme structurelle » pour les retraites. Mais encore ?

R-Il faut augmenter la durée de cotisation et faire passer l'âge légal de départ à 63 ans en 2020 - et avec 63 ans, nous resterions encore largement en dessous de la moyenne européenne. Combinées, ces deux mesures permettraient de réduire les déficits attendus. Il est urgentissime de régler le problème comme l'ont fait tous les grands pays occidentaux. Nous serons particulièrement attentifs au fait qu'il n'y ait pas de nouvelle augmentation des cotisations pour les entreprises qui sont déjà au taquet.

Q-Faut-il, comme une partie de la droite le propose, supprimer les 35 heures ?

R-Nous avons les salariés qui travaillent le moins par jour, par semaine, par mois, par vie ! Dans un environnement mondialisé, cela pose un vrai souci de compétitivité qu'il faudra un jour aborder calmement, sans idéologie et avec responsabilité pour revenir à un niveau acceptable.

Le Medef propose des négociations par entreprise ou au niveau des branches professionnelles, l'idée étant de ne plus avoir une durée hebdomadaire légale, mais conventionnelle.

Q-Quel jugement portez-vous sur l'ANI signé au début de l'année ?

R-Je salue cet accord, car pour la première fois, les partenaires sociaux ont donné aux entreprises la possibilité de s'adapter en permanence pour tenir compte des aléas de l'économie. Mais il faudrait aller plus loin. Une entreprise doit pouvoir plus vite adapter ses effectifs et en contrepartie, un salarié ne doit plus avoir peur d'être licencié. Pour cela, il faut travailler l'employabilité et cultiver la formation permanente afin que ce salarié puisse rebondir.

Q-Les patrons ont le blues. Comment leur redonner le moral ?

R-En leur donnant des signes de confiance. Et des signes concrets ! En leur disant qu'on les a compris. Il faut montrer un cap aux Français. Le projet 2025 de François Hollande va dans ce sens et je salue cette initiative. Pour sa part, le Medef va travailler lui aussi, à l'horizon 2020, pour montrer à nos concitoyens que la France n'est pas vouée au déclin. Pour relever le défi des pays émergents à équiper, le défi de l'Europe à finir de construire, le défi des nouvelles technologies, il faut libérer l'audace créatrice, permettre l'investissement et la prise de risque, arrêter de taxer le capital comme le travail ce qui est stupide. Il faut faire de l'économie. Si le gouvernement prépare le terreau social, fiscal, économique qui va bien, nous pourrons réduire le chômage sous la barre des 7 % d'ici à 2020.

Q-Quel message souhaitez-vous faire passer aux participants de l'université d'été du Medef 21 ?

R-Je veux les remercier pour ce qu'ils font, car je me nourris de leurs actions, de leurs expériences, de leurs initiatives. C'est important pour moi de les écouter, de partager avec eux. L'approche du terrain est pour moi fondamentale. J'ai une vision collective de mon job à la tête du Medef et je me sens plus porte-parole que président.

2013_09_20_Gattaz_Sud Ouest

Q-Le gouvernement a présenté mercredi son projet de loi sur les retraites. Qu'en pensez-vous ?

R-Je suis déçu parce que le gouvernement a refusé une réforme structurelle à la hauteur des enjeux. Il y avait une occasion unique de traiter à la fois le problème du régime général, celui des fonctionnaires et celui des complémentaires. Or, sur ce dernier point, tout a pratiquement été laissé de côté. Les mesures annoncées pour le régime général ne nous satisfont pas. Et, du côté des complémentaires, les choses ne sont pas réglées.

Q-Mais les régimes complémentaires sont du ressort des partenaires sociaux, pas de l'État ?

R-Leur situation dépend du régime général, de l'État. Car, dans les complémentaires, l'ouverture des droits en termes de durée de cotisation et d'âge dépend du régime général. Or ces conditions n'ont pas changé à court terme. Nous aurions souhaité que, dès 2020, la durée des cotisations pour obtenir un taux plein, soit portée à 43 années et que l'âge légal passe à 62 ans. Ce n'est pas le cas. Du coup, les complémentaires sont affectées.

Q-Mais n'était-il pas difficile pour le gouvernement de faire une grande réforme d'un seul coup ?

R-Une bonne partie de l'opinion est prête à ce qu'on avance aussi vite que possible sur l'ensemble du dossier. Il en va de l'avenir de notre économie dans un monde où la compétition est de plus en plus intense. Au cours des Trente Glorieuses, la France se trouvait confrontée à la concurrence de cinq ou six pays. Aujourd'hui, il y en a 140. Cette réforme des retraites ne va pas améliorer la compétitivité de nos entreprises, d'autant que, avec le compte pénibilité, on a ouvert une boîte de Pandore. Ce sujet doit se traiter par la prévention. Et la loi Fillon a déjà abordé le problème.

Q-Mais elle était très restrictive sur ce point...

R-Mais, avec ces nouvelles dispositions, c'est jusqu'à 20 % des salariés qui pourraient être concernés sur le long terme. Cela terrifie les PME.

Q-Le Medef se plaint de la montée des charges. Mais il semble que la loi de finances 2014 soit plus clémente pour les entreprises que pour les ménages...

R-Si ça doit être le cas, ça ne nous rassure pas, car nous n'avons pas non plus envie que les ménages trinquent. Ce qui nous paraît prioritaire, c'est la baisse des dépenses afin d'inverser une logique qui s'est par exemple traduite au fil des décennies par la création de 148 taxes affectées pour un montant annuel de 50 milliards.

Q-Oui, mais il y a aussi beaucoup de niches fiscales et beaucoup d'argent dépensé dans les aides aux entreprises...

R-Ce qui est sûr, c'est que ce contexte a érodé les marges des entreprises, dont le rapport Gallois a souligné qu'elles étaient très en dessous de la moyenne européenne.

Q-Avec le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, qui va réduire les charges sociales des entreprises, le gouvernement semble avoir tenu compte de ce rapport ?

R-Certes, mais cela ne suffira pas à compenser les 30 milliards qui ont été prélevés depuis trois ans sur les entreprises.

2013_10_08_Gattaz_Le Progrès

Q-Pourquoi une manifestation aujourd'hui à Lyon, en compagnie du président de la CGPME ?

R-Les chefs d'entreprise souffrent. Cette mobilisation doit leur permettre de dire leur incompréhension, avec d'un côté un discours du président de la République qui va plutôt dans le bon sens, et de l'autre côté des mesures concrètes qui sont anti-économiques, et qui les asphyxient. Et pour le dire, nous faisons front commun, Medef et CGPME.

Q-Vous nous disiez fin juin être prêt à aider François Hollande, et vous parlez maintenant d'incompréhension...

R-La communication avec François Hollande et ses principaux ministres est bonne, elle a déjà permis plusieurs inflexions positives : nous avons évité une augmentation nette des cotisations patronales sur les retraites, et la création d'un nouvel impôt sur l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il reste une surtaxe d'impôt sur les sociétés (IS), qui n'est évidemment pas la panacée, mais qu'on nous promet « temporaire ». Enfin, nous avons ouvert deux chantiers, sur le coût du travail, notamment par le transfert des cotisations familiales sur une autre ressource, et sur la fiscalité des entreprises. Il y a urgence, et mon objectif est que le poids de la fiscalité sur les entreprises recule significativement dès le budget 2015.

Q-Que dites-vous aux ménages, qui supportent cette année l'essentiel de l'effort fiscal ?

R-Je suis solidaire des ménages, et je leur dis qu'il faut baisser les dépenses publiques pour lutter contre le ras-le-bol fiscal, qui frappe tous les Français, ménages et entreprises. Mais en attendant, la priorité numéro 1 doit être le « pouvoir d'achat » des entreprises, et donc leur compétitivité. Car c'est l'entreprise qui est en amont de tout, qui donne du travail aux ménages, ce qui permet ensuite de donner du pouvoir d'achat.

Q-La loi sur les retraites est débattue à l'assemblée. Qu'espérez-vous y changer ?

R-Je voudrais que l'on sorte de cette loi la question de la pénibilité, qui doit être traitée en amont, en prévention, et pas au moment de la retraite. On aborde ce dossier de manière politique, et on ouvre ainsi une boîte de Pandore, qui va encore compliquer le Code du travail et la vie des PME.

Q-Votre priorité sur la formation professionnelle, dont François Hollande évoque la réforme aujourd'hui dans la Loire ?

R-Cette réforme doit permettre à la formation professionnelle d'être plus efficiente, plus transparente, et davantage pilotée par la demande des entreprises. Il y a aujourd'hui trop de formations sans rapport avec les besoins des entreprises.

Q-Le Front national en tête d'une élection en France : votre réaction ?

R-Il y a un malaise en France, qui vient d'abord du taux de chômage important et qui génère endettement et angoisse... ce qui pousse certains Français vers les extrêmes. Je rappelle que l'entreprise est le lieu où l'on peut régler 80 % des problèmes du pays : intégration des jeunes et

des minorités, exportation, épanouissement par le travail. Je l'ai dit à François Hollande : faites le pari de l'entreprise, laissez-nous bosser, et l'emploi et la confiance reviendront naturellement.

2013_10_11_Gattaz_La Croix

Q-Vous avez co-organisé mardi une réunion de chefs d'entreprise à Lyon, avec le président de la CGPME, pour dire « non » aux augmentations d'impôts. La rupture est-elle consommée entre patrons et gouvernement ?

R-Non, ce n'est ni une révolution, ni une rébellion. Mais c'est une mobilisation d'entrepreneurs venus exprimer leur ras-le-bol et leur souffrance. Ils subissent actuellement un triple stress: ils souffrent de la faible rentabilité de leurs entreprises avec les marges les plus faibles d'Europe; ils sont toujours englués dans la crise et le troisième motif est politique, lié à l'environnement fiscal et réglementaire. Il y a actuellement de grands rendez-vous, comme le projet de loi Hamon. Il impose une information des salariés dès lors qu'un chef d'entreprise a le projet de vendre. On rentre là dans une forme d'ingérence. Prenez un petit commerçant : il n'a pas forcément envie de mettre cela sur la place publique, lorsqu'il a le projet de céder son affaire ! Il y a également le projet de loi de finances qui inclut 2,5 milliards d'euros de prélèvements supplémentaires sur les entreprises. Il y a enfin le retour de la pénibilité qui terrorise la très grande majorité des patrons, car c'est une nouvelle boîte de Pandore !

Q-Pourtant le gouvernement a renoncé à créer un impôt sur l'excédent brut d'exploitation (EBE) des entreprises ?

R-Oui, nous avons été entendus car il a finalement décidé de ne pas créer d'impôt nouveau. C'est sage. Mais cela a été remplacé par une surtaxe transitoire de l'impôt sur les sociétés (IS). Nous tenons à ce mot : « transitoire ». Par ailleurs, nous avons eu la confirmation que deux chantiers seront ouverts sur le coût du travail et sur la fiscalité. C'est important mais ça ne suffit pas. La réunion de Lyon a montré la colère sourde des patrons. Ils ont aujourd'hui besoin de mesures fortes pour retrouver confiance. Le discours du président de la République va dans le bon sens. Mais les mesures qui suivent vont à l'opposé. Il faut passer aux actes pour les mettre en conformité avec les paroles. Les chefs d'entreprise ne peuvent se contenter de beaux discours !

Q-Tous les Français voient aujourd'hui augmenter leur impôt. Pourquoi les entreprises ne prendraient-elles pas leur part ?

R-Je comprends parfaitement le sentiment des ménages et je suis solidaire de leur ras-le-bol fiscal. Le problème, c'est que nous avons 1 150 milliards de dépenses. La sphère publique française est devenue obèse. Cela n'est pas lié au gouvernement actuel: cela fait trente ans que la France vit au-dessus de ses moyens, que nous vivons dans une ère de non-gestion de la sphère publique. Il serait temps que le gouvernement dise clairement qu'il faut baisser les dépenses.

Q-Où faire des coupes ?

R-Il existe des dizaines de rapports. Que l'on écoute ces recommandations ! La dépense publique représente aujourd'hui 57 % du PIB. c'est insupportable! C'est 12 points de plus qu'en Allemagne. Nous avons 500 000 fonctionnaires de plus que les Allemands ! Les Canadiens ont réduit en trois ans leurs dépenses publiques de 14 points de PIB. Et ils n'ont pas provoqué une

révolution. Nous devrions être capables de le faire aussi. Au Medef, nous avons un pôle qui réfléchit sur ces questions. Optimiser les coûts, nous le faisons dans nos entreprises. Ces méthodes pourraient servir pour le secteur public. Nous pourrions par exemple supprimer l'échelon du département. On veut rajouter un échelon administratif en créant les métropoles... Assez! Regardez ces hôtels de département ou de région construits à grands frais... Ces travaux, ce sont des emplois détruits dans les entreprises à cause des impôts prélevés pour les financer! Nous proposons de baisser la dépense publique de 100 milliards sur cinq ans: 20 milliards par an. Ne me dites pas que c'est beaucoup, c'est seulement 1,7 % d'économie par an. Les entreprises ont 80 % des solutions aux problèmes du pays: le moyen d'intégrer les jeunes, les minorités, de générer de la richesse et de résoudre le déficit du commerce extérieur. Il faut nous faire confiance.

Q-Rien ne trouve grâce à vos yeux dans l'action du gouvernement ?

R-J'ai applaudi le rapport Gallois, le crédit d'impôt compétitivité emploi (Cice) également – même s'il n'a fait que compenser des hausses d'impôts préalables – et les assises de l'entrepreneuriat. Les 34 filières industrielles identifiées par Arnaud Montebourg sont également une bonne chose. Elles permettent de donner une vision. La France depuis trente ans flotte comme un bouchon sur l'océan. Là, nous avons un premier objectif. Mais il faut aller plus loin. J'ai un cap économique en tête que je voudrais incarner avec le Medef: la création de 1 million d'emplois nets en France sur cinq ans pour faire descendre le chômage en dessous des 7 %. On dit qu'on a tout essayé contre le chômage. Ce n'est pas vrai. Que le gouvernement s'occupe de nous assurer un environnement fiscal et réglementaire favorable et nous nous chargeons de créer de la croissance.

Q-Pour les Français, lorsqu'on fait confiance aux entreprises, elles délocalisent...

R-Pas du tout. Mon obsession, c'est l'emploi en France. Nous voulons au contraire retrouver un esprit de conquête. 3,5 milliards d'humains sortent de la pauvreté. Il faut les équiper. Ce sont autant de marchés qui peuvent nous profiter. Nous n'avons pas cette chance il y a trente ans. La mondialisation crée une formidable opportunité. Et pour en bénéficier, il faut être capable d'innover. Les Allemands vendent dans le monde entier des voitures qu'ils veulent les meilleures. Il faut retrouver la fierté d'être français.

Q-Vous avez récemment demandé la suppression de l'impôt sur la fortune (ISF). Une erreur?

R-J'assume. Lorsque je dis cela, je ne protège pas les riches, mais l'emploi. Nous comptons seulement 4 500 entreprises de taille intermédiaire en France, contre 12 500 en Allemagne. Pourquoi? C'est une conséquence de l'ISF. Quand vous êtes patron de PME, vous avez souvent des frères, des cousins qui ont mis de l'argent dans votre affaire. Entre la création de l'ISF en 1981 et 2004, date de la réforme Dutreil, des centaines d'entreprises se sont trouvées dans l'obligation de verser des dividendes au-delà du raisonnable pour permettre aux actionnaires familiaux juste de payer l'ISF. Cela a épuisé les petites entreprises françaises qui ont fini par se vendre. Depuis 2004, la situation s'est améliorée, mais le problème n'a pas été véritablement réglé. L'ISF est un impôt anti-économique. Il ne taxe pas les œuvres d'art, mais il vise les entreprises. Que l'on taxe ce que l'on veut, mais que l'on ne touche pas aux entreprises !

2013_10_11_Gattaz_Ouest-France

Q-Quel est le sens de votre venue à Angers ?

R-Je suis ici à la rencontre des chefs d'entreprise, d'abord pour les écouter. Ce sont les acteurs principaux du Medef. Je m'alimente de leurs idées, et vérifie si nos combats sont les bons, d'autant qu'il y a ici de très belles filières et un écosystème remarquable. Mais, comme partout, ces entrepreneurs partagent l'angoisse du lendemain, avec des mesures contradictoires qui les déstabilisent. Ils sont dans le ras-le-bol fiscal.

Q-Quels moyens souhaitez-vous mettre en place ?

R-J'ai énoncé un objectif simple : la création d'un million d'emplois en cinq ans au niveau national. On sait qu'il y a des gens qui sont prêts à embaucher en France, à la condition qu'on les écoute. Ce sont les chefs d'entreprise qui ont à 80 % les solutions aux problèmes du pays. Ensuite, il existe des nécessités. Par exemple, il faudrait rétablir la règle de ne pas remplacer un fonctionnaire sur deux qui partent à la retraite, ou mettre en place la médecine ambulatoire dans les hôpitaux qui ramènerait 5 milliards d'euros à la collectivité. Quand on nous sort des augmentations de taxes ou de nouveaux impôts, on va dans le mauvais sens.

Q-Quel bilan tirez-vous de l'action du gouvernement ?

R-Qu'ils soient de gauche ou de droite, les autres pays ont fait le pari de l'économie. Tony Blair, Gerhard Schröder ou les Suédois l'ont fait. Pourquoi pas nous ? En France, on a les marges les plus faibles d'Europe. Il faudrait d'abord simplifier les réglementations, car aujourd'hui, le gouvernement empile des normes, des textes, des lois... Il faut aussi stabiliser tout cela pour pérenniser la compétitivité. Et réduire les dépenses publiques, sans nuire à la qualité des services, mais en les optimisant.

2013_12_18_Gattaz_Ouest-France

Q-Qu'allez-vous dire aux chefs d'entreprise bretons ?

R-En dehors du fait de les écouter, que le projet du Medef est basé sur l'obsession de l'emploi et de la compétitivité des entreprises. Le programme France 2020 donne le cap de tout notre travail. Avec les défis à relever, entre autres, autour de la mondialisation, des filières du futur, de l'Europe... L'objectif d'un million d'emplois en cinq ans, c'est possible...

Q-L'inversion du chômage promise avant la fin de l'année ?

R-Il y aura peut-être une inflexion. Mais elle sera le fait des emplois aidés créés par nos impôts. Globalement, non, je n'y crois pas du tout dans la durée tant qu'il n'y aura pas de message fort du Premier ministre et du Président de la République sur la baisse des charges des entreprises. Il faut rentrer dans ce vrai sujet.

Q-Le gouvernement veut revoir des aides aux entreprises...

R-Je veux bien admettre que certaines sont peu efficaces. Mais dans les 1 200 milliards de dépenses publiques, il y a surtout un gaspillage énorme de la maison France. Nous, nous sommes dans un monde ouvert avec 180 pays en compétition. 70 % des solutions du pays sont entre les mains des entrepreneurs. C'est quand même extraordinaire de voir les politiques s'acharner à les considérer comme des fraudeurs ou des profiteurs. S'ils ne redonnent pas de la confiance aux entreprises, on restera à 11 % de chômage. Il y a une urgence. La France est en décrochage quand d'autres renouent avec la croissance avec des prévisions de 2,5 % en Grande-Bretagne 1,8 % en Allemagne, 2,8 % aux USA, 1,8 % au Japon. Moi, les 0,8 % annoncés pour la France, je ne les vois pas...

Q-Le rebond viendra des territoires ?

R-Assurément. Sur nos 750 000 adhérents, 95 % sont des PME/TPE. Elles sont le poumon de nos régions et leurs dirigeants font tourner la boutique. Entre inquiétude et enthousiasme.

2014_01_04_Gattaz_Le Monde

Q-Comment accueillez-vous la proposition de François Hollande ?

R-Favorablement. C'est ce que nous demandions depuis plusieurs mois. Mi-novembre, nous avons porté sur le bureau du président de la République un pacte de confiance, signé par plus de 80 fédérations professionnelles et 120 Medef territoriaux. Nous lui avons dit que nous étions capables de créer un million d'emplois. A la condition qu'on ouvre cinq chantiers : sur le coût du travail, sur la fiscalité, sur la baisse des dépenses publiques, sur la simplification et sur les freins à l'embauche. On peut faire baisser le chômage en France, mais il faut nous libérer d'un certain nombre de freins, d'obstacles, de tabous, de dogmes, qui sont autant de pierres dans notre sac à dos. Quand j'entends le président de la République parler d'un « pacte de responsabilité », je suis satisfait. Il a lancé le projet général de sortir le pays de l'ornière et a montré un cap qui nous va bien. François Hollande a appelé cela « pacte de responsabilité », nous, on a parlé de « pacte de confiance » mais le contenu est très proche. On est prêt à jouer le jeu. Maintenant, il faut passer de la parole aux actes. Ce pacte, on peut le faire avec le gouvernement s'il engage de vraies réformes. Il y a urgence.

Q-Ça commence par les assises sur la fiscalité des entreprises. Vous allez y participer ?

R-J'ai été rassuré par le président de la République, qui a dit que ces assises devraient permettre de baisser la fiscalité sur les entreprises. C'est une condition sine qua non pour nous. Puisque cela a été précisé, on va y entrer.

Q-Votre objectif reste une baisse des prélèvements de 100 milliards d'euros ?

R-Qui se décomposent en 50 milliards sur le coût du travail et 50 milliards sur les impôts. Je ne suis pas contre la simplification de la fiscalité. Il faut enlever les niches. Mais l'important, c'est la baisse. Il y a 50 milliards de trop sur l'ensemble des taxes qui pèsent sur la production. Idéalement, il faudrait qu'on arrive à baisser en cinq ans de 10 milliards par an la fiscalité des entreprises. Pour cela, il faut baisser la dépense publique. Les 50 milliards d'effort déjà annoncés par Jean-Marc Ayrault ne font que modérer la progression et réduire le déficit. Ils ne permettent pas de baisser les prélèvements obligatoires, qui sont à 46 % en France contre 40 % dans la moyenne européenne. Il faut aller au-delà, soit 50 milliards de plus que l'objectif du gouvernement. Le discours du chef de l'Etat va dans le bon sens mais, sur ce point, il mérite une précision.

Q-Vous voulez donc 100 milliards de baisse des dépenses publiques ?

R-Ce qui m'intéresse, c'est la compétitivité des entreprises pour créer de l'emploi. Cela passe par la baisse du coût du travail et la baisse de la fiscalité. Ce qui est derrière, c'est la création d'emplois pour tous les Français. C'est une nécessité. On a l'objectif ; les solutions, on peut les trouver.

Q-C'est-à-dire pas forcément réduire le déficit mais réduire les prélèvements obligatoires ?

R-Ça poserait d'autres problèmes par rapport aux engagements envers Bruxelles. A la limite, il y a un mix à faire entre les deux. Mais l'idéal serait de faire 100 milliards d'économies de dépenses publiques en cinq ans. Cet objectif est réaliste. C'est 20 milliards par an, soit 1,7 % de réduction des dépenses publiques par an. Dans une entreprise en crise, ce n'est rien du tout. La sphère publique n'a jamais été gérée correctement, personne n'a rien fait. Je ne dis pas qu'il faut baisser la qualité des services. Je dis qu'il faut arrêter de gérer la France avec des a priori. Il faut faire ce qu'on fait dans toutes les entreprises qui fonctionnent dans le monde : de l'excellence opérationnelle et du management moderne, faire confiance aux fonctionnaires à tous les échelons, les impliquer avec des objectifs.

Q-Où trouvez-vous les 50 milliards d'allégement du coût du travail ?

R-La protection sociale, c'est environ 650 milliards d'euros de dépense par an. Il y a notamment deux postes qui pèsent sur le travail de manière absurde : la famille et la maladie. La famille, c'est 36 milliards d'euros qu'il faut transférer. C'est le but de la saisine du Haut Conseil du financement de la protection sociale par Jean-Marc Ayrault. On attend les solutions. La maladie, c'est aussi un poste qui pourrait être revu. Le président de la République a parlé d'abus de la protection sociale. Il a voulu montrer qu'il n'y a pas de dogme. Là, j'ai applaudi, il faut y aller. L'important, c'est d'enclencher le processus, c'est d'y croire et de le faire avec les partenaires

Q-Les chefs d'entreprise n'ont-ils pas aussi leurs responsabilités dans les destructions d'emplois ?

R-Les entrepreneurs ont-ils une responsabilité ? Je vais vous dire oui. Si on s'engage dans un pacte comme cela, on ne peut pas dire que le patronat est vierge de tout. Dans l'industrie, on a très bien passé les « trente glorieuses ». On a très mal négocié l'après- « trente glorieuses », c'est-à-dire la mondialisation de l'économie. Nous avons manqué de pragmatisme. Les élites françaises ont laissé faire une désindustrialisation rampante dont on mesure aujourd'hui les conséquences. Dans mon secteur, j'avais vingt concurrents patrimoniaux créés après la guerre. Il n'y en a plus un qui existe aujourd'hui ; ils ont tous été vendus, soit à des groupes, soit à des fonds de pension américains, soit à des concurrents. Alors que j'avais quarante concurrents patrimoniaux en Allemagne ; ils sont tous vivants et en pleine forme. Cherchez l'erreur. Et puis il y a eu un phénomène dont on ne parlera jamais assez, c'est l'impôt sur la fortune . L'ISF a été mortifère pour les entreprises de taille intermédiaire. Ensuite, il y a la dureté de la législation sociale française, qui a été améliorée depuis l'accord national interprofessionnel de janvier 2013 mais qui fait que, dans un monde où on a besoin d'adaptations permanentes, le chef d'entreprise français a peur d'embaucher.

Q-Quand commencez-vous à embaucher le million d'emplois annoncés ?

R-Un million d'emplois, je le vois comme un objectif. Il faut mettre tout le monde en situation pour cet objectif. Pour moi, ce que le président de la République a dit à ses vœux, c'est un élément très important, qui montre qu'on est d'accord pour monter la montagne ensemble. Et je suis d'accord pour escalader l'Everest avec lui. Maintenant, il faut mettre les camps de base et la logistique en place. Nous, on va décortiquer les poches où on peut créer des emplois. Mais toujours à la condition que...*

Q-Le gouvernement doit s'engager et, vous, vous n'avez que des objectifs. N'y a-t-il pas une certaine dissymétrie dans le pacte ?

R-L'engagement, je l'ai déjà pris en signant le pacte de confiance adressé au président de la République. Nous sommes prêts à travailler sur ces chantiers. Nous voulons rebâtir un environnement de confiance avec le président de la République, qui a été très érodé depuis quelques mois. Maintenant, la responsabilité première d'un gouvernement, c'est de faire en sorte que les citoyens aient du travail. Comment crée-t-on de l'emploi ? Par les entreprises. L'idée n'est pas de les contraindre à embaucher, c'est de faire qu'elles viennent en France parce qu'elles y trouvent un terreau favorable. Aujourd'hui, le terreau France est peuplé de ronces et de pierres. Les pierres, ce sont les impôts et les charges ; les ronces, c'est la complexité de la réglementation. Les entreprises partent. Nous sommes dans un monde ouvert, il y a 150 pays concurrents quand il y en avait cinq après la guerre. Si on veut que les abeilles reviennent butiner les fleurs françaises, il ne faut pas les effrayer. Nous sommes accompagnateurs de solutions et nous sommes prêts à mobiliser largement. C'est cela, notre contribution.

2014_03_08_Gattaz_Le Figaro

Q-Au surlendemain du relevé des conclusions sur les contreparties au pacte de responsabilité conclu avec les syndicats, vous êtes attaqué par le gouvernement mais aussi par Laurent Berger, le patron de la CFDT, qui redoutent que les allégements de charges servent à verser des dividendes aux actionnaires. Que leur répondez-vous ?

R-Ce pacte est un enjeu historique. La France est en crise et au bord du précipice. Notre économie ne redémarre pas et aucun signe ne montre que ça va s'améliorer. Je ressens une très grande inquiétude de tous les entrepreneurs. Tous les jours, des entreprises meurent. Avec les syndicats, nous avons pris notre destin en main et dressé une feuille de route pour les mois à venir sur le pacte de responsabilité. Je n'ai jamais changé de discours. La France doit assumer son aggiornamento économique. Elle doit assumer l'entreprise, l'économie de marché et la mondialisation, qui ne sont ni de gauche ni de droite. Les entreprises sont en mesure de régler 80 % des problèmes du pays. Ce sont elles qui créent des emplois, permettent d'offrir du pouvoir d'achat aux ménages et financent les grandes fonctions régaliennes du pays. L'entreprise n'est pas le grand Satan, mais le moteur essentiel de la croissance et de l'emploi. En France, je suis un Martien quand je tiens ce discours. Mais en Chine, aux États-Unis, en Allemagne, ce n'est pas le cas ! Ceux qui nous gouvernent, et pas seulement aujourd'hui, n'ont toujours pas compris que l'entreprise est la seule solution pour le pays.

Q-Depuis des semaines, vous faites l'objet de critiques à propos de l'emploi. Vous refusez de vous engager sur des contreparties chiffrées au pacte et pourtant vous arborez un pin's sur lequel est inscrit « Un million d'emplois » ...

R-Le Medef est le premier à s'être engagé sur un objectif clair de mobilisation des entreprises pour la création d'emplois. Mais il n'est pas possible de prendre au niveau interprofessionnel des engagements quantifiés pour le compte des entreprises. Il est par contre prévu dans le texte des partenaires sociaux que les branches arrêteront des objectifs quantitatifs et qualitatifs. C'est cet engagement que je défends. La France doit passer du mode contrainte-contrôle-sanction en cours depuis trente ans à un régime de mobilisation, d'incitation et d'entraînement. Cela doit se faire par le dialogue social, comme le montre la réforme de la formation professionnelle. Le pin's est l'illustration concrète de cette philosophie. Un million d'emplois, c'est un projet pour le pays - j'oserai dire gaullien - qui vise à ramener le taux de chômage de 10 % à 8 %. Qu'on ne me dise pas que c'est un objectif « stupide » ou « irréaliste » ! C'est le projet du Medef, en parallèle du pacte. Nous ferons en avril des propositions pour favoriser la création d'emplois dans de très nombreux secteurs tels que le tourisme, l'industrie, les services, l'agroalimentaire...

Q-Comment vivez-vous les attaques actuelles contre le patronat ?

R-Je veux faire bouger le pays, je suis donc force de propositions et il est normal que ça dérange. Ce n'est pas grave, l'essentiel est d'agir et de réussir. La maison France brûle et ceux qui critiquent ne proposent rien. Nous sommes dans une France de gestionnaires et d'administrateurs. Il faut revenir à une France de bâtisseurs et de conquérants. La situation du pays est grave et mon unique obsession est qu'il aille mieux. Redonner de la compétitivité et

créer de l'emploi est une tâche immense. La polémique sur les dividendes n'a pas lieu d'être. Les dividendes, c'est la rémunération d'un risque. Toutes les parties prenantes de l'entreprise - salariés, cadres, chefs d'entreprise, actionnaires - doivent être correctement rétribués. Mais la motivation du Medef, c'est avant tout la croissance et l'emploi. Les dividendes ne viendront qu'après.

Q-Qu'attendez-vous du gouvernement ?

R-J'attends trois choses. D'abord une trajectoire de baisse du coût du travail et de la fiscalité, c'est-à-dire combien et quand. En la matière, il faut que des mesures soient prises dès que possible. Il faut aussi instaurer de la confiance. Les entreprises ne peuvent se satisfaire de déclarations d'amour, elles ont maintenant besoin de preuves ! Nous proposons par exemple de supprimer le privilège du Trésor pour les PME, de mettre fin à la rétroactivité fiscale, de faire participer les entreprises à l'élaboration des cursus d'apprentissage. Enfin, j'attends du gouvernement de la cohérence. Actuellement, celui-ci n'est pas dans l'esprit du pacte de responsabilité. Le capitaine du navire, François Hollande, a fixé un cap, celui de l'entreprise. Mais l'équipage gouvernemental a-t-il compris ? Nous sommes début mars et j'ai des doutes. Nous, partenaires sociaux, nous avons fait la première partie du travail. Mais du côté du gouvernement, je n'ai rien vu arriver depuis que le pacte a été annoncé. Au contraire, les entreprises ont subi la proposition de loi sur les stages, la loi Florange, les coups portés à l'apprentissage, la contribution pour financer le paritarisme... Depuis deux mois, la France a continué à reculer ! Il faut absolument passer d'une économie administrée à une économie compétitive, sinon le bateau France coulera.

Q-Jean-Marc Ayrault a déclaré que les baisses de charges seraient prioritairement consacrées aux bas salaires. Qu'en pensez-vous ?

R-C'est une erreur. L'ensemble des secteurs d'activité doit être concerné par une baisse effective du coût du travail. Il s'agit de mettre en oeuvre une solution qui permette à la fois d'agir à court terme sur le volume et la qualité de l'emploi et de créer, à moyen terme, de meilleures conditions de compétitivité et d'attractivité pour les secteurs à haute valeur ajoutée. Cela doit permettre de maintenir et d'attirer dans notre pays les centres de décision et surtout d'aller chercher les opportunités de développement là où elles se trouvent dans le monde. Tout ceci doit contribuer au rétablissement de notre balance commerciale. C'est pourquoi le Medef propose de maintenir les allègements de charges dits « Fillon », le CICE, et de mettre en oeuvre une baisse supplémentaire de la moitié des cotisations patronales famille car cet allègement toucherait l'ensemble des rémunérations. À terme, il faudra supprimer l'intégralité des cotisations famille. Cette position est le fruit d'un consensus entre branches. Je vois que la CFDT est sur la même ligne. J'avertis le gouvernement qu'une baisse de charge concentrée sur les seuls bas salaires n'est pas acceptable pour le Medef et aurait pour conséquence immédiate de ne pas permettre l'engagement des activités à haute valeur ajoutée dans le pacte de responsabilité.

Q-N'y a-t-il pas un risque de saupoudrage à allouer 10 milliards à l'ensemble des salaires ?

R-Ce qui compte, c'est d'envoyer un signal fort et efficace en faveur de la compétitivité. Nous ne concevons ces 10 milliards que comme un premier pas. Pour converger avec l'Allemagne

d'ici 2020, comme l'a souhaité François Hollande lui-même, il faut réduire les prélèvements de 116 milliards. Nous demandons 60 milliards de baisse de prélèvements d'ici 2017, 35 milliards sur le coût du travail et 25 milliards sur la fiscalité. Le problème, c'est que nous ne voyons rien venir sur les impôts ! Je suis extrêmement dubitatif sur la conclusion des Assises de la fiscalité. Et pourtant, comparé à l'Allemagne, nos entreprises subissent 50 milliards de fiscalité de plus qui pèsent sur leur performance économique. Il faut maintenant que le gouvernement prenne des décisions, fasse preuve de courage et de pragmatisme pour baisser les dépenses publiques et ainsi dégager des marges de manoeuvre pour les entreprises et l'économie de notre pays. La France a besoin d'un gouvernement de combat.

2014_03_18_Gataz_La Nouvelle République

Q-Pierre Gattaz (*), trois syndicats « réformistes » (CFDT, CFTC et CFE-CGC) ont signé avec le Medef l'accord sur le pacte de responsabilité. Votre réaction ?

R-C'est une étape importante puisque nous sommes tombés d'accord sur l'objectif de ce pacte : rétablir la compétitivité des entreprises au service de l'investissement et de l'emploi. C'est du gagnant-gagnant. Et pour les entreprises, une trajectoire claire de baisse des prélèvements et une simplification de l'environnement administratif et réglementaire...

Q-Le Medef est-il devenu le premier parti d'opposition ?

R-Notre seul parti c'est l'entreprise. Nous ne faisons pas de politique et nous ne sommes plus en 1981. Aujourd'hui, nous sommes dans un monde ouvert face à 150 pays concurrents. Il y en avait cinq après la guerre, une vingtaine dans les années quatre-vingt. Notre seule ambition est de créer de l'emploi. Cela ne se décrète pas. C'est l'aboutissement d'un processus vertueux. Mes relations avec François Hollande sont celles que le président du Medef doit entretenir avec le chef de l'État. Mais nous travaillons et dialoguons avec les membres de la représentation nationale, les acteurs économiques et sociaux.

Q-La France est-elle démonétisée au plan international ?

R-C'est malheureusement une réalité : la France ne fait plus rêver. Même les jeunes diplômés quittent notre pays. Et puis, les investissements directs vers la France se sont effondrés de 77 % en 2013 contrairement à d'autres pays comme l'Allemagne et l'Espagne. Les raisons sont connues : pression et instabilité fiscale, coût du travail. Parallèlement, les pouvoirs publics ont multiplié les projets de loi anti-compétitifs (loi Hamon sur la transmission d'entreprise), loi relative aux retraites avec la pénibilité. En outre, affecter les 380 millions sur le financement de la taxe d'apprentissage aux Régions est une aberration.

Q-La création d'un million d'emplois en cinq ans devient-elle possible ?

R-C'est tout le sens du pacte de responsabilité, ramener notre taux de chômage de 11 % à 8,9 %. A condition que le gouvernement engage les réformes structurelles en cours chez nos voisins et que la Commission européenne nous demande de faire.

2014_05_13_Gattaz_Aujourd'hui en France

Q-Combien d'emplois escomptez-vous avec cette campagne ?

R-Il y a une poche énorme d'emplois non pourvus, autour de 400 000. Nous avons recensé 115 métiers (chaudronnier, soudeur, conducteur de travaux, bouchers, etc.) où il y a du travail mais pas assez de candidats. Cette campagne de communication audiovisuelle intitulée « Beau Travail » est le fruit de la mobilisation de nos 79 fédérations professionnelles et de nos 120 Medef territoriaux. On ne peut pas prendre d'engagement de création d'emplois mais prendre des engagements de mobilisation pour l'emploi.

Q-Cela suffira-t-il ?

R-Je fais le choix de la pédagogie par la répétition : montrer des salariés passionnés dans ces métiers souvent mal connus ou mal valorisés, et le marteler tous les soirs. Dire aux jeunes, grâce aux témoignages de ces 115 salariés, qu'on peut avoir un travail et être heureux. Ça me rend malade de voir un taux de chômage à 11 % et à 25 % pour les jeunes. Cette campagne va durer six ou sept mois, et, je l'espère, créer une dynamique parmi les parents, les profs, les conseillers d'orientation auprès de qui les métiers manuels ont encore mauvaise réputation.

Q-Qui finance ?

R-Le Medef, via les ressources dont il dispose dans le domaine de la formation. On a engagé 4 M pour la promotion de ces métiers.

Q-Quels sont vos autres engagements en termes d'emploi ?

R-On a un écart du coût du travail de 116 Mds par rapport à l'Allemagne. Avec le pacte de responsabilité en 2017, cela le réduira à 70 Mds. On franchit les deux premières marches. François Hollande et Manuel Valls ont compris que les patrons ne sont pas des salopards. Ce qu'on attend maintenant, c'est du concret, plus vite, plus fort. D'ici à l'été, toutes les mesures de simplification de la vie des entreprises doivent être adoptées par ordonnances. Il faut aussi un calendrier clair et précis sur les allègements prévus sur les impôts d'ici à 2017.

Q-Incitez-vous les branches professionnelles à s'engager chiffres à l'appui ?

R-Le 15 avril, on a réuni toutes les fédérations professionnelles pour leur demander de jouer le jeu. Nous allons les revoir dans un mois. Les entreprises, comme leurs représentants, ne peuvent pas s'engager sur des chiffres de création d'emplois. Ceux-ci peuvent en revanche se fixer des objectifs, en matière d'apprentissage, d'emploi des seniors, de qualité de l'emploi...

Q-Votre objectif d'un million d'emplois d'ici à cinq ans tient-il toujours ?

R-Oui. Un tiers pourra être créé grâce au pacte. Pour le reste, il y a encore beaucoup de verrous à faire sauter pour y parvenir. Par exemple, autoriser l'ouverture des commerces le week-end et après 21 heures sur la base du volontariat pourrait créer 30 000 à 40 000 emplois.

Q-Comprenez-vous la polémique sur votre rémunération ?

R-Non. Ce n'est pas ma rémunération qui a augmenté de 29 %, mais la part variable. Mon entreprise, Radiall, marche bien. Entre 2008, 2009 et 2010, mon variable était à zéro et mon fixe a augmenté de 1 %. La modération salariale, que j'ai appliquée aussi à mes salariés, a porté ses fruits. On a remonté la pente. J'ai bénéficié de 54 000 de variable en 2011, 14 000 en 2012 et 100 000 en 2013. Mes salariés bénéficient aussi d'une part variable et de l'intéressement. En 2013, l'intéressement a augmenté de 67 %.

Q-Mais vous appelez les Français à la modération salariale...

R-J'ai baissé mon salaire de 5 % en 2002 et je n'ai pas eu de bonus pendant les années de crise. Je me suis appliqué l'exemplarité et notamment cette modération. Il faut être cohérent. Quand ça va mal, comme en France en ce moment, on se serre la ceinture. Moi, avec Radiall, je suis en décalage par rapport à la France. Quand ça marche, il y a redistribution. Si ça continue, il va falloir que je m'excuse auprès des Français parce que j'ai de la croissance ! En Chine ou au Canada, je serais félicité comme un héros.

Q-Le torchon brûle avec Laurence Parisot, qui vous accuse d'esclavagisme...

R-Je lui demande juste de la politesse et du savoir-vivre. Est-ce que François Chérèque ou Nicole Notat commentent les positions de Laurent Berger ? Est-ce que Bernard Thibault critique ouvertement Thierry Lepaon ? Non ! En faisant ce genre de chose, Laurence joue contre l'institution du Medef.

Q-Que pensez-vous de votre caricature des « Guignols » ?

R-Ce personnage me fait rire. Je ne le vois pas comme moi, mais comme un horrible patron !

2014_06_06_Gattaz_Ouest-France

Q-Les patrons du 44 pleurent-ils aussi ou s'agit-il d'un théâtre parisien ?

R-Tous les dirigeants sont exaspérés. Je trouve délirant qu'un ministre puisse nous parler ainsi. C'est inconvenant et insultant. Car oui, on souffre énormément. Depuis janvier, il ne s'est rien passé, le gouvernement n'a rien fait. En fait, ce n'est pas tout à fait exact. Dans mon entreprise, il y avait 27 salariés, ils sont 22. Ma rémunération personnelle a chuté de 50 %. Celle de mon personnel a baissé de 10 %. Dans le département, le Medef est régulièrement interpellé par des dirigeants qui n'en peuvent plus et qui nous disent : « Mais qu'est-ce que vous faites ? »

Q-Avec le pacte de responsabilité qui approche à grands pas, est-ce que des discussions ont commencé entre les syndicats et les patrons de Loire-Atlantique ?

R-Non, en tout cas pas au niveau du Medef.

Q-Vous en êtes le président depuis un peu plus d'un an. Quel être votre bilan ?

R-Je suis un président heureux. Je suis très entouré avec 40 administrateurs et dix permanents. Nous avons mis en place beaucoup de choses. Comme le Medef Tour 44 pour aller à la rencontre des entreprises dans tous les territoires du département. Nous sommes allés à Châteaubriant, Ancenis. Nous avons installé aussi une commission Appui Réseau pour accompagner les créateurs, soutenir les entreprises en difficulté et aider à la mise en relation.

Q-Et côté finances ? Ces dernières années, le Medef perdait beaucoup d'argent, jusqu'à 300 000 en 2011.

R-Pour la première fois depuis cinq ans, nous sommes à l'équilibre. (NDLR un résultat positif de 41 000). C'est une grande fierté. On a su créer une dynamique, on a convaincu des entreprises qui voulaient partir de rester. Le nombre d'adhérents est stable. Les cotisations des entreprises rapportent 700 000 sur un budget d'un peu plus d'un million. On a réussi à faire des économies. On a moins de salariés, tout le monde voyage en seconde classe... J'ai appliqué au Medef la recette d'un patron de PME.

Q-Que pensez-vous de la réforme territoriale ? Les Pays de la Loire n'épouseront finalement personne.

R-C'est d'un amateurisme consternant. Quand une entreprise envisage une fusion, elle sait pourquoi. Elle travaille beaucoup, missionne des cabinets. La réforme a pris des allures de foire à la saucisse car elle manquait d'objectifs clairs.

2014_06_13_Gattaz_La Provence

Q-Soutenez-vous toujours le pacte de responsabilité ?

R-Ce matin (lire hier matin), j'ai expliqué à Manuel Valls et François Hollande qu'il y a une vraie urgence économique. Des annonces ont été faites aux niveaux national et international donc le monde attend du concret. Il faut préciser le rythme de baisse de la fiscalité qui est encore flou. En plus, face à cela, nous avons la perspective d'augmentation de nouvelles taxes. Il nous faut aussi pour tout cela une visibilité à trois ans.

Q-Quels points vous inquiètent particulièrement ?

R-La pénibilité ; actuellement ce qui est prévu est inapplicable. Par exemple, les entreprises devraient remplir pour chaque salarié des fiches individuelles de pénibilité. Au moment où on parle de simplification, on fait l'inverse et on complexifie. Autre sujet, le temps partiel : les députés ont modifié les termes de l'accord signé en janvier 2013 et aujourd'hui cela génère beaucoup de difficultés. Des discussions sont en cours. J'ai fait part de mes inquiétudes auprès du Premier ministre et du Président, j'ai rappelé l'urgence. Il faut définir la trajectoire de baisse de la fiscalité. Plus on aura de baisse de charges, et de respect par rapport aux discussions de janvier, plus l'impact économique sera fort, c'est mécanique. Il faut retrouver la croissance en arrêtant tous les dispositifs fiscaux ou les projets de loi qui viennent la rompre chaque semaine. Le congé bénévole part d'un bon principe mais pas en période de crise, il faudrait au moins en parler avant ! Le Medef n'est pas un parti politique mais le représentant d'un moteur économique.

Q-Si le gouvernement revient sur le statut des intermittents, cela reviendrait à rompre la confiance avec les partenaires sociaux ?

R-Je ne peux pas imaginer qu'on n'aille pas jusqu'au bout de l'agrément de cet accord. Ce serait un coup dans la confiance vis-à-vis des partenaires sociaux. Le gouvernement mise sur le dialogue social et il a là un accord signé par les partenaires sociaux. Qu'il prenne ses responsabilités !

Q-La culture est cependant vecteur de richesse ?

R-Ce n'est pas le problème, on adore les artistes, on adore la culture, c'est une filière économique importante. Il faut retrouver de l'équité, des économies, de l'optimisation car c'est un régime très déficitaire. Et cela concerne aussi bien les intermittents que les entreprises pour lesquelles ils travaillent qui ont profité de ce système. Il faut du courage politique.

Q-Comment voyez-vous l'avenir de la SNCF ?

R-Il faut faire des réformes structurelles, cette grève est incohérente et irresponsable et de plus pénalise la population, les jeunes qui étudient, les salariés qui vont travailler... Nous attendons un accompagnement pour mener à bien des réformes.

2014_07_21_Gattaz_Le Figaro

Q-Le président de la République a redit dans son discours du 14 Juillet que « la reprise » était là. Les entreprises la voient-elles ?

R-Non, la croissance n'est pas là ! Il n'y a plus d'investissement et plus d'embauche. Ce que je vois surtout chez les chefs d'entreprise, c'est de l'attentisme, de la méfiance. La situation économique du pays est catastrophique. Pour paraphraser François Fillon, je dirais que si la France était une entreprise, elle ne serait pas en dépôt de bilan, elle serait proche de la mise en liquidation.

Q-Le gouvernement a pourtant pris des mesures pour rendre le pays plus compétitif...

R-Mais pas suffisamment pour réduire la dépense publique. L'enveloppe de 50 milliards d'économies d'ici à 2017, c'est la moitié de ce qu'il faudrait faire pour être compétitif avec nos voisins. Il faut que la France réduise ses dépenses de fonctionnement - surtout pas celles d'investissement, cela aurait un effet récessif. À ce sujet, l'idée d'Arnaud Montebourg de consacrer un tiers des 50 milliards à baisser le déficit public, un autre tiers à baisser les impôts des ménages et le dernier tiers à réduire les charges des entreprises est plutôt mauvaise. Redonner du pouvoir d'achat aux Français, cela passe avant tout par les emplois créés par les entreprises.

Q-Le pacte de responsabilité, que vous soutenez, vient d'être voté. La situation des entreprises françaises et donc de l'emploi ne devrait-elle pas s'améliorer rapidement ?

R-Le pacte est très important pour les entreprises, nous l'applaudissons. Dans la phase 1, celle des annonces de janvier du président François Hollande, les mots étaient les bons. Le discours a maintenant été transposé dans la loi, avec une perspective de baisse des prélèvements à trois ans. Cela nous rassure. Je me bats maintenant pour faire la promotion du pacte. Au sein du patronat, d'abord. La branche de la chimie a signé un accord dans ce cadre, s'engageant sur des créations d'emplois, la métallurgie est sur le point de le faire. À l'international, ensuite. Je vais à Berlin, à Las Vegas, en Chine pour dire : « France is back ! » Je suis le premier à défendre et à promouvoir le pacte. Mais je ne peux pas être le seul. Tous les élus devraient faire de même. Nous devons maintenant passer à la phase 2 du pacte. Le noyé a été ramené sur la plage, il faut le réanimer. Pour y parvenir, il faut que nos gouvernants obtiennent auprès des employeurs et des investisseurs français et étrangers leur confiance. C'est primordial. Celle-ci se bâtit jour après jour, semaine après semaine, en prenant des décisions cohérentes.

Q-Lesquelles ?

R-Par exemple, dire clairement que l'on va abandonner dès maintenant la taxe à 75 % sur les très hauts revenus. C'est un symbole qui, comme les 35 heures, a fait le tour de la Terre et qui est destructeur. Pas un Chinois ou un Américain que je rencontre ne l'évoque pas. Il est temps, pour l'image et l'attractivité de notre pays, de refermer cette parenthèse. Et il faut de la cohérence à tous les niveaux. Il faut que les élus arrêtent de sortir tous les mois des propositions de loi toxiques. Au contraire, il faut simplifier - et nous nous félicitons qu'un ministère soit désormais

dédié au sujet. Mais on ne peut pas dire que l'on veut baisser les charges et nous sortir d'un coup une taxe sur les séjours hôteliers. Je vais faire du Pompidou : « Arrêtez d'emmerder les entreprises ! »

Q-Le report du compte pénibilité va donc dans le bon sens...

R-Oui. Nous ne sommes pas intrinsèquement contre la réduction de la pénibilité. Mais ce dossier est l'exemple même de l'anti-dialogue social. Non négociée, sa version initiale était impossible à mettre en œuvre. Nous avons obtenu le report d'un an de l'entrée en application de six critères de pénibilité sur dix. Ce délai supplémentaire va nous permettre de discuter avec les députés et les partenaires sociaux pour simplifier encore le dispositif. C'est ce qu'on aurait dû faire avant la loi !

Q-Quand sentira-t-on les effets des mesures prises par le gouvernement ?

R-Le pacte de responsabilité ne créera pas des emplois en six mois, et il faudra quelques années pour que le chômage baisse. Les Allemands, eux, ont mis trois ans pour redresser la barre, au début des années 2000. Mais le pacte seul ne suffira pas à redresser la France. Nous présenterons à notre université d'été une douzaine de « mesures turbo » pour générer de l'emploi rapidement. Parce que l'obsession du Medef est de créer des emplois. C'est le sens du pin's « un million d'emplois » que je porte - et qui a été moqué par certains, y compris au gouvernement. Mais pour arriver à ce million d'emplois, il faut faire davantage. Il faut regarder le sujet des seuils sociaux, parler de l'interdiction du travail le dimanche et après 21 heures. Le niveau du smic doit pouvoir être discuté avec les partenaires sociaux, pour que les populations très éloignées de l'emploi - 1 million de chômeurs n'ont pas vu une entreprise depuis deux ans au moins - puissent retrouver un travail. Il faut lever les freins dans les secteurs de l'emploi à domicile et de l'apprentissage. Posons la question aux Français, et à Messieurs Mailly (FO) et Lepaon (CGT) : voulez-vous créer de l'emploi ? Pour cela, il faut sortir des postures d'un autre âge et accepter d'échanger, de confronter les propositions de solutions.

Q-Faut-il pour cela revoir le dialogue social à la française ?

R-Le modèle social actuel est à bout de souffle. Il a été institutionnalisé, rigidifié. Il faut réinventer un nouveau dialogue social et, j'insiste, économique. On ne doit plus, à chaque négociation avec les syndicats, rajouter 150 pages au Code du travail ! C'est l'inverse qu'il faut faire. Le système que nous proposons est trois fois gagnant. Gagnant pour les salariés, d'abord, qui doivent être heureux et employables. Gagnant pour les entreprises, qui doivent être plus compétitives et plus agiles dans un environnement législatif qui doit se simplifier. Et gagnant pour la France, qui doit retrouver le chemin de la croissance et du plein-emploi. Et de la fierté. Pour cela, il faut favoriser le dialogue au niveau de l'entreprise. Nous sommes dans un monde en mutation accélérée, en compétition avec 140 autres pays maintenant !

Q-Arnaud Montebourg a annoncé qu'il allait s'attaquer aux professions réglementées. Quelle est votre réaction ?

R-C'est un sujet qu'il faut traiter, sinon c'est l'Europe qui nous l'imposera. Mais il faut négocier avec ces professions. Il faut préparer un calendrier, une méthode, un cap, pour éviter le jeu de

massacre. En gardant bien à l'esprit que l'objectif n'est pas simplement de redistribuer du pouvoir d'achat, mais d'organiser une concurrence intelligente et de créer de la croissance pour pouvoir créer de l'emploi.

Q-L'euro fort est-il une forte préoccupation ?

R-L'euro est trop fort, je ne vais pas dire le contraire. C'est une question inévitable quand on sait que nos entreprises ne s'en sortiront qu'en retrouvant le chemin de l'exportation. Entre 1,15 et 1,25 euro pour un dollar, c'est une bonne parité ; à 1,40, ça devient plus compliqué. Mais il ne faut pas que ce soit l'arbre qui cache la forêt. Le plus important, c'est de mener des réformes structurelles profondes pour la compétitivité du pays, quel que soit le niveau de l'euro.

Q-L'arrivée de Manuel Valls à Matignon vous donne-t-elle bon espoir que cela arrive ?

R-Le discours est une chose, mais la confiance se gagne par des faits. Ce que le premier ministre a entrepris depuis trois mois va dans le bon sens. Pragmatique, Manuel Valls a pris conscience de la situation du pays. On attend maintenant de la constance, que le gouvernement arrête sa politique de zig et de zag. Les entrepreneurs sont des héros, il faut le leur dire ! Nous sommes à un moment charnière où, soit nous tombons dans le précipice, soit nous nous relevons. Nous devons être à l'offensive, innover, investir, partir à la conquête du monde. Et je le redis : il n'y a que les entreprises qui peuvent créer croissance et emploi, c'est l'alpha et l'oméga de tout pays qui réussit.

Q-Sur la fiscalité, vous êtes toujours très critique...

R-Il faut qu'elle devienne une arme de construction massive, qu'elle ne reste pas l'arme de destruction massive qu'elle est aujourd'hui. Les politiques abusent de la fiscalité, de façon très budgétaire et court-termiste. Nous sommes dans une situation où elle décourage, que ce soit la fiscalité des rémunérations variables, le forfait social, la fiscalité sur les investissements des actionnaires, celle de l'épargne, le régime des plus-values, les impôts des particuliers... La fiscalité doit être lisible, stable et incitative. Il faut bien avoir conscience que les cadres sont en train de s'installer hors de France. Des centres de management et d'expertise passent les frontières semaine après semaine. On va se réveiller dans cinq ans en réalisant que nos grandes entreprises - qui sont autant de porte-avions de l'économie française - sont parties à l'étranger.

Q-Quel bilan tirez-vous de votre première année à la tête du Medef ?

R-J'avais quatre mots-clés lors de ma campagne : simplification, compétitivité, confiance, vision. J'observe que nous sommes aujourd'hui dans un contexte où le Medef parvient à faire passer ces priorités qui sont celles des entreprises. Je demandais 100 milliards d'euros de baisse des dépenses publiques ? Le gouvernement en fera 50 milliards. Et quand je me retourne, je me dis quel travail défensif nous avons fait ! Je voudrais maintenant que l'on passe à l'attaque pour aller chercher la croissance. Quant à ceux qui nous regardent travailler en critiquant, qu'ils viennent se battre avec nous pour que le pays s'en sorte.

2014_09_16_Gattaz_Aujourd'hui en France

Q-Manuel Valls va-t-il réussir à déclencher le déclic attendu par les chefs d'entreprise ?

R-Le changement de gouvernement a marqué un premier acte rassurant en clarifiant la ligne suivie. Le discours de Manuel Valls à l'université d'été du Medef, le 27 août, a lui aussi apporté une pierre à l'édifice de la confiance. Tout comme celui de La Rochelle, quand le Premier ministre a recadré les siffleurs lorsqu'il parlait de l'entreprise. Maintenant, le déclic doit être suivi par des actes. Manuel Valls doit garder ce cap et aller plus vite et plus fort. Il n'y a plus de temps à perdre. Sinon, les chefs d'entreprise ne comprendront plus.

Q-C'est ce qu'ils vous disent ?

R-Les patrons sortent de deux, voire quatre ans d'enfer. A cause de la pression fiscale, des lois antiéconomiques, comme le dispositif pénibilité ou celui sur le temps partiel, qui sont des machines à détruire des emplois. Ils sentent chez Manuel Valls du bon sens, du pragmatisme et une détermination à faire des réformes. Il assume un discours pro-entreprise avec détermination et courage, c'est fondamental. L'entreprise, c'est 80 % des solutions du pays. L'entreprise n'est ni à droite ni à gauche. Chez les Français, il y a aujourd'hui une maturité et une lucidité sur ce sujet. Ils sont d'ailleurs en avance par rapport à la classe politique.

Q-Vous avez salué le pacte de responsabilité. Pourquoi les négociations sur les contreparties mettent-elles autant de temps ?

R-D'un côté, nous sommes davantage rassurés. Mi-juillet, le gouvernement a fait plusieurs pas qui ont permis de dégager une partie des craintes des chefs d'entreprise. Le dispositif pénibilité a été reporté d'un an, ce que nous demandions. Sur le temps partiel et l'obligation de vingt-quatre heures minimum par semaine, des aménagements doivent être proposés rapidement pour corriger une situation préjudiciable pour l'emploi. Enfin, nous avons eu une lettre officielle du Premier ministre, fixant la trajectoire des 21 Mds d'allègements de prélèvements pour les entreprises en 2015, 2016 et 2017 et ceci a été reconfirmé par Michel Sapin la semaine dernière. Mais les députés n'ont voté le pacte que pour 2015, ce qui est de nature, à l'inverse, à nous inquiéter. Maintenant, le pacte a besoin de temps pour avoir des résultats concrets. De plus, il y a des gens qui ne veulent pas négocier, comme la CGT et FO qui y sont opposées.

Q-Combien de temps faut-il pour que ces mesures aient un impact en termes d'emploi ?

R-Prenez l'Allemagne de Schröder et ses réformes Hartz (NDLR : nom des réformes du marché du travail entre 2003 et 2005). Cela a pris trois ans. En France, si on veut accélérer les choses et ne pas attendre un maximum de trois ans il faut mettre le turbo. Les Allemands, que je vois assez souvent, disent que 50 % du business c'est de la psychologie. Ils ont raison. La clé, c'est la confiance. Le Premier ministre l'a compris. Cela peut aller plus vite si des choses intelligentes se font. Il n'y a pas de fatalité à rester à 11 % de chômage et 0 % de croissance.

Q-Que manque-t-il ?

R-Aujourd'hui, je dis : bougeons-nous, une France qui gagne, c'est possible. A condition de jouer cartes sur table : il y a des freins à l'embauche que l'on peut faire sauter sans que cela coûte un centime. C'est par cette voie que je propose d'atteindre le million d'emplois d'ici à 2020.

Q-Quelles seraient les mesures urgentes à prendre ?

R-Autoriser le travail le dimanche et après 21 heures, sur volontariat, quand une entreprise le demande par exemple. Je ne dis pas que cela doit devenir un jour normal, mais les modes de vie changent. Si certains de nos salariés veulent travailler entre 21 heures et minuit et gagner plus, qu'on les laisse faire. En France, il y a cinq millions de chômeurs... Si on leur propose de travailler de 21 heures à minuit en étant doublement ou triplement payés, c'est toujours mieux que rien, non ? Ouvrons le débat.

Q-Et les syndicats ?

R-Il y a encore beaucoup de conservatisme. Il faut avoir du courage politique par rapport à la situation de la France. On est au bord du précipice, mais il est encore temps d'éviter le chaos. Soyons responsables. Je propose une vingtaine d'idées à débattre dans tous les secteurs mais aussi dans le social. Par exemple, d'imaginer des contrats marchands aidés pour qu'un million de chômeurs de longue durée retrouvent du travail. Les mots interdits, les tabous, ça suffit. Quand il y a le feu dans une maison, les pompiers arrivent et agissent pour l'éteindre, sans attendre la pluie.

Q-Et le Code du travail ?

R-Il faut fluidifier le marché du travail, faire de la flexisécurité. Il y a une double peur en France : celle du salarié de se faire licencier et celle du patron d'embaucher. Attaquons-nous à cette double peur, déverrouillons ces contraintes. Avec les partenaires sociaux, nous devons continuer à travailler à un « accord national interprofessionnel » offensif. Toutes les entreprises devraient pouvoir négocier le temps de travail à la carte, selon leurs besoins et pas seulement celles qui ont des difficultés. Aujourd'hui, les 35 heures appliquées de manière uniforme, ce n'est plus d'actualité.

Q-Emmanuel Macron a donc eu raison de mettre les pieds dans le plat sur les 35 heures ?

R-Bien sûr. Notre modèle social a vécu, il n'est plus adapté. Il faut le réinventer ensemble. Aujourd'hui, vous avez 150 concurrents dans le monde, avec des gens qui travaillent plus de 48 heures par semaine. La compétition est acharnée. Je ne dis pas qu'il faut travailler 48 heures par semaine. Mais si des sociétés ont besoin de travailler 40 heures et d'autres 32 heures hebdomadaires, il faut les laisser s'organiser. Avec le numérique, le monde est en accélération. Tout le monde va être touché. Cela veut dire qu'il faut simplifier le Code du travail en intégrant les nouveaux modes de vie. L'objectif est d'être en employabilité permanente. Regardez la génération Y. Sa relation au travail n'a rien à voir avec celle de ses parents. Le Medef va proposer d'ouvrir des discussions dès janvier avec les syndicats sur ce sujet. Il faut désasphyxier la France. La question des seuils sociaux est d'ailleurs aujourd'hui sur la table.

Q-La multiplication des emplois passera par la multiplication des employeurs, disait Yvon Gattaz, votre père. Vous êtes favorable à la fin des professions réglementées ?

R-Oui, si c'est bon pour l'économie et l'emploi. Mais il faut prendre le temps d'en parler avec elles et de les examiner une par une.

2014_09_21_Gattaz_Ouest-France

Q-Le Medef va annoncer ses propositions pour l'emploi. Vous prônez la fin des 35 heures ?

R-Contrairement aux fuites des Échos, au sujet d'un document de travail interne au Medef, nous ne proposons ni la fin des 35 h ni la baisse du smic. Le Medef va mettre sur la table une trentaine de propositions. Nos entreprises doivent aller chercher des parts de marché à l'import et à l'export. Pour cela, nous devons favoriser la flexibilité du temps de travail. Le salarié qui veut travailler 40 heures ou 32 heures doit pouvoir le faire. Les négociations se feront, entreprise par entreprise, via des conventions avec les partenaires sociaux.

Q-Le gouvernement ne semble pourtant pas prêt à faire de telles concessions...

R-On veut nous imposer un carcan de rigidité. Il y a des mots interdits : 35 h, impôt sur la fortune, jour férié. Dès qu'ils sortent de la bouche du Medef, on se prend une rafale de kalachnikov. Il faut arrêter avec cela. La France vit dans un monde qui bouge. Nous voulons proposer un nouveau modèle économique et social car, si on reste statique, on meurt.

Q-Le Medef n'est pas écouté ?

R-Mon but, c'est de convaincre. Nous devons construire la France qui gagne, celle du plein-emploi. Les lignes doivent bouger, y compris dans la tête de ceux qui nous gouvernent. On joue avec ce qu'on nous sert et on ferait la même chose avec un autre gouvernement. Le Medef est apolitique. Le retour de Nicolas Sarkozy ? Je lui souhaite bonne chance.

2014_09_24_Gattaz_Le Monde

Q-Vous présentez des propositions pour créer un million d'emplois d'ici à 2020. D'où vient ce chiffre ?

R-De nos fédérations dans les branches. Elles ont estimé l'impact des mesures que nous proposons, en s'appuyant souvent sur des études extérieures. En ce qui concerne, par exemple, l'évolution des seuils sociaux, nous avons utilisé les calculs de l'Institut français pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques (Ifrap), un think-tank . Mais là où l'Ifrap parlait de 70 000 à 140 000 créations de postes possibles, nous avons jugé plus raisonnable de tabler sur 50 000 à 100 000 emplois.

Q-Nombre d'économistes arrivent à des chiffres très inférieurs. Votre chiffrage est-il crédible ?

R-Oui, il est possible de créer un million d'emplois. Il n'y a pas de fatalité au chômage de masse. Quand on dit que tout a déjà été tenté, c'est faux. On peut revenir au plein-emploi. Nous parlons d'en créer 690 000 à 1,6 million en cinq ans. C'est une fourchette, une première approche. Et même si on s'est trompé de moitié, cela représente des dizaines de milliers de postes nouveaux. Que ceux qui nous donnent des leçons commencent par monter une entreprise et proposent d'autres solutions !

Q-Quels verrous voulez-vous faire sauter : celui des 35 heures ?

R-Notre modèle économique, social et fiscal est à bout de souffle. Il faut le réinventer, pas le casser ou le laisser mourir. Globalement, nous proposons simplifier le code du travail, auquel personne ne comprend plus rien, et d'inverser la hiérarchie les normes.

Q-C'est-à-dire ?

R-Aujourd'hui, il y a une stratification : contrat de travail, accord d'entreprise, accord de branche, accord interprofessionnel, code du travail, code européen, jurisprudence etc. Demain, c'est dans l'entreprise que tout doit se passer. C'est là que doivent être négociés le temps et l'organisation du travail. Certains chefs d'entreprise peuvent avoir besoin de mobiliser leurs salariés 40 heures par semaine pour tenir face à des concurrents étrangers ; pour d'autres ce peut être 32 heures. Mais c'est dans l'entreprise que cela doit se décider. Il s'agit de pouvoir être plus compétitif et agile pour gagner face à une concurrence mondiale.

Q-Donc on oublie les 35 heures ?

R-A chaque entreprise de fixer le temps de travail, que ce soit 32, 35 ou 40 heures. Au-delà, les salariés continueront à bénéficier d'heures supplémentaires, mieux payées. Laissons aussi les entreprises décider du niveau de cette majoration.

Q-Vous effacez la limite légale de 48 heures par semaine aussi ?

R-Non. On n'a pas envie de retourner à l'âge de pierre !

Q-Mais avec qui les patrons vont-ils négocier de tels accords, alors que les syndicats sont souvent très faibles ?

R-Avec les représentants du personnel. Si ce n'est pas possible, dans les petites entreprises par exemple, la négociation se fera au niveau de la branche. Certains syndicats semblent prêts à en discuter.

Q-Vous voulez également supprimer des jours fériés ?

R-En matière de temps de travail, la France figure parmi les derniers de la classe. Il faut travailler plus, c'est une question de compétitivité. Nous proposons de renoncer à deux jours fériés par an, notamment pour en finir avec ces semaines à ponts en mai où les chefs d'entreprise ne s'en sortent plus. Je sais que ce n'est pas une idée très populaire, j'ai pu le constater dans ma famille ! Mais, vu la situation de la France, c'est une action patriote !

Q-Et le dimanche ?

R-L'enjeu, c'est de profiter du tourisme et de s'adapter aux nouveaux modes de vie. La France est la première destination touristique au monde. Mais elle se situe au cinquième ou au sixième rang en termes de dépenses par personne, notamment parce que les touristes vont à Londres faire leurs courses le dimanche. Ce jour-là, il faut ouvrir les magasins dans certaines zones, sur la base du volontariat et de façon négociée. Même chose pour le travail après 21 heures.

Q-Et le smic, vous l'abandonnez ?

R-Non, on n'y touche pas. Par contre, nous proposons une solution pour inciter à embaucher des chômeurs très éloignés de l'emploi, ceux qui n'ont pas vu l'entreprise depuis plus de deux ans, et qui vont avoir du mal à trouver un travail si rien n'est fait. Ils pourraient toucher à la fois le revenu de solidarité active (RSA) et un salaire, de manière à ce que le total soit équivalent au smic. Pour l'entreprise, cela coûterait un tiers de moins qu'aujourd'hui.

Q-On va encore parler de surenchère antisociale...

R-Antisocial, moi ? Tout notre travail, c'est justement de faire du social, de lutter contre le fléau du chômage. Mais pour cela, il faut être compétitif. La montée de votes extrêmes est une source d'inquiétude.

Q-Vous pensez au Front national ?

R-Oui. Quand je vois le programme de sa présidente, Marine Le Pen, je suis pour le moins inquiet.

Q-Vous proposez de nouvelles réformes. Mais vous avez déjà obtenu 40 milliards d'euros d'allègements de charges...

R-N'oubliez pas que les taxes sur les entreprises avaient été alourdies de 30 milliards d'euros juste avant et que les baisses de charges ne sont pas encore effectives. Les entreprises françaises sont comme un noyé qu'on sort de l'eau et qu'on commence à ranimer. Cela ne permet pas de courir le marathon. Dix-sept grandes branches n'ont toujours pas ouvert de discussions sur les contreparties au pacte de responsabilité.

Q-Qu'attendez-vous de plus pour vous engager ?

R-Une cinquantaine de branches sont mobilisées, la plupart auront signé des accords d'ici à la fin de l'année et cela concerne un périmètre de 10 millions de salariés sur les 12 millions employés par des entreprises que le Medef représente. Mais les discussions sont parfois difficiles dans la mesure où ces certaines organisations sont hostiles au pacte.

2014_11_14_Gattaz_Aujourd'hui en France

Q-Croyez-vous à la reprise économique en 2015 ?

R-Je l'espère de tout cœur, mais je ne la vois pas. Chez nous, on a tendance à attendre la croissance en Allemagne ou aux Etats-Unis. Il faut aller la chercher. Pour ça, il faut deux choses. De la compétitivité, ça, c'est le rôle du pacte de responsabilité qui va dans le bon sens. Par contre, il faut aussi de la confiance. Ce qui nous manque. La confiance, c'est la cohérence entre les beaux discours qu'on a du président de la République, de Manuel Valls, et des mesures qui sont très inquiétantes. On nous parle de pause fiscale depuis six mois, et vlan ! On nous rajoute en permanence des petites taxes dans tous les sens.

Q-Dans les années 2000, quand tout allait bien, le Code du travail n'a pas empêché d'embaucher...

R-Quel est le problème ? Depuis des années, on a augmenté la fiscalité, les charges, les taxes des ménages, de nos salariés et des entreprises. Pourquoi ? Parce que l'Etat vit au-dessus de ses moyens. La dépense publique représente 57 % du PIB, alors que la moyenne européenne est de 49 %. La plupart des pays qui réussissent sont autour de 42 à 45 %. La sphère publique a augmenté et augmenté sans être gérée, dans laquelle on n'a pas fait de gains de productivité. Cette sphère publique, il faut la payer. Et comment ? Par tous les impôts que l'on a augmentés. Or, les récentes déclarations du gouvernement (NDLR : il réagit aux propos tenus hier par Christian Eckert, le secrétaire d'Etat au Budget) nous angoissent énormément. On nous a promis des baisses ou des pauses fiscales. C'est vrai pour les ménages, pour les salariés. Les patrons sont très solidaires du ras-le-bol fiscal de tous les Français.

Q-Vous ne pouvez pas dire que les impôts ont augmenté pour les grands groupes en France. Radiall, votre entreprise, ne paie que 5 % d'impôt sur les bénéfices...

R-A Radiall, j'ai fait le choix de l'emploi. Je vends à 90 % à l'étranger. Radiall France ne fait quasiment pas de profits. Ils sont faits en Amérique, au Canada, au Brésil, en Chine, au Japon, dans les filiales. Ce n'est pas de l'optimisation fiscale. Il est faux de dire que je paie très peu d'impôts. J'en paie à tous les étages. Quand vous êtes une société française, vous payez énormément de taxes affectées, de taxes locales. Ça n'est pas le cas en Allemagne où les entreprises ont 116 Mds de charges en moins.

Q-Le patron de GDF Suez, Gérard Mestrallet, va toucher une énorme retraite chapeau. Qu'en pensez-vous ?

R-Je n'ai pas de retraite chapeau pour moi-même et je n'en accepterai jamais de Radiall. Dans les grandes sociétés, le code Afep-Medef met en place l'obligation de transparence. C'est aux actionnaires à travers le conseil d'administration de décider si ce genre de rémunération est souhaitable ou pas. Les chefs d'entreprise devraient faire preuve d'exemplarité.

Q-Que pensez-vous de la suppression des heures supplémentaires défiscalisées ?

R-C'était une grosse bêtise. Parce que c'était une possibilité pour les salariés de gagner plus en travaillant plus. Ça a amputé le pouvoir d'achat. Et ça n'améliore pas la consommation. Et à la fin de l'année, cela va entraîner des négociations avec les salariés qui voudront gagner plus. Ce qui n'a pas non plus amélioré les choses, c'est l'augmentation de 8 % du forfait social qui frappe les sommes distribuées sous forme d'intéressement ou de participation. Je suis favorable à ce qu'on partage la richesse créée. Mais si on augmente encore la fiscalité sur l'intéressement et la participation, ça ne marche pas. C'est ce que le gouvernement a fait il y a deux ans. C'est aussi une hérésie.

2014_11_14_Gattaz_Aujourd'hui en France

Q-D'où vient votre slogan : « Créer un million d'emplois » ?

R-Le chômage à 10,5 % n'est pas une fatalité. On peut créer un million d'emplois net en cinq ans en France. Cela ferait tomber le taux de chômage à 8,5 %. Quand on regarde ces chiffres, on se dit : ce n'est rien ! Pourquoi ? Parce que les Allemands sont déjà à 5 %, les Anglais sous 7 %, les Suisses à 3 %, les Singapouriens à 2 % de chômage. Je ne comprends pas pourquoi en France on se croit condamné au chômage de masse. Il faut que ce soit la priorité de tous ceux qui nous gouvernent. Nous avons répertorié une vingtaine de verrous à faire sauter, dans la santé, les services à la personne, le tourisme, l'industrie, la finance, qui pourraient chacun créer 50 000 emplois. Vous multipliez 50 000 par vingt, et vous arrivez à un million d'emplois.

Q-Les emplois sont liés au carnet de commandes. Ne risque-t-on pas d'être piégé par ce chiffre d'un million alors que la création d'emploi est aléatoire ?

R-Vous avez parfaitement raison. Il faut des clients et de la compétitivité. L'emploi, c'est une conséquence. Ça ne peut pas être un engagement. Merci de me donner la possibilité par vos questions d'expliquer que ce chiffre est un objectif collectif, un objectif gaullien, un objectif de la France. Un des principaux freins, c'est la peur des chefs d'entreprise d'embaucher. Certains autour de la table sont chefs d'entreprise, ils le savent. Il faut comprendre pourquoi. Ça, ce n'est pas de la politique, l'entreprise est ni à gauche ni à droite. On a peur parce que quand on embauche des personnes actuellement, les conditions de séparation ne sont pas simples et claires alors que les débouchés sont incertains. Comment quelqu'un que j'ai pris en CDI ne va pas m'emmener aux prud'hommes, dans deux, trois ou quatre ans ? Je rencontre un nombre incroyable de patrons qui avaient quelques salariés, ont été amenés aux prud'hommes, et qui finissent par travailler seuls avec leur épouse.

Q-Et les engagements du Medef ?

R-Vous parlez du pacte de responsabilité. Les engagements du Medef sont des objectifs, pas des engagements de création, mais on motive les branches. Nous avons déjà fait trois ou quatre réunions. Une par mois. Aujourd'hui, des discussions ont lieu. Mais ça n'est pas comme appuyer sur un bouton !

Q-Quand, dans toutes les branches, les choses se feront-elles ?

R-On parle de fin d'année, début d'année prochaine. Deux choses posent problème. D'abord, quand des syndicats n'ont pas signé le pacte, les discussions sont plus compliquées. Ensuite, ce sont des discussions longues. Le pacte de responsabilité a été brouillé par un certain nombre de signaux contradictoires. Le dispositif pénibilité, qui est extrêmement compliqué pour les TPE et les PME à mettre en place notamment.

Q-Pourquoi contestez-vous le compte de pénibilité ?

R-Nous ne contestons pas le problème de la pénibilité de nos salariés, mais nous contestons le dispositif mis en place. Pour nous, on doit faire de la prévention. D'ailleurs, depuis dix à quinze

ans, c'est ce que nous faisons. Or, alors que depuis un an le gouvernement se gargarise avec le dialogue social, on nous impose ce dispositif pénibilité. Exactement comme on nous a imposé les 35 heures. Le compte pénibilité est extrêmement compliqué à mettre en place, très coûteux. Dans un moment où nous sommes en crise, ça n'est pas le moment de créer une usine à gaz.

2014_12_03_Gattaz_Le Progrès

Q-En octobre 2013 à Lyon, vous aviez mis un « carton jaune » au gouvernement. Un an après, c'est « carton rouge » ?

R-Non... Le Medef mobilise pour exprimer le ras-le-bol des chefs d'entreprise français. Ras-le-bol des promesses non tenues du gouvernement, qui continue d'augmenter les impôts alors qu'il nous parle d'une baisse de 40 milliards. Et qui continue, malgré les discours pro-entreprises de Manuel Valls, d'imposer des mesures concrètes opposées à ses discours : la pénibilité, la loi Hamon sur la cession des entreprises, et le temps partiel à 24 heures minimum.

Q-Vous n'avez pas manifesté avec la CGPME. Vous n'êtes pas d'accord entre vous ?

R-La manifestation de rue n'est pas mon style. Nous avons préféré une démarche pédagogique, avec des témoignages de chefs d'entreprise, notamment sur le site liberonslentreprise.fr. Une démarche patriotique, républicaine et apolitique. Ce n'est pas un mouvement contre le gouvernement, malgré les attaques que je subis. Et sur le fond, nous sommes à 100 % d'accord avec la CGPME, et avec l'UPA, comme avec Croissance plus, les professions libérales, la FNSEA...

Q-Vous parlez d'attaques contre vous : vous y rangez les propos de Manuel Valls contre vos « provocations et caricatures » ?

R-Tout ce que je dis, tout ce que je propose est guidé par une seule question : Est-ce que cela crée de l'emploi oui ou non ? C'est mon unique obsession. Parfois cela peut déranger car j'ai un discours de vérité. Je suis aussi en mouvement pour mon pays, et je suis libre. Je ne veux pas faire de carrière politique. J'ai été élu par mes pairs chefs d'entreprise, qui me disent : Pierre, il y a urgence, la France s'enfonce, nos entreprises souffrent et il faut aller beaucoup plus loin dans les réformes !

Q-Vous dénoncez la hausse de fiscalité. Mais votre vice-président reconnaît dans Le Monde que cette année et l'année prochaine, il y aura une diminution nette des prélèvements sur les entreprises.

R-Il y a baisse, mais c'est suite à une très forte augmentation ! Et en un an, l'écart avec nos amis allemands a continué d'augmenter de 16 milliards d'euros... Disons le autrement : entre 2010 et 2014, des gens sont venus nous prendre les chaises, les tables, les tableaux, les rideaux, la télévision... Ils nous rendent aujourd'hui les rideaux, demain peut-être les chaises... Ça ne suffit pas à recréer la confiance !

Q-Le gouvernement vous entend : la « loi Macron » devrait promettre le lissage des seuils sociaux, l'assouplissement des 35 heures, le travail le dimanche...

R-Tout cela va dans le bon sens. Mais avant d'applaudir, je suis comme Saint-Thomas : j'attends de voir ce qui sera voté et appliqué.

Q-Et quand le gouvernement parle de modération salariale ?

R-La France a un problème de coût salarial. Pour préserver l'avenir, pour préserver les emplois, il faut donc que les syndicats, les chefs d'entreprise et le gouvernement aillent dans le même sens : le gouvernement doit ne pas augmenter les impôts sur les salariés, les chefs d'entreprise doivent aller davantage vers des augmentations de la part variable, et les partenaires sociaux ne doivent pas pousser à la roue des augmentations sous menace de grève...

Q-Mais vous ne parlez pas de gel des salaires fixes ?

R-Nous, non. Nous constatons une inflation inférieure à 1 %, et des gains de productivité faibles, ce qui impose une modération salariale entre 0 et 1 %.

Q-Acceptez-vous le principe d'une représentation des salariés, sous une forme ou une autre dans toutes les entreprises ?

R-Nous avons proposé un conseil d'entreprise pour toutes les entreprises à partir de dix salariés. Mais à moins de dix personnes, je ne vois pas l'intérêt d'institutionnaliser un dialogue social qui existe naturellement.

2015_01_24_Gattaz_Le Figaro

Q-Pourquoi la négociation sur le dialogue social en entreprises a-t-elle échoué ?

R-Le sujet était compliqué, très technique. Nous avons travaillé pendant quatre mois et étions près du but. Je ne veux jeter l'opprobre sur personne. La responsabilité est collective et j'en prends ma part. On a perdu une bataille, pas la guerre. Le travail fourni est important et constitue une base solide pour la suite. C'est pourquoi je propose aux partenaires sociaux qui le souhaitent de nous retrouver dans quelques semaines pour reparler du sujet. Car cette réforme est fondamentale. Il s'agit de passer d'un dialogue social rigide, formel, avec un empilement de réunions, à un dialogue direct, concret, agile. Bref, d'un dialogue de position et d'opposition à un dialogue social de construction et de pragmatisme.

Q-Vous voulez donc rouvrir la négociation ?

R-Pas au sens juridique strict du terme. À situation inédite, réponse inédite. Je propose que nous discutions entre nous pour aboutir, si cela est possible, à une feuille de route commune. Un tel document aurait une force politique, le gouvernement ne pourrait pas l'ignorer. Nous devons prendre notre destin en main plutôt que de nous voir imposer des décisions de l'extérieur.

Q-Mais les syndicats n'ont pas accepté votre projet...

R-90 % à 95 % du texte étaient acquis. Beaucoup de salariés et de chefs d'entreprise ne comprennent pas la multiplication des réunions. Que de temps perdu avec des consultations redondantes ! Tout ceci nuit à la compétitivité, donc à l'emploi, et ne sert pas les salariés. Je ne comprends pas ceux qui, dans le patronat ou chez les syndicats, défendent le statu quo.

Q-Certains patrons se sont-ils réjouis de l'échec de jeudi ?

R-Oui sans doute, mais d'autres regrettent aussi l'absence d'accord car ils y voient une occasion manquée. Le Medef a pris des risques en proposant une forme de représentation des salariés des entreprises de moins de 11 personnes. Je n'y suis pas allé avec 100 % des troupes derrière moi. Je savais que cela inquiétait les TPE et nous en avons tenu compte. J'avais aussi prévu un travail de pédagogie pour expliquer que ces commissions ne seraient pas une contrainte supplémentaire, mais une aide. Ceux qui se réjouissent que rien ne change, ils attendent quoi, Churchill, de Gaulle ? Pendant ce temps, les faillites se multiplient ! J'appelle donc ceux qui veulent bouger à se mettre autour de la table. Il faut en finir avec les postures d'appareil.

Q-Vous croyez donc toujours au dialogue social ?

R-Bien évidemment. Sur le terrain, vous ne pouvez pas mener votre entreprise à l'excellence dans la durée sans dialogue social. Je crois en un dialogue social qui intègre la dimension économique. Entre partenaires sociaux, nous ne sommes pas en conflit, nous nous sommes quittés avec respect. Je souhaite, qu'outre les discussions sur le dialogue social, nous reprenions d'autres négociations. Et notamment sur des aménagements à l'accord de sécurisation de l'emploi.

Q-En cas de refus, avez-vous une solution de rechange ?

R-Le gouvernement pourrait proposer de faire des expérimentations. Par accord avec les syndicats, des entreprises pourraient décider de mettre en place une instance unique. On verrait comment cela se passe. Cela serait de nature à lever les craintes.

Q-Et si le gouvernement propose un texte moins favorable aux entreprises que ne l'était votre projet de compromis ?

R-Je n'aime pas cette expression de « favorable aux entreprises », employé en opposition à « favorable aux salariés ». Il faut cesser d'opposer les uns et les autres. Si l'entreprise va mieux, les salariés en profitent ! La France doit faire son aggiornamento sur ce point. Si le gouvernement écrivait un texte alourdissant les contraintes et les coûts, nous nous battrions contre, au nom de l'emploi. Pour que les entreprises créent des postes, il leur faut un environnement de compétitivité et de confiance. On ne peut pas dire « j'aime l'entreprise » et prendre des mesures contraires, ce ne serait pas cohérent. Ces derniers temps, le gouvernement a d'ailleurs envoyé des signaux positifs, avec le pacte, la mission sur la pénibilité, la prochaine ordonnance sur les temps partiels à 24 heures minimum par semaine.

Q-Faut-il quand même revoir les modalités du dialogue social ?

R-Oui. Je pense que nous devrions d'abord nous entendre sur un constat commun avec les syndicats qui le souhaitent, puis discuter avec eux des 5 à 10 points majeurs par rapport aux objectifs de la négociation. Nous nous laisserions ensuite le temps de rédiger un texte fiable juridiquement, en faisant des points intermédiaires, afin d'aboutir au projet d'accord final. Actuellement, vous négociez, rédigez et validez le texte juridiquement en même temps. Sur des sujets complexes et avec toute la commedia dell'arte qui l'accompagne, cette façon de procéder a montré ses limites.

2015_04_09_Gattaz_Le Figaro

Q-Le plan Valls de relance de l'investissement va-t-il dans le bon sens ?

R-Les mesures présentées par le premier ministre seront utiles. Mais elles le seront d'autant plus si le gouvernement restaure la compétitivité des entreprises et la confiance des chefs d'entreprise. Revenons à la réalité : les entreprises françaises ont les marges les plus faibles d'Europe. Elles ont certes un peu progressé avec le début du pacte de responsabilité mais on est loin du compte. Le minimum à faire pour restaurer la confiance est d'aller au bout du pacte de responsabilité et d'arrêter de voter régulièrement des mesures anxiogènes.

Q-Les syndicats et le gouvernement disent que vous ne jouez pas le jeu des contreparties au pacte...

R-C'est faux. Nous réunissons tous les mois les fédérations pour faire le point sur les accords signés dans les branches. Nous en sommes à 16 accords conclus, qui permettent de couvrir les deux tiers des salariés des branches du Medef. Mais, je le répète, l'emploi ne se décrète pas. Sans confiance, les entreprises n'investiront pas et n'embaucheront pas.

Q-Vous réclamez donc des mesures complémentaires ?

R-Il y a trois urgences pour les entreprises, trois chiffons rouges à lever. Tout d'abord, la simplification ne va pas assez vite et loin. De bonnes choses sont faites pour simplifier la vie des entreprises mais tous les textes législatifs devraient être regardés à l'aune de la création d'emplois. Or on continue encore à s'acharner sur les chefs d'entreprise en matière de complexité et de nouvelles obligations. Ensuite, la fiscalité, qu'il faut continuer à baisser. Le gouvernement devrait avoir le courage de dire qu'il va revenir à un niveau de dépenses publiques de 50 % du PIB en plusieurs années, contre 58 % aujourd'hui. Or je ne sens pas cette volonté.

Q-Et la troisième urgence ?

R-Il s'agit de la législation sociale trop complexe, qui induit une véritable peur d'embaucher chez les chefs d'entreprise, notamment de TPE-PME. Cela fait des années que ça dure. Or toutes les semaines, on leur impose de nouvelles contraintes : devoir de vigilance, actions de groupe, emplois préservés pour les salariés qui se présentent aux élections locales... C'est un vrai mépris pour les chefs d'entreprise. Pourquoi s'acharne-t-on autant sur nous ? Le moteur de la création de richesse et d'emplois, c'est pourtant l'entreprise et on fait tout pour la brider. À chaque nouvelle contrainte, c'est un peu plus de chômage. Qu'on nous laisse tranquille !

Q-C'est pourquoi vous proposez de revoir le contrat de travail ?

R-Je suis pragmatique. Je rencontre quotidiennement des chefs d'entreprise qui ont peur d'embaucher ou qui ne trouvent pas de salariés pour les postes qu'ils veulent créer. Je propose donc une solution : mettre en place un contrat de travail sécurisé, dans lequel seraient définies les conditions de rupture au cas où l'entreprise serait amenée à se séparer de son salarié. C'est une proposition réaliste pour tenter de répondre à un problème crucial. Or on refuse d'en débattre. Je suis attristé par les réactions de fermeture assez brutales de certains partenaires

sociaux ou politiques. On me répond aussi que la question de la peur de l'embauche sera traitée en juin lors d'une conférence sociale. Mais il y a urgence : c'est aujourd'hui qu'il faut en parler. En juin, ce sera très tard. Que chacun dévoile ses propositions et trouvons vite une solution. Chaque semaine qui passe est une semaine de perdue durant laquelle la France continue de tomber. Il faut continuer les réformes. Tout de suite.

Q-Il y a pourtant un début de reprise...

R-Il y a deux mondes en France : les entreprises exportatrices qui bénéficient de la baisse de l'euro ; et le tissu des TPE-PME, très franco-français, qui n'exportent pas. Ces petites entreprises souffrent, il faut les aider.

Q-Que proposez-vous ?

R-Commençons par « désembastiller » l'emploi, c'est le problème numéro un. Il faut avoir un jour recruté 1, 2 ou 5 salariés pour savoir ce que c'est. Le monde bouge, la révolution du numérique bouscule tout, les entreprises ont besoin de plus d'agilité. Elles vont se faire broyer si on ne règle pas les rigidités de notre modèle et si on continue de préserver des dispositions inadaptées. La priorité, je le redis, c'est l'embauche et le sort des chômeurs, pas le Code du travail ou la citadelle sociale que l'on façonne depuis des décennies et dont les murs font 6 mètres d'épaisseur. Débattons-en tous ensemble, sans fermer les portes que le Medef ouvre. Il faut sortir des postures et des commedia dell'arte qui nous brisent. Allons ensemble rencontrer des chefs d'entreprise. Qu'on se rende compte sur le terrain de ce qu'ils vivent !

Q-À vous écouter, ni le gouvernement ni les syndicats n'agissent pour relancer l'emploi...

R-J'ai du mal à comprendre que certains syndicats, plutôt que de trouver des solutions au chômage, la première des injustices en France, appellent à la grève. Quant au gouvernement, il fait des efforts. Les déclarations répétées de François Hollande et Manuel Valls sur l'entreprise sont positives. Ils ont compris que le monde bouge et que la France ne pouvait rester en dehors du mouvement. Mais il y a encore beaucoup de conservatismes et de forces de rappel qui les brident. La France est à un moment clé de son histoire. Soit on avance résolument sur les réformes et on s'en sortira, soit on ne sort pas des jeux de rôle et on s'enfoncera. La France ne décroche plus, elle glisse doucement et sûrement. Mais on pourrait replonger. Il faut arrêter de tourner autour du pot. Si on reste dans le registre de la lutte des classes, on va mettre des siècles à réformer le pays. Et il sera trop tard. On peut faire toutes les conférences sociales que l'on veut mais si on ne lance pas des réformes ambitieuses comme Schroeder et Hartz l'ont fait en Allemagne, cela ne servira à rien.

2015_04_22_Gattaz_Sud Ouest

Q-Etes-vous favorable à la prime d'activité pour les moins de 25 ans évoquée par le Président de la République ce week-end ?

R-Quitte à dépenser de l'argent, nous préférons un traitement économique plutôt que social. On comprend bien qu'il y ait des problèmes de rémunération ou de pouvoir d'achat pour des jeunes, mais le meilleur service est de leur fournir un emploi et de les former à un métier. Nous proposons que quelqu'un n'ayant pas de formation ait un emploi rémunéré au Smic, mais à un coût moindre pour l'entreprise. Le complément de salaire étant versé à travers une prime publique d'activité pendant un ou deux ans pour atteindre le niveau du Smic. La contrepartie pour l'entreprise serait alors de former ce salarié.

Q-La France et son économie vont-elles mieux qu'il y a deux ans ?

R-Il y a des facteurs exogènes favorables. L'euro a baissé, le prix de l'énergie et les taux d'intérêt aussi. Ces trois étoiles économiques, conjoncturelles, sont bien orientées. Cela va aider les grandes entreprises, les ETI ou les PME exportatrices. Certaines filières comme l'aéronautique vont en profiter. Mais, je suis plus inquiet pour les PME et les TPE, le gros de la troupe avec quelque 5 millions d'entreprises. Elles dépendent d'un marché local atone. Nous avons une France économique à deux vitesses. Or, les gros réservoirs d'emploi sont dans les TPE aujourd'hui. Mais, elles ne voient pas de reprise. Nous demandons au gouvernement de poursuivre ses efforts sur le pacte de responsabilité pour retrouver des marges, et de restaurer la confiance en n'introduisant pas de nouveaux dispositifs anxigènes pour les entreprises. Il faut lever les freins à l'embauche. La peur des prud'hommes est réelle dans les petites entreprises. Il faut avant tout simplifier notre environnement administratif et réglementaire qui est devenu fou depuis des années. Nous évoluons dans un maquis de 80 codes et de 400.000 normes. Il faut dire stop à cette dérive. C'est du délire. Nous avons salué la nomination de Thierry Mandon comme secrétaire d'état en charge de la simplification. Il faut aller plus fort et plus loin sur ce sujet.

Q-N'est-il pas frustrant de s'en remettre au gouvernement sur le dialogue social, alors que la négociation entre les partenaires sociaux a échoué ?

R-On aurait mille fois préféré aboutir sur cette négociation. Mais, nous sommes huit à la conduire, cinq organisations de salariés et trois patronales. Cela n'a pas marché. Nous n'étions pas loin de la ligne d'arrivée. Le texte que nous a soumis le Ministre du Travail est très loin de nos attentes. Il n'y a pas de lissage de seuils comme nous le souhaitions. Nous sommes farouchement opposés à la création de comités paritaires régionaux pour les entreprises de moins de 10 salariés qui n'apportent rien. Rien n'est prévu pour leur faciliter la vie et les rendre moins frileuses sur l'embauche. Nous ne nous retrouvons pas dans le texte proposé.

Q-Qu'espérez-vous en matière de libéralisation du travail ?

R-Nous souhaitons l'instauration d'un CDI sécurisé. Un nombre croissant de petites structures pourraient recruter, mais préfèrent rester sans salariés, en famille, de peur qu'une séparation

avec un salarié ne se traduise par un conflit, long et parfois coûteux aux prud'hommes. Or il y a là un réservoir d'emplois incroyable. Nous devons imaginer un système qui dissipe cette peur tout en sécurisant le salarié. Le CDI sécurisé, comme un contrat de mariage, intégrerait d'entrée les conditions de séparation. Elles seraient claires pour le salarié comme pour le patron.

Q-Comment pouvez-vous convaincre que plus de flexibilité sur le marché du travail peut entraîner plus de création d'emplois, alors que la précarité est grandissante dans notre société ?

R-Il faut faire beaucoup de pédagogie, c'est vrai. Mais cette précarité grandissante est la preuve qu'il faut changer. Il faut aussi consulter les patrons eux-mêmes. Qui pose la question aux commerçants et aux artisans des raisons qui les empêchent de recruter ? Personne ne le sait sauf eux-mêmes. Ce sont les députés qui n'ont souvent jamais mis les pieds dans une entreprise, qui n'ont en général jamais créé d'emplois, qui nous disent comment nous devons faire. Allons, comment font les Belges, les Suisses, les Danois ? Dans ce dernier pays ils ont inventé la flexisécurité. Ils n'empêchent aucune entreprise de licencier, mais ils sont attentifs à la sécurité du salarié afin qu'il retrouve vite un travail. C'est sans doute trop simple pour nous, mais cela marche. En France on fait trop de politique. Très peu de ceux qui nous gouvernent connaissent l'entreprise. Nous vivons sur des postures, des dogmes. Je ne suis pas toujours convaincu que nos ministres, nos députés, nos syndicalistes souhaitent réellement créer de l'emploi. Il y a encore malheureusement de la méfiance en France vis à vis des chefs d'entreprises.

Q-Le Premier ministre vous a-t-il prouvé qu'il aimait l'entreprise comme il vous l'a déclaré à votre Université d'été ?

R-Oui et non. Un vrai virage entrepreneurial a été pris en France depuis l'adoption du Pacte de responsabilité, clairement. Nous l'avons initié, salué et applaudi. Et dans le même temps, on nous envoie des messages anxigènes avec le compte pénibilité et les comités paritaires régionaux pour les TPE. C'est un peu la politique du zigzag. Libérons les freins à l'emploi. Ayons collectivement du courage et cessons de politiser notre dialogue social qui l'est beaucoup trop. L'entreprise n'est ni à gauche ni à droite, l'économie de marché ou la mondialisation non plus. Si l'on adoptait tous les textes de loi à l'aune de leur seul impact positif sur la création d'emplois, nous ferions un énorme progrès collectif.

Q-Le compte pénibilité va entrer dans les faits ?

R-Nous sommes toujours inquiets sur le compte pénibilité. Un député et un chef d'entreprise travaillent à la simplification de sa mise en œuvre. Nous les avons rencontrés. Nous faisons des propositions. Nous voulons éviter le suivi individuel parce qu'il est ingérable pour les PME. Il faut sortir de ce dispositif qui pourrait être nuisible à l'emploi dans le BTP, par exemple, où il pourrait favoriser le recours aux travailleurs détachés. Nous comprenons qu'il y a un problème de pénibilité dans certaines professions. Mais on peut aussi le traiter par la prévention et la formation ou la mobilité dans les carrières. Nous espérons encore un dispositif peu coûteux et sans grosses contraintes.

Q-Le CICE tourne à plein régime aujourd'hui, le pacte de responsabilité a été signé dans de nombreuses branches maintenant, et on ne voit toujours pas d'effet de ces deux dispositifs coûteux sur l'emploi. Pourquoi ?

R-Le CICE est entré en juin 2014 dans la réalité financière des entreprises. Il n'a que neuf mois. Le pacte de responsabilité représente, c'est vrai, un effort de 40 milliards qui va s'étaler jusqu'à fin 2017. Nous n'avons pas un bouton vert magique « création d'emplois ». Les chefs d'entreprises rétablissent aujourd'hui leurs marges après une crise sévère. Aujourd'hui, ils investissent ou ils font baisser leur prix pour regagner de la compétitivité. Certains consolident leurs comptes d'exploitation. D'autres commencent à créer de l'emploi ou se préparent à embaucher. Cela va prendre du temps. Chaque entreprise est un cas individuel. Il faut rétablir la confiance générale. Un bon pacte de responsabilité avec ses baisses de fiscalité et de charges sans une confiance pérenne ne donnera pas tous ses effets. Ne lâchons surtout pas le Pacte. Les créations d'emploi vont venir. Cela va prendre du temps.

Q-Que fait concrètement le Medef pour rétablir la confiance des Français dans l'entreprise et dans l'économie ?

R-Nous essayons de nous projeter dans l'avenir avec une vision d'une France conquérante. Nous avons tous les atouts, tous les talents, toutes les capacités pour revenir au plein emploi en 2020. Nous sommes persuadés que la France est un élève surdoué qui regarde par la fenêtre au fond de la classe. Notre carnet de note est mauvais. Or, nous avons le futur à construire avec l'intégration de la révolution numérique dans tous nos process, la transition énergétique et la révolution touristique à réussir. Ce sont de formidables marchés. Nous avons le défi du monde à équiper. La Chine adore la France et ses valeurs. Nous poussons sur l'Europe et sur le monde pour redonner aux Français confiance dans ces atouts qui pourraient, nous en sommes convaincus, remettre notre pays dans le top 3 des économies mondiales.

2015_05_13_Gattaz_La Provence

Q-Que connaissez-vous de la Corse en général et de ses activités économiques en particulier ?

R-C'est la seconde fois que je viens en Corse et au-delà de l'image paradisiaque de son littoral et de ses montagnes — la Corse est pour moi la plus belle île de la Méditerranée — je suis impressionné par le dynamisme des chefs d'entreprise corses et par les ressources humaines et naturelles très prometteuses de l'île. Je pense notamment au développement de la filière numérique avec l'ouverture prochaine du Fab Lab Corsica ou des opportunités en matière d'énergies renouvelables, dont le développement de l'énergie solaire notamment.

Q-Le tissu économique est constitué par une écrasante majorité de TPE confrontées aux problèmes liés à l'insularité. Défendez-vous l'idée d'une fiscalité spécifique à la Corse de type zone franche ?

R-Je suis pour la clarté et la simplicité. Les niches fiscales ne font que masquer notre problème majeur : les entreprises françaises, qui sont les plus taxées de l'Union européenne, subissent une fiscalité dissuasive et antiéconomique. Plutôt que de créer une énième niche fiscale, il faut baisser les prélèvements obligatoires, taxes et impôts, et refonder notre système fiscal dans un objectif de baisse générale et de simplification. Pour cela, il faut supprimer les taxes sur les facteurs de production et ramener l'impôt sur les sociétés dans la moyenne européenne — 22 % — en conservant le taux réduit pour les PME. Dans le même temps il faut constitutionnaliser la non-rétroactivité fiscale et stabiliser les dispositifs fiscaux en prévoyant une durée minimum d'application. Dans un tel contexte, les niches fiscales n'auraient plus aucune raison d'être. Je fais une exception toutefois pour le Crédit d'impôt recherche, qui est un facteur de compétitivité plébiscité par tous les investisseurs, notamment étrangers, et qui doit être pérennisé. Bien entendu, il faut aussi savoir tenir compte des spécificités des territoires, notamment insulaires, mais dans une logique globale, pas dans une démarche d'exception. Ainsi, le crédit d'impôt sur l'investissement dont le Medef Corse a obtenu la prolongation jusqu'en 2020, est un véritable levier pour le développement des entreprises locales.

Q-Sinon, comment peut-on convaincre des chefs d'entreprises de l'étranger ou du continent de venir sur un territoire insulaire enclavé et dépourvu de matière première, fut-ce dans les secteurs liés au numérique ou à l'excellence écologique ?

R-On investit dans un pays et dans un territoire quand on a confiance en lui, dans ses institutions, dans son potentiel, dans sa stabilité juridique et fiscale, dans ses compétences humaines. Une fiscalité attractive, une réglementation lisible et allégée, un marché du travail assoupli et une sécurité juridique et fiscale sont les meilleurs moyens d'attirer les investisseurs étrangers. Nous, chefs d'entreprise, malheureusement rodés à ce genre d'exercice, avons déjà du mal à nous repérer dans l'inextricable maquis des 4 000 pages du Code du travail, alors imaginez la stupéfaction d'un investisseur étranger devant les décrets pénibilité ! Après, chaque territoire doit attirer les investisseurs aussi avec ses atouts propres, ses forces et ses faiblesses. Il faut toujours réfléchir autour de ses points forts et la Corse n'en manque pas.

Q-Par ailleurs, les collectivités sont appauvries par la crise et, ici, l'activité du BTP repose essentiellement sur la commande publique. Comment peut-on en sortir, selon vous ?

R-Les collectivités locales ont une responsabilité particulière. La baisse de leur dotation est inévitable, mais elle doit conduire à une baisse des frais de fonctionnement, pas des investissements. Dans les entreprises, quand nous sommes en crise, nous essayons de baisser les frais généraux mais de maintenir l'investissement car c'est ce qui prépare l'avenir. Les collectivités territoriales devraient faire la même chose. Au-delà, il faut encourager l'activité économique en créant un écosystème économique favorable au développement des entreprises. Avec son capital humain de grande qualité, la Corse n'est pas condamnée à avoir une économie reposant sur le tourisme et le BTP. La meilleure preuve en est la création du Fab Lab Corsica, dont l'ouverture est prévue en juin, et qui va permettre le développement d'une filière numérique porteuse d'avenir et aussi prometteuse, si ce n'est plus, que le tourisme. C'est à la fois un marché prodigieux, en pleine expansion dans le monde entier, et un facteur de compétitivité important pour nos entreprises. Nous avons en France une vraie culture numérique, une inventivité, une créativité portées par de jeunes ingénieurs et techniciens reconnus dans le monde entier. J'ai pu le mesurer cette année encore lors du Consumer Electronic Show de Las Vegas, où les start-up françaises figuraient en très grand nombre et en très bonne place. Le numérique, qui n'est tributaire d'aucune matière première et ne nécessite rien d'autre que de la matière grise, est une opportunité fantastique pour un territoire comme la Corse.

Q-Une île, plus que toute autre région, est tributaire des transports, les grèves y sont économiquement mortifères. Quel regard critique portez-vous sur le dossier de la SNCM où des centaines d'emplois sont en jeu ?

R-Quelle que soit la solution retenue, celle-ci ne doit pas nuire au développement économique de la Corse ni freiner le développement économique des entreprises corses. Le transport est un facteur de compétitivité a fortiori dans un contexte insulaire. Ce que veulent les entrepreneurs corses, c'est avoir un service de transport efficace, le plus fiable possible et à un coût le plus concurrentiel possible. La desserte de l'île doit être une source de richesse et de croissance et non une source d'incertitudes, de contraintes et de tracasseries. C'est aussi un facteur d'attractivité du territoire ou de répulsion. Dans tous les cas, je le redis, le recours à la grève est irresponsable car il bloque et rajoute de la difficulté à la difficulté.

Q-En attendant le numérique sur lequel la Corse peut miser, le tourisme reste un moteur de l'économie corse. Contraints de supprimer des emplois et de ne plus ouvrir à l'année, des professionnels se battent pour l'annualisation du temps de travail et la baisse des charges. Que doivent-ils faire pour être enfin entendus ?

R-Avec ses richesses naturelles protégées, un environnement préservé, une capacité d'accueil de haut niveau, la Corse est l'image même du tourisme de qualité qu'il faut encourager. Le tourisme un extraordinaire potentiel de croissance et d'emplois, c'est vrai. Pour en faire une filière d'excellence – c'est une des ambitions de notre programme « 2020-Faire gagner la France » — il est impératif d'adapter le cadre social à la nature et aux contraintes de cette activité. Cela passe par une évolution du contrat de travail, du temps de travail. Avec le président Santunione et d'autres présidents du Medef de la région Paca, nous travaillons sur l'idée de l'annualisation

des contrats saisonniers qui est portée en Corse par le Cercle des Grandes Maisons. Ces sujets, c'est tout l'enjeu des débats actuels. Les entrepreneurs doivent s'impliquer dans le Medef pour nous aider à faire bouger les lignes. Nous serons forts collectivement.

Q-Vous avez des affinités politiques ou amicales avec des élus de la Corse ?

R-Je ne fais pas de politique, je n'ai qu'un seul parti, celui de l'entreprise. Surtout, l'entreprise ne doit pas être un enjeu politique et servir constamment de variable d'ajustement au renflouement permanent des comptes publics. Elle ne doit pas davantage être l'objet de tracasseries intrusives et subir la frénésie législative de notre classe politique. L'entreprise doit être encouragée et préservée pour qu'elle est : créatrice de croissance et d'emploi.

Q-Est-ce le président du Medef ou le patron de Radiall qui va visiter Corse-Composite ?

R-Les deux. Je suis à la fois un chef d'entreprise en activité et le président du Medef. Je crois qu'il est important que le Medef soit dirigé par quelqu'un qui reste opérationnel dans son entreprise, car c'est ainsi que l'on garde un contact avec le terrain et la vraie vie de ceux que l'on défend. Je fais aussi beaucoup de déplacements terrain depuis deux ans, à peu près trois par mois, pour rencontrer et échanger avec mes pairs, notamment les PME et TPE qui sont les adhérents du Medef. Pour moi, Corse Composites, reconnue comme l'un des meilleurs spécialistes de pièces complexes en matériaux composites destinées à l'aéronautique, est l'exemple même de la réussite fondée sur l'excellence opérationnelle. C'est une entreprise innovante, à la fois dans son offre et dans ses processus de fabrication et qui fait de la satisfaction de son client sa priorité. Et cela grâce à un personnel extrêmement compétent. Je pourrais également citer Gloria Maris qui a réussi le difficile pari de s'ouvrir à l'international dans le secteur de l'aquaculture. Il ne faut jamais l'oublier, le management des hommes et des femmes est un élément essentiel de la compétitivité et de la réussite des entreprises. En Corse comme ailleurs.

2015_07_28_Gattaz_Le Figaro

Q-François Hollande conditionne sa candidature en 2017 à une baisse « crédible » du chômage en 2016. Pensez-vous que cela soit possible, alors que le nombre de chômeurs a encore augmenté en juin ?

R-Je ne suis pas un oracle. Mais si nous ne faisons rien, le risque est d'avoir une croissance molle et sans création d'emplois. Certains secteurs connaissent des reprises, d'autres, comme le BTP, restent dans la nasse. Et en tout cas, le niveau de croissance est insuffisant pour faire reculer le chômage. Nous avons applaudi le pacte de responsabilité. Je salue les dernières mesures prises par le gouvernement: le plan PME-TPE, le suramortissement fiscal de l'investissement, le plafonnement des indemnités aux prud'hommes... Mais il faut accélérer. Les pays qui ont procédé à des réformes, comme l'Espagne et le Royaume-Uni, connaissent une bonne croissance et une baisse du chômage. Il faut profiter de l'accalmie, de la faible brise de la reprise pour se préparer au prochain grain. L'environnement international est plus incertain, comme le montre notamment la nervosité boursière en Chine, pays où la croissance pourrait passer sous les 7 %.

Q-Quelles sont les réformes à mener ?

R-Il faut agir sur trois fronts : le marché du travail, les dépenses publiques et la simplification. Le marché du travail est trop rigide. Le Code du travail est dense et complexe. À la rentrée, le gouvernement aura une formidable opportunité de procéder à des réformes, les Français y sont prêts. Il faut simplifier ce code, limiter la législation, comme l'ont préconisé Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen dans leur livre. L'accord d'entreprise, qui permet de s'adapter au plus près du terrain, doit devenir prépondérant et la loi doit se limiter aux principes fondamentaux. L'exécutif a commandé un rapport sur ce sujet à Jean-Denis Combrexelle, nous en attendons beaucoup. Le gouvernement qui ira jusqu'au bout sur ce sujet restera dans l'Histoire.

Q-Faut-il revoir l'indemnisation du chômage ?

R-Nous devons d'abord boucler la négociation sur les retraites complémentaires. Sur ce dossier, nous sommes opposés à toute hausse des cotisations. Toute charge sociale en plus, tout impôt en plus (comme récemment la taxe carbone), c'est du chômage en plus. Nous aurons la même ligne pour la négociation sur l'assurance-chômage, qui débutera fin 2015 ou début 2016. Il faut réfléchir à nouveau aux modalités d'indemnisation et d'accompagnement des chômeurs. On indemnise trop et trop longtemps mais on n'accompagne pas suffisamment les publics qui en ont besoin. La dégressivité des allocations fait partie des solutions envisageables. On peut aussi imaginer des indemnisations différentes selon le degré d'éloignement de l'emploi.

Q-Vos propositions ne risquent-elles pas de heurter ?

R-Je pose la question aux syndicats et aux hommes politiques: est-ce que vous voulez créer de l'emploi? Si la réponse est oui, il faut s'y mettre. Dans le même temps, nous devons réfléchir avec Pôle emploi à une meilleure façon d'accompagner les chômeurs vers l'emploi, par exemple via la formation. C'est possible. Nous agissons nous-mêmes sur le terrain, comme sur le Tour

de France ces derniers jours où nous avons, à chaque étape, diffusé les offres d'emplois non pourvus.

Q-Le dialogue social est-il efficace pour réformer ?

R-Le dialogue social fonctionne bien dans les entreprises. Au niveau national, c'est un peu différent... Je constate qu'en Allemagne le gouvernement Schröder a lui-même lancé les réformes. Cela ne me choquerait pas qu'en France un exécutif éclairé reprenne la main temporairement pour pousser des réformes courageuses et indispensables. Il faut agir. Si nous ne le faisons pas, la France risque de glisser, lentement mais sûrement.

Q-En quoi la baisse des dépenses publiques est-elle indispensable?

R-Les entreprises françaises rencontrent toujours un problème de compétitivité. Les marges sont à 29 %. Avec le pacte de responsabilité, on peut espérer 33 % d'ici à 2017. En Allemagne, les marges s'élèvent à 41 %. Cette différence, liée à nos charges et à notre fiscalité, représente une centaine de milliards d'euros. Je demande au gouvernement de ne surtout pas toucher au pacte de responsabilité, ni à sa répartition. Ne pas respecter la feuille de route du pacte serait dramatique pour la confiance. Mais, surtout, j'appelle à aller plus loin dans les baisses de charges et d'impôts pour espérer que les marges des entreprises se rapprochent de la moyenne européenne. Notre fiscalité taxe peu la consommation, et beaucoup le travail et le capital. C'est délirant! Il faut supprimer l'ISF et favoriser fiscalement l'épargne qui s'investit dans les entreprises. Et pour baisser les prélèvements durablement et redonner de l'air aux entreprises (pour qu'elles innovent, exportent, investissent, embauchent) mais aussi aux ménages, nous n'avons d'autre choix que de baisser notre dépense publique, en la ramenant à 50 % du PIB en 2020 contre 57 % aujourd'hui.

Q-Peut-on baisser ces dépenses ?

R-J'attends que le gouvernement prenne le sujet à bras-le-corps, sans tabou. Passons en revue les fonctions de l'État, et sous-traitons ou privatisons, voire arrêtons celles qui ne sont pas régaliennes. Une baisse des effectifs de la fonction publique est nécessaire et possible. Ne remplaçons pas trois fonctionnaires sur quatre qui partent en retraite. Il faut bien sûr s'attaquer au millefeuille territorial et revoir la durée du travail dans la fonction publique. Il est impératif de mettre en place l'excellence opérationnelle pour motiver nos fonctionnaires, comme nous le faisons dans les entreprises. En un ou deux ans, il est possible de changer d'organisation et de faire de fortes économies de fonctionnement. Les chefs d'entreprise sont prêts à accompagner ces changements.

Q-Le dernier chantier est celui la simplification...

R-Nous avons salué la mission Mandon-Poittrinal. Mais il faut aller plus loin et plus fort. Sur le terrain, les chefs d'entreprise font le constat de toujours plus de complexité. La tendance de l'administration à produire des normes est très forte. Simplifier est une tâche herculéenne. Un certain nombre de fonctionnaires devraient être dédiés à la simplification. Et il faudrait se fixer un objectif, comme le «one in two out» (une norme en plus, deux en moins) adopté par les Britanniques.

Q-Quel est votre jugement sur les lois Macron et Rebsamen, qui viennent d'être adoptées?

R-La loi Macron va dans le bon sens, mais elle a été pasteurisée par ses passages au Parlement. Il faudrait cinq lois de ce type pour régler le problème. Je regrette notamment que les dispositions sur le travail du dimanche aient ajouté de la complexité et des contraintes, au lieu de simplifier. Les touristes attendent que les magasins soient ouverts le dimanche. C'est la clé pour qu'ils consomment davantage. Je ne vois pas pourquoi les syndicats refusent, car le travail du dimanche est la plupart du temps mieux payé et se fait sur la base du volontariat. Leur posture est incompréhensible.

Q-Et sur la loi Rebsamen ?

R-Nous sommes très déçus. Cette loi ne lisse pas les seuils de 9 et de 49 salariés. De plus, elle introduit des commissions paritaires régionales, avec des pouvoirs plus importants que ce qui était dans le projet d'accord de janvier avec les syndicats. Nous sommes vent debout sur ce sujet. Enfin nous déplorons la création, sans aucune concertation, d'un nouveau seuil à 1000 salariés. À partir de ce seuil, il faudra nommer un ou deux administrateurs salariés dans les conseils d'administration, alors qu'auparavant cette disposition ne concernait que les entreprises de plus de 5000 salariés. Cela va fragiliser les entreprises de taille intermédiaire (ETI).

2015_08_25_Gattaz_Ouest-France

Q-Alors que la jeunesse est le thème phare de l'université du Medef qui débute demain à Jouy-en-Josas près de Paris, le président du Medef passe en revue les défis de la France. L'inquiétude des patrons sur une éventuelle réorientation du pacte de responsabilité est-elle réelle ?

R-Oui et ce serait grave. Mon inquiétude vient plus des positions politiques de l'Assemblée nationale que de la détermination et du virage entrepreneurial pris par François Hollande, Manuel Valls et incarnés par Emmanuel Macron. Je n'imagine pas une seconde qu'on touche au pacte qui, on l'a dit, mettra un peu de temps avant d'avoir des effets sur l'emploi. Les réformes Schröder en Allemagne en 2003 ont fait inverser la courbe du chômage en 2006. On est sur le bon chemin, en phase d'accalmie. Ce n'est pas le moment de changer les règles. Il y a un engagement mutuel. On nous a fait des promesses de baisse de charge de 41 milliards d'euros. Les remettre en cause nous paraîtrait suicidaire. On ruinerait la confiance non seulement des entrepreneurs français mais aussi des investisseurs internationaux et de Bruxelles. Faut savoir ce qu'on veut : sortir le pays de l'ornière ou faire de la politique ?

Q-Non seulement, il faut faire le pacte mais il faut l'accélérer ?

R-Absolument et transformer le CICE en baisse de charges... Politiquement c'est un peu compliqué, mais la TVA sociale était aussi une superbe idée. D'autres pays l'ont fait. Les rapports montrent que le fait de passer le taux de TVA de 20 à 22 % n'aurait pas touché la consommation. C'eût été 16 milliards de baisse instantanée de charges. Un véritable coup de fouet pour notre économie.

Q-La mère des réformes reste la baisse des dépenses publiques ?

R-Elles représentent 57 % du PIB. La France a mis quelque part la sphère publique avant la sphère privée. Elle fonctionne à l'envers. Elle refunctionalisera à l'endroit lorsque ses dépenses publiques passeront sous la barre des 50 % du PIB, idéalement autour de 45 %. Mais ce qui me gêne aussi, c'est la fiscalité. Oui, j'attends de nos députés de gauche et de droite qu'ils arrêtent ce réflexe pavlovien en disant : on a besoin d'argent alors on va aller le chercher sur les entreprises et les ménages. Ça suffit. Oui il faut baisser la totalité de la fiscalité mais encore faut-il qu'on reste cohérent sur les décisions prises comme sur le Pacte de responsabilité et qu'on ne rajoute pas des initiatives anxigènes du type pénibilité.

Q-La France refunctionalisera à l'endroit lorsque ses dépenses publiques passeront sous la barre des 50 % du PIB. Les marges des entreprises s'améliorent-elles ou non ?

R-On a fait du surplace et on a même reculé. En 2013, les marges étaient de 29,7 %. En 2014, elles ont baissé à 29,4 % pour des questions de fiscalité locale et d'impact du CICE qui a mis du temps à démarrer. Avec les effets du Pacte, on va passer à 32,5 % mais d'ici 2017. Sachez que l'Allemagne est à déjà 41 %, les Européens à 39 %. Nous ne comblerons alors qu'un tiers du retard.

Q-Vous exhortez le gouvernement à accélérer les réformes au risque sinon d'avoir une croissance molle et sans création d'emploi ?

R-La France est aujourd'hui dans une croissance poussive. Depuis quinze jours, des nuages nous arrivent de Chine. Il y a donc urgence à réformer en profondeur. Ce n'est pas dans les tempêtes qu'on règle les problèmes. Je redis au gouvernement : profitons encore de l'accalmie temporaire que nous avons pour vraiment renforcer le bateau France. Ce qui me rend un peu optimiste, c'est que vous avez des totems qui sont en train de tomber. Par exemple lorsque l'on parle du marché du travail. Les économistes de droite et... de gauche commencent à dire : oui on a un problème en France avec le code du travail. Il est trop lourd. Pascal Lamy intervient sur le sujet. Robert Badinter dit que ce n'est plus compréhensible. Il y a deux ans, quand je m'exprimais sur la question, j'étais affublé de noms d'oiseaux et j'essuyais des insultes.

Q-D'où l'intérêt de dépasser parfois le sempiternel clivage gauche-droite.

R-C'est fondamental. On a trop politisé depuis trente ans ces sujets fondamentaux. Le social était à gauche et l'économie à droite : quelle aberration ! L'entreprise, c'est économique et social et la plupart des entrepreneurs veulent développer l'embauche et garder leurs salariés mais pas forcément avec 3 500 pages du code du travail.

Q-François Hollande conditionne sa candidature en 2017 à la baisse « crédible » du chômage en 2016. Vous y croyez ?

R-Le chômage se résorbera si seulement on prend des bonnes décisions courageuses dans les mois à venir.

Q-Les chiffres de juillet seront connus aujourd'hui. Le vrai problème du chômage, c'est quoi ?

R-C'est qu'on n'a pas pris les bonnes mesures depuis trente ans pour créer de l'emploi en France. Maintenant, pour régler le chômage, il faut retrouver de la croissance et renforcer notre compétitivité. Mais, encore une fois, nous avons un problème avec notre législation du travail. Elle est complexe, rigide et anxiogène. Je rencontre trop d'entrepreneurs qui ont peur d'embaucher. Ils avaient deux, trois, quatre ou douze salariés. Ils sont seuls aujourd'hui et contents. C'est effrayant. Si on ne fait rien, nous allons nous retrouver avec des auto entrepreneurs qui ne vont pas créer un seul emploi au-delà du leur.

Q-Autre urgence, router l'épargne vers l'entreprise...

R-Aujourd'hui, on a un problème de financement des investissements productifs du pays. Beaucoup d'épargne des Français dort. Il faut la router vers les PME -TPE. Cela passe par une fiscalité plus incitative, motivante et simple. Elle est complexe, politique, parfois punitive et trois fois plus élevée sur le capital chez nous (50 à 60 %) que chez nos voisins européens (entre 20 et 25 %).

Q-La loi Macron : bien, pas bien ?

R-S'il faut aller beaucoup plus vite et faire plus fort dans le choc de simplification, elle va dans le bon sens. Emmanuel Macron a une compréhension de l'entreprise, de l'économie de marché

et de la mondialisation. Mais la loi Macron a été très édulcorée par son passage à l'Assemblée. En fait, la France aurait besoin de deux, trois, quatre, cinq lois Macron...

Q-La loi Rebsamen sur le dialogue social ?

R-Là, on est très déçu...

Q-Après avoir perdu la main après l'échec des négociations patronat-syndicats de janvier dernier...

R-On ne peut pas tout accepter. Il y a des moments où il faut savoir dire non. C'est le problème du dialogue social français. Sur le terrain, il marche bien parce que les gens sont pragmatiques, pas politiques. Au plan national, c'est trop souvent la commedia dell'arte avec un dialogue technocratisé et politisé. Je suis un fervent défenseur du dialogue social de terrain et j'aimerais qu'on arrête les dogmes, les postures, les doctrines.

Q-Come sur le travail du dimanche ?

R-Oui par exemple. Je n'ai toujours pas compris pourquoi certains syndicats - FO en premier - en ont fait un étendard alors qu'il y a de l'emploi à la clé et un véritable marché. La question est veut-on oui ou non créer de l'emploi dans notre pays ?

Q-Comment voyez-vous la rentrée sociale ?

R-Je serai toujours autour de la table pour discuter. Mais j'aimerais qu'on puisse partager avec nos partenaires des vérités ou des réalités profondes. On réussit avec certains, pas tous malheureusement. Il y a des syndicats plus réformateurs que d'autres avec lesquels on peut travailler sur les réformes fondamentales pour le pays... Je pense à la CFDT. Le drame, c'est que d'autres sont plus conservateurs et dans l'immobilisme. On va avoir l'occasion de se revoir sur les dossiers des retraites complémentaires, de l'assurance-chômage et lors de la prochaine conférence sociale. Là encore, si on est dans le dogme, la posture ou la doctrine, ça ne va pas aller loin.

Q-Les négociations Agirc-Arrco s'annoncent tendues ?

R-Je n'ai pas l'intention de changer de discours. Il faut savoir que l'ensemble des pays européens qui nous entourent ont une durée légale de droit à la retraite à 65 ans. On parle du taux de chômage mais il faut parler du taux d'emploi. Il est faible en France. Les jeunes rentrent tard dans le monde du travail et on en sort tôt. Il faut inciter les gens à partir plus tard à la retraite d'où notre décote à partir de 62 ans sans augmentation des cotisations sur le travail.

Q-De quoi rêvez-vous pour le pays ?

R-D'une France du plein-emploi. Je crois que c'est accessible à l'horizon de cinq à dix ans. Oui dans cinq ans si on prend des mesures fortes et courageuses. C'est cela qu'il faut viser.

Q-L'atout principal de la France ?

R-C'est une surdouée avec des atouts considérables partout. Un rayonnement international, une culture, sa formidable jeunesse, son tissu d'entreprises et ses entrepreneurs héros de la nation, car survivre et se développer dans un environnement aussi hostile à l'entreprise, il faut le faire.

Q-Sa faiblesse majeure ?

R-Les dépenses publiques. Il faut remettre le vendeur, le chercheur, le créateur, le décideur en avant. La sphère publique, avec ses fonctions régaliennes, est au service de ces gens qui vont créer de la croissance et donc l'emploi et donc le bien-être et l'épanouissement des hommes et des femmes. On est dans un monde ouvert, mondialisé, en concurrence avec 150 pays. C'est une formidable opportunité à saisir avec deux poches de croissance à portée de mains à partir du moment où les entreprises peuvent investir. Cette compétitivité hors coût ne peut se faire que si la compétitivité coût est là.

Q-Vous dites : le monde attend la France.

R-La mondialisation de l'économie, c'est 7,5 milliards d'individus à équiper avec un autre grand défi le futur à inventer. Il faut partir à sa conquête. Pour l'heure, nous sommes de piètres exportateurs. On compte 100 000 entreprises exportatrices en France, l'Italie en a 200 000, l'Allemagne 300 000. C'est un grand défi à relever. Je demande au gouvernement un environnement de compétitivité et de confiance. Si on nous donne de l'oxygène, nous avons tout pour réussir.

2015_08_28_Gattaz_Le Figaro

Q-Jean-Marc Ayrault vient de dévoiler la réforme des retraites. Comment la jugez-vous ?

R-C'est une réforme dangereuse qui n'est pas acceptable pour nous. À vrai dire, c'est même une « non-réforme » : aucun problème structurel n'est résolu. Le gouvernement ne fait que taxer, taxer. Il a fait le choix de la facilité de la fiscalité. Et donc le choix du chômage : 0,1 point de cotisation en plus, c'est 5 000 chômeurs en plus à cinq ans et 10 000 à dix ans. En outre, non content de combler le déficit du seul régime général à l'horizon 2020 en ponctionnant essentiellement les entreprises, le gouvernement nous rajoute 2 ou 3 milliards de surcoût avec le compte pénibilité. Or la pénibilité ne doit pas être réglée par la retraite, mais en préventif.

Q-Mais le premier ministre a promis qu'il n'y aurait pas de hausse du coût du travail en 2014...

R-Cela ressemble à un marché de dupes. On nous fait une promesse d'une hypothétique baisse du coût du travail contre une hausse certaine des cotisations de retraite. Cela n'est pas possible. Les entreprises françaises sont asphyxiées : elles payent 100 milliards de prélèvements de plus que leurs concurrentes européennes. Si ces prélèvements ne baissent pas, elles ne pourront ni investir, ni embaucher. Ce sont les entreprises, et elles seules, qui créent de l'emploi.

Q-Craignez-vous aussi de mauvaises surprises du côté des impôts dans le projet de budget de 2014 ?

R-Bercy nous dit pour l'instant qu'il souhaite compenser le manque à gagner dû au rendement décroissant de certains impôts. Ce qui occasionnerait au moins 4,5 milliards de mesures nouvelles de taxation pour les entreprises dans le budget 2014. Cela n'est pas acceptable.

Q-La majorité dit s'être attaquée au déficit de compétitivité avec le crédit d'impôt compétitivité-emploi (CICE)...

R-Le CICE, les assises de l'entrepreneuriat et la mise en place du PEA-PME vont certes dans le bon sens. Mais cela ne suffit pas ! Le CICE ne compense même pas les 30 milliards de hausses d'impôt instaurées depuis 2011. Le discours du gouvernement s'est infléchi, pas ses actes. Ce qui déstabilise les chefs d'entreprise, c'est le zigzag permanent de la majorité : un jour, vous avez les assises de l'entrepreneuriat, un autre la loi Florange sur la reprise des sites rentables, et un autre la loi Hamon qui risque de bloquer les cessions d'entreprise. Et maintenant, la hausse des cotisations. Cela inquiète beaucoup nos adhérents, qui doivent en outre faire face à des incertitudes sur les carnets de commandes et la rentabilité.

Q-Le gouvernement affirme que la reprise est là. Avez-vous, au Medef, la même perception ?

R-Aujourd'hui, je ne vois aucun mouvement général et durable de reprise. Le constat qui remonte du terrain est très contrasté : tout dépend des filières. L'aéronautique se porte bien, mais cela reste beaucoup plus difficile dans d'autres secteurs. Nous sommes très loin des 1,5 % de croissance qui permettent de créer de l'emploi durablement. En 2014, l'économie mondiale peut accélérer, portée par le redémarrage des États-Unis et le dynamisme de l'Allemagne. Toute

la question est de savoir si la France profitera de ce vent de reprise ou si, comme je le crains, elle restera encastrée à cause de son manque de compétitivité.

Q-Quels seront vos thèmes de bataille de la rentrée ?

R-Notre première bataille, c'est celle de l'emploi. Notre taux de chômage élevé est un drame. Pour les chômeurs d'abord. Et pour l'économie. Ce chômage est autoaccélérateur de déficits : moins d'emplois, c'est moins d'actifs pour financer les retraites et la protection sociale en général. À chaque rendez-vous avec le gouvernement, je redis qu'il faut alléger les prélèvements des entreprises pour leur permettre d'embaucher. L'emploi sera donc un thème majeur de notre université d'été. L'autre défi, c'est de préparer la France du futur. C'est pourquoi j'ai lancé au Medef le projet « France 2020 », où nous réfléchissons aux cinq défis de notre pays pour les années à venir.

Q-Quels peuvent être les atouts de cette France 2020 ?

R-Santé, sécurité, tourisme, transition énergétique, numérique... Les secteurs porteurs, où la France peut exceller, ne manquent pas. Il y a 3 milliards d'individus à équiper dans les pays émergents et 500 millions de consommateurs en Europe : la mondialisation est une chance. Si le gouvernement allège le poids des prélèvements et de la réglementation, et crée un terrain favorable aux entreprises, notre pays peut alors redevenir conquérant. Et le chômage pourra tomber à 7 % en 2020. Je regrette que sur la transition énergétique, par exemple, le gouvernement choisisse encore une fois d'augmenter la fiscalité, plutôt que de créer un climat porteur.

2015_09_26_Gattaz_Le Figaro

Q-Laurent Berger, le secrétaire général de la CFDT, a proposé cette semaine un plan pour sauver les retraites complémentaires, qui passe par une taxe sur les pensions et une augmentation des cotisations patronales. Que lui répondez-vous ?

R-On en revient en France toujours à la même logique pavlovienne : on invente une taxe ! Je suis contre car chaque fois qu'on pense régler un problème en créant ou en augmentant une taxe, on détruit de l'emploi. Et je ne serai pas complice de l'affaiblissement de la compétitivité des entreprises et de la hausse du chômage. C'est une ligne rouge pour le Medef. Il faut surtout en revenir aux fondamentaux, à la démographie : on vit de plus en plus vieux et de plus en plus longtemps en France. C'est une chance que l'on doit intégrer et gérer. Le gouvernement a mis les partenaires sociaux dans un corner en 2014 en refusant de relever l'âge de départ en retraite. Dans le débat des retraites complémentaires, nous sommes prisonniers de cette non-réforme. La solution que nous avançons, c'est d'instaurer cette fameuse décote à partir de 62 ans, sur la base du volontariat, pour un ou deux ans seulement. Tout le monde le sait parfaitement : on ne travaille pas assez par semaine, par an et sur une vie. Il faut regarder ce problème avec lucidité. En tout cas, je tiens à être clair : je ne signerai pas un pseudo-accord. Nous devons trouver une solution pérenne et prendre des mesures structurelles pour sauver les retraites complémentaires.

2015_12_01_Gattaz_Aujourd'hui en France

Q-Le FN pourrait gagner une région voire plus aux élections des 6 et 13 décembre. Cela vous inquiète-t-il ?

R-Je ne m'exprime pas sur la politique mais sur le programme économique du Front national. Et là, je dis attention, car il me rappelle étrangement le programme commun de la gauche de 1981. Retour de la retraite à 60 ans, augmentation de tous les salaires avec notamment une hausse du smic de 200 €, retour au franc, augmentation des taxes d'importation... C'est exactement l'inverse de ce qu'il faut faire pour relancer la croissance économique du pays. L'économie a besoin de pragmatisme, de lucidité. En Asie ou en Amérique, on a mis l'entreprise tout en haut de la liste des priorités.

Q-En cas de victoire du FN dans une région, quel serait l'impact économique et social ?

R-Ce n'est pas un programme économique responsable. Il n'est tourné ni vers l'avenir, ni vers la compétitivité. On ne peut pas fermer les frontières. Le monde attend la France et ce n'est pas en nous recroquevillant sur nous-mêmes que nous allons y arriver. Il s'agit de ne pas confondre les problèmes sécuritaires avec les problèmes économiques.

Q-Marine Le Pen s'affiche avec des chefs d'entreprise. Que dites-vous à vos adhérents ?

R-Je ne leur dis rien. Je ne fais pas de politique, mes adhérents votent pour qui ils veulent. Mon seul problème est le programme économique des partis politiques. Or, quand je vois celui du FN, qui ressemble à celui de l'extrême gauche, je ne suis pas d'accord. Extrême droite, extrême gauche, c'est la même chose : Mélenchon-Le Pen, même combat. En 1981, ça nous a mis dans le mur pendant deux ans. Ne recommençons pas. La montée du Front national illustre un malaise. Ce que j'attends des autres partis politique, c'est qu'ils comprennent ce malaise et qu'ils y remédient. Comment ? En réglant les problèmes de la sécurité, du chômage et en redonnant de l'espoir aux Français.

Q-Vous dénoncez le programme économique du FN. Mais sur l'immigration, quelle est votre position ?

R-Nous avons un problème d'intégration. Il faut défendre et réaffirmer les valeurs de la France.

Q-Peut-on accueillir d'autres réfugiés ?

R-Il faut être très prudent sur ce sujet. Si on parle de quelques dizaines de milliers de personnes, de familles, qui sont des vrais réfugiés politiques, il faut les intégrer. Mais nous n'en serons capables que si nous sommes forts économiquement. Il faut aller à la racine du mal, combattre Daech. Mais nous devons aussi nous assurer que le réveil économique de l'Afrique, du Proche-Orient et du Moyen-Orient se fasse. Il faut accompagner ces pays pour qu'ils soient autonomes. Et pas faire comme la Chine en Afrique, où elle fait du business et rien de plus.

Q-Faut-il des quotas d'immigration ?

R-Non. Je dis qu'il faut faire attention car nous ne pouvons pas accueillir le monde entier.

Q-Vous avez été reçu par Manuel Valls sur la question de l'état d'urgence. Quelles sont vos préoccupations ?

R-L'état d'urgence et la COP21, ça fait un peu beaucoup. Nous avons dit « attention aux restrictions économiques ». Et ce dès vendredi soir, car il y avait un blocus de toute l'Ile-de-France avec les mesures de sécurité adoptées pour la COP21. Nous avons travaillé toute la soirée avec le préfet de Paris, afin de faire en sorte que des axes comme l'A 6 ne soient pas fermés pour que le marché de Rungis puisse fonctionner. Il faut que la vie, culturelle, économique et touristique continue. Sinon, on tombe dans le piège des terroristes. Voilà pourquoi l'état d'urgence ne doit pas durer trop longtemps.

Q-Au lendemain des attentats, le Medef a appelé les chefs d'entreprise à signaler les salariés radicalisés. Y a-t-il une recrudescence de ce phénomène ?

R-Aujourd'hui, à part quelques cas identifiés nous n'avons pas de remontées significatives de radicalisation. Au Medef, pour y voir plus clair, on a créé quatre groupes de travail dont un sur le fait religieux en entreprise. Chaque employeur doit être capable de gérer cela en interne. Ce genre de sujet ne se règle pas par la loi mais par du dialogue dans les entreprises. La recommandation du Medef, c'est de revenir aux valeurs françaises : « Liberté, Egalité, Fraternité ». Quant à la laïcité dans l'entreprise, on va publier un certain nombre de recommandations et de guides sur ce point.

Q-Cela aura-t-il la forme d'une charte contraignante ?

R-C'est un travail en évolution, nous allons voir...

Q-Les entreprises doivent-elles avoir accès aux fameuses fiches S ?

R-Dans les métiers sensibles, il faut que le ministère de l'Intérieur nous prévienne ou nous sensibilise à ces risques. Dans les domaines de la sécurité, dans le nucléaire, chez les aiguilleurs du ciel ça me paraît fondamental. Certains, comme Emmanuel Macron, estiment que les élites du pays sont responsables de la radicalisation d'une partie de notre jeunesse.

Q-Vous sentez-vous responsable ?

R-Nous le sommes tous car encore une fois nous n'avons pas tout fait pour combattre le chômage, la désespérance qui l'accompagne et, pour certains, la recherche de solutions radicales. Je veux cependant rappeler que le Medef joue pleinement son rôle en matière d'intégration des jeunes des banlieues, d'apprentissage et d'entrepreneuriat.

Q-Les 40 milliards d'euros du pacte de responsabilité, ça n'a pas été un traitement de choc ?

R-Le chômage est à un tel niveau qu'il faut une multimédication. Il faut arrêter de prendre de l'aspirine et passer aux antibiotiques et à la cortisone. Il existe des mesures simples à prendre tout de suite : plafonnement des indemnités prud'homales, CDI sécurisé, simplification du travail le dimanche et en soirée.

Q-Comment expliquez-vous que le FN capte les voix des ouvriers ?

R-Parce que depuis trente ans nous n'avons pas mis l'entreprise au centre du jeu. Depuis deux ans, on vient juste de faire un virage entrepreneurial avec ce pacte de responsabilité. Il y avait 130 Mds d'écart de compétitivité entre l'Allemagne et la France. Le pacte a permis de réduire l'écart d'un tiers, le ramenant à 90 Mds. J'attends que les candidats à la présidentielle s'engagent à faire les deux tiers du chemin restants.

Q-Le monde politique vous paraît-il en phase avec l'évolution rapide des contraintes économiques et de la mondialisation ?

R-Ce que proposent les partis d'extrême droite et d'extrême gauche va à l'encontre de ces nécessités. Quant à la droite et la gauche classiques, il est urgent qu'elles fassent leur révolution culturelle, l'une en arrêtant de penser que c'est l'Etat qui doit tout piloter, l'autre en mettant l'entreprise au coeur de sa logique. C'est la seule façon pour que la France puisse vivre des alternances politiques qui soient les plus sereines pour les entreprises et leurs salariés.

Q-Quels sont les hommes politiques qui trouvent grâce à vos yeux ?

R-J'ai lu l'ouvrage de François Fillon (NDLR : « Faire » chez Albin Michel) et celui d'Eric Woerth (le délégué général au projet chez les Républicains, auteur d'« Une crise devenue française », à L'Archipel). Les deux vont dans le bon sens car ils mettent l'économie et l'entreprise au coeur de leur raisonnement. Je n'ai pas encore lu le livre d'Alain Juppé, qui est plus axé sur l'éducation.

2016_03_14_Gattaz_Le Figaro

Q-Comment jugez-vous la nouvelle version du projet de loi El Khomri ?

R-Je suis déçu car ce texte a été affadi, notamment pour les PME. Le plafonnement des indemnités prud'homales aurait permis d'enlever la peur de l'embauche. Mais le gouvernement a choisi de revenir sur cette mesure. De même, il a supprimé deux dispositifs porteurs d'assouplissement : le passage au forfait jour par simple accord entre le salarié et l'employeur dans les entreprises de moins de 50 salariés et l'aménagement du temps de travail sur quatre mois (qui a été réduit à deux mois). À cause de ces reculs, les PME resteront sans possibilité de s'adapter et risqueront de s'affaiblir. Or c'est dans les PME et TPE que se situent les réserves d'emplois !

Q-Vous avez tout de même obtenu gain de cause sur les licenciements économiques...

R-Ce qui est important, c'est d'avoir des mesures qui débloquent l'embauche. Il était donc capital que cette mesure soit maintenue. Le système actuel, qui fait qu'un groupe international ne peut pas restructurer une filiale française déficitaire par ce qu'il est profitable au niveau global, est une hérésie! Il dissuade les étrangers de venir investir dans l'Hexagone. C'est donc une bonne chose que le gouvernement veuille mettre fin à cela, en appréciant les difficultés sur le périmètre national, comme c'est le cas chez tous nos voisins européens. De même, il est positif que les critères du licenciement - baisse de chiffre d'affaires, pertes d'exploitation, etc. - soient inscrits dans la loi. Cela sécurisera les entreprises, et notamment les PME-TPE. Enfin, il est sain que le gouvernement ait finalement renoncé à inscrire en préambule du Code du travail les grands principes énoncés par la commission Badinter - dans le cas contraire, cela aurait été source d'insécurité juridique pour les entreprises -, tout comme de charger le compte personnel d'activité avec le compte épargne temps. Deux graves erreurs ont été évitées.

Q-Le texte, tel qu'il vous a été présenté lundi, déverrouille-t-il le marché du travail et permettra-t-il de créer de l'emploi ?

R-C'était le cas de sa version première. Mais elle a pris un sérieux coup dans l'aile. Si le texte est à nouveau affadi par la suite, il n'y aura plus rien: l'effet sur l'emploi sera nul. Nous avons décidé de nous battre pour que le texte soit amélioré. Nous allons faire de la pédagogie sur l'intérêt du plafonnement des indemnités prud'homales et sur les mesures spécifiques PME-TPE.

2016_03_16_Gattaz_L'Est Républicain

Q-Au lendemain de la modification de la loi El Khomri, le président des patrons, Pierre Gattaz (Medef), nous accorde un entretien dans lequel il précise les attentes des chefs d'entreprise. Les Français ont du mal à comprendre : cette loi El Khomri est dénoncée par ses opposants comme une loi patronale, et le patronat se dit déçu...

R-La version initiale du texte portait des adaptations favorables à la création d'emplois en CDI, en déverrouillant le marché du travail. Mais nous sommes déçus par la deuxième version car le Premier ministre a retiré deux mesures très importantes pour l'emploi dans les TPE-PME. D'abord le plafonnement des indemnités prud'homales : je ne cesse de rencontrer des chefs d'entreprise qui ne veulent pas embaucher parce qu'ils ont dû payer des fortunes après un jugement des prud'hommes...

Q-Mais il reste un barème indicatif...

R-C'est mieux que rien mais c'est insuffisant. L'autre recul majeur, c'est sur la possibilité de passer en forfait jours par une discussion directe avec le salarié. S'il faut passer par le mandatement syndical, tout devient plus long et compliqué, alors que dans une petite boîte, vous avez besoin de rapidité et d'agilité.

Q-Un compromis suppose des concessions. Les syndicats réformistes en ont fait, pourquoi pas vous ?

R-Nous n'avons plus le temps du compromis. Le donnant-donnant permanent, ça se solde par des citadelles d'avantages sociaux et un Code du travail de 3 500 pages qui laissent jeunes et chômeurs au chômage ! Passons au gagnant-gagnant pour recréer de l'emploi.

Q-Comment faire du dialogue social sans donnant-donnant ?

R-Sur le terrain, dans l'entreprise, par un dialogue social le plus direct possible. Cela se passe comme ça à 99 % dans les petites boîtes, dans la vraie vie.

Q-Pourquoi avez-vous dit : nous allons continuer le combat ?

R-Nous allons continuer de faire de la pédagogie, pour qu'on revienne au texte initial. Un sondage (Ipsos) montre que 65 % des chefs d'entreprise sont pessimistes. Mais la moitié (46 %) serait prête à embaucher si le projet de loi Travail est mis en oeuvre dans sa version initiale. La moitié, c'est énorme !

Q-Dites-vous aux chefs d'entreprise : allez-y embauchez... ?

R-Mais je le dis toujours, aux chefs d'entreprise, qu'il faut embaucher, qu'il faut aller chercher la croissance dans les nouveaux secteurs, dans le numérique, et qu'il faut se saisir du CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi, ndlr), par exemple... Mais certains me répondent : « Pierre, ne bouge plus, on arrête de discuter, on attend... » Mais on attend quoi ? L'immobilisme n'est pas ma stratégie.

Q-Ils attendent peut-être 2017, et un nouveau président ?

R-Moi, je n'attends personne en 2017. Tout ce qui peut être amélioré maintenant doit l'être, et la situation de la France ne permet pas d'attendre. Mon combat, c'est de dire aux députés de gauche et de droite : ramenez cette loi à sa version initiale, et votez-la, pour le pays ! Nous aurons ainsi une chance de provoquer ce déclic en faveur de l'emploi.

Q-Et sur l'assurance chômage non plus, vous n'attendez pas ? On vous soupçonne de jouer l'échec de la négociation...

R-Non, nous voulons un accord, avec trois objectifs : mieux accompagner les chômeurs qui en ont vraiment besoin, inciter ceux qui pourraient travailler tout de suite à retravailler, et bien sûr redresser les comptes... Il faut bouger ! Et que voulez-vous obtenir d'un échec ? Moi, je suis apolitique. Mieux que ça : je pense qu'il nous faut impérativement une révolution culturelle, pour que l'entreprise soit définitivement acceptée par la droite et par la gauche, par les Républicains et ceux qu'on appellerait les Démocrates. L'alternance de ces deux forces responsables, raisonnables, pragmatiques sur l'entreprise, permettrait à la France d'entrer dans les Trente Audacieuses.

Q-Et si la surtaxation des contrats à durée déterminée revient dans la négociation sur l'assurance chômage ?

R-Là, vous avez une émeute patronale ! Vous ne pouvez pas d'un côté donner plus de souplesse, et de l'autre surtaxer ! En revanche, si, dans le cadre de la négociation, une proposition de bonus-malus sur la durée des contrats apparaît, nous la regarderions si elle allait vers une diminution de la charge globale.

2016_03_26_Gattaz Pierre_Sud Ouest

Q-Quelle signification a votre présence à cette compétition entre apprentis de l'artisanat ?

R-Depuis deux ans et demi, nous encourageons la filière de l'apprentissage au nom de la bataille pour l'emploi. Voir que 25 % des jeunes sont au chômage est mauvais économiquement et socialement. Les Olympiades montrent que des jeunes apprennent un métier dans tous les domaines. Ces gamins sont époustouffants, ils adorent ce qu'ils font, montrent de l'enthousiasme ! Je voudrais que ces Olympiades se déroulent tous les ans pour expliquer aux Français ces métiers où les apprentis ont 80 % de chances d'avoir un CDI. L'apprentissage est complémentaire de l'Éducation nationale. En Suisse, 70 % des jeunes font de l'apprentissage, et cela ne les empêche pas de finir avec un bac + 2 ou un bac + 3.

Q-Le gouvernement et la Région ont signé un plan de formation de 500 000 chômeurs. Cela doit vous satisfaire ?

R-Je suis gêné. Ils signent sans ceux qui embauchent. Dommage que les entreprises et les branches professionnelles ne soient pas dans le coup. On est dans le mode « push » alors qu'il faudrait qu'on soit dans le mode « pull », où c'est la demande qui tire.

Q-Les chiffres du chômage de février montrent une forte dégradation. Les entreprises n'embauchent donc plus ?

R-L'embauche est une conséquence. L'entreprise est une petite graine mise dans un terreau plus ou moins fertile. Avec de la confiance, la petite graine fait des fleurs, c'est-à-dire des emplois. Or, en France, le marché du travail est verrouillé, c'est un château fort dont il faut ouvrir les portes et les fenêtres. Nous avons demandé un état d'urgence économique.

Q-Concernant le projet de loi sur le travail, remanié, Myriam El Khomri a déclaré hier dans nos colonnes qu'il était « équilibré »...

R-Non, la version A était acceptable, la version B n'est pas du tout équilibrée. Elle défavorise les TPE et les PME, qui sont les grandes oubliées de ce texte. On voit bien la manœuvre qui consiste à dire que le dialogue social ne peut pas se passer de syndicats. Or, 95 % des entreprises n'ont pas de délégués syndicaux et veulent discuter directement avec leurs salariés. Les 45 000 demandeurs d'emploi supplémentaires de février doivent être un aiguillon pour le gouvernement : faites confiance à ceux qui créent des emplois ! Le but de la loi ne doit pas être de renforcer les syndicats mais de donner des emplois à nos gamins. C'est ce qu'on pouvait faire avec l'ambition initiale de la loi. J'espère que les députés se montreront lucides en voyant les chiffres du chômage. Mais les chefs d'entreprise sont extrêmement inquiets d'une nouvelle dérive.

Q-Certains politiques accusent le projet de loi d'introduire le fait religieux dans l'entreprise. Est-ce votre avis ?

R-Les 61 mesures du rapport Badinter ont été incluses dans le préambule du projet de loi version A. La polémique vient de la sixième mesure, qui dit que le fait religieux doit être accepté dans

l'entreprise. C'est une boîte de Pandore. Dans les faits, chaque entreprise est un cas particulier, un lieu laïc la plupart du temps. Le management et le règlement intérieur font qu'il n'y a pas de problème religieux. C'est un fait globalement accepté. Et pour les petites entreprises qui seraient démunies, le Medef a créé une commission spéciale. Alors, n'introduisons pas une complexité de plus dans la loi Travail.

Q-Vous venez de publier un livre, « La France de tous les possibles » (éd. Débats publics). Voulez-vous alimenter le débat de l'élection présidentielle ?

R-Oui, je veux y participer avec une voix d'entrepreneur de terrain. La France est un pays de contraintes. Il faut passer aux « Trente Audacieuses », refaire fonctionner l'ascenseur social. Chacun à son poste peut retrouver une ambition pour son pays.

2016_04_06_Gattaz_Le Courrier de l'Ouest

Q-La loi El Khomri est très contestée. Craignez-vous qu'elle soit vidée de sa substance ?

R-Qui crée de l'emploi ? Ce sont les employeurs. Ils n'embauchent pas, parce que c'est trop compliqué, parce que c'est trop cher et parce qu'ils ont peur des prud'hommes. C'est bête comme chou. Je demande juste aux députés d'arrêter de faire de la politique politicienne. Je n'en peux plus d'entendre que le social est à gauche et que l'économie est à droite. Ça, c'est le 19^e siècle. Je n'en peux plus de la lutte des classes. Il faut passer d'une logique gauche-droite à une logique d'une France conquérante qui n'est ni à gauche ni à droite. Face à des gens qui ne veulent pas bouger : des idéologues, des idéologiques et des conservateurs.

Q-Il y a quelques années, votre père disait dans une tribune que les syndicats devaient disparaître. Quelle est votre position ?

R-Je dirais autre chose. Il faut impérativement que le syndicalisme se dépolitise et qu'on arrête le rapport de forces systématique qui est l'apanage particulièrement de la CGT et de Force ouvrière. Je reviens d'Allemagne. J'ai discuté avec le chef des syndicats allemands. De quoi m'a-t-il parlé? De ralliement des employeurs et des salariés. Et de compétitivité. Ils ont compris qu'il fallait garder la compétitivité pour garder l'outil de travail, lequel permet d'intégrer des jeunes et de régler le problème de l'emploi. Je rêve qu'on arrête la lutte des classes, qu'on accepte l'économie de marché, qu'on accepte l'entreprise.

Q-Des militants de la CFTC sont aussi extrêmement inquiets de la primauté des négociations d'entreprises sur les accords de branche. Ils craignent le dumping social. Que leur répondez-vous ?

R-L'entreprise est un être biologique unique. L'employeur doit pouvoir s'adapter pour faire croître son entreprise avec ses salariés. Plus les décisions sont proches de l'entreprise, mieux on se porte. Le Code du travail de 3 500 pages est un modèle social à bout de souffle. La branche peut intervenir pour limiter la compétition fratricide entre les entreprises, ce qui peut être le cas dans le nettoyage, la sécurité et le bâtiment. Ce peut être bien aussi pour les commerces de centre-ville où vous avez deux ou trois personnes. Alors la branche est là pour donner son modèle. Mais à part ces trois ou quatre fédérations-là, je n'en vois pas beaucoup d'autres.

Q-Il y a deux ans, vous aviez été épinglé par des médias sur le fait que votre société avait reçu une somme importante au titre du CICE sans créer d'emploi.

R-Ma grande fierté, c'est d'être passé de 900 à 1 500 salariés français en 20 ans. D'avoir créé 1 500 emplois dans le monde qui m'ont permis, par 700 Mexicains, par 400 Chinois, de créer ces emplois en France. Grâce à mes sites low cost chinois et mexicain, j'ai pris de très belles affaires qui m'ont permis de prendre des parts de marché, de générer du profit, de réinvestir dans mes usines françaises. Le CICE doit représenter une somme de 1,5 million d'euros. Je ne les toucherai que dans trois ans. C'est largement en dessous de l'augmentation de mon investissement, qui a dû augmenter de deux millions. Et je rappelle que j'ai créé une trentaine d'emplois en France.

Q-Vous avez défendu le doublement du salaire de Carlos Tavares, patron de PSA. Vous imaginez que cela trouble l'opinion.

R-C'est vrai que la somme paraît tout à fait élevée. Elle est bien au-delà de mon propre salaire. Mais il est le capitaine d'un vaisseau de 150 000 personnes et de 55 milliards de chiffre d'affaires. Ce fleuron était sur les rochers il y a trois ans. Il perdait cinq milliards. Si on n'avait pas eu un Carlos Tavares, on serait peut-être dans une situation dramatique avec des plans sociaux à répétition. Vous savez, ces chefs d'entreprise sont des héros nationaux.

Q-Mais en même temps, plusieurs milliers de postes ont été supprimés. C'est une symbolique qui peut choquer.

R-Non, parce que dans la vie d'une entreprise mondialisée soumise aux crises, vous êtes obligé de vous adapter en permanence. Il a réussi à garder quasiment tous les emplois. Faire tout cela en France, c'est très fort. Il s'est peut-être coupé un doigt ou une main mais il a préservé le corps et c'est reparti.

2016_04_11_Gattaz_Le Figaro

Q-Que pensez-vous de la version de la loi El Khomri sortie de la commission des affaires sociales ?

R-Je tire la sonnette d'alarme. Je dis stop ! Cette version reste dans la logique du compromis, des petits arrangements entre amis, du donnant donnant alors qu'il faudrait être dans le gagnant gagnant, comme en Allemagne ou en Suisse. La compétitivité des entreprises a été oubliée. Je suis très inquiet : on est loin de l'ambition initiale du texte qui était de relancer l'emploi et de simplifier le Code du travail. Cette version est un monument de complexité. On est en pleine folie législative. À côté de quelques bonnes mesures, je constate un dévoiement systématique de toutes les idées initiales. Le CPA, dédié aux actifs, a été étendu aux retraités. Où va-t-on ? Même question pour le compte engagement citoyen dont on ne sait rien, ou pour la fongibilité des droits dans le CPA. Et le point le plus important, inacceptable même, c'est l'obligation de recourir au mandatement syndical pour négocier un accord dans les petites entreprises. Avec cette mesure, qui va toucher 95 % des entreprises, on oblige les représentants du personnel, élus par les salariés, à recourir de manière obligatoire à un syndicat ou on ne les considérera pas légitimes pour négocier. C'est scandaleux ! La loi El Khomri, qui devrait permettre une discussion directe avec les élus du personnel ou avec les salariés, a été réorientée pour renforcer les syndicats dans les TPE.

Q-Craignez-vous que les députés durcissent en séance le périmètre des licenciements économiques ?

R-Je crains tout et lance un appel solennel aux députés de droite et de gauche. Si on continue à être dans la défense d'appareils et la politique politicienne, on n'y arrivera pas. Les députés ont tout de même ajouté des mesures pro PME, comme la modulation des critères de licenciement économique selon la taille des entreprises... La modulation des critères du licenciement économique pour les TPE-PME est une mesure importante, mais les PME auraient préféré le plafonnement des indemnités prud'homales, comme c'était prévu initialement. Les mesures d'adaptation du temps de travail n'ont pas non plus été rétablies. Tout le reste n'est que désolation. Nous ne sommes pas d'accord pour avoir des syndicats à tous les étages. Je ne dis pas qu'il ne faut pas de syndicats dans l'entreprise, mais ce sont aux salariés de décider. Tant qu'on aura des syndicats, comme la CGT et FO, politisés et obnubilés par la lutte des classes, on ne s'en sortira pas.

Q-Les députés ont aussi retoqué votre accord sur la représentativité patronale. Qu'allez-vous faire ?

R-On marche sur la tête. Nous avons trouvé un compromis avec la CGPME et les députés l'ont bafoué. Nous allons regarder les choses mais, en matière sociale, il n'est pas question que Renault pèse autant qu'une entreprise sans salarié. Ils ont aussi durci les conditions de licenciement si un salarié refuse de se voir appliquer un accord de développement de l'emploi... Les députés ont inventé un nouveau mode opératoire : le licenciement sui generis, pour cause réelle et sérieuse, mais avec un accompagnement économique que le gouvernement précisera

en séance. Autant dire qu'il n'y aura aucun accord de ce type tellement il sera compliqué de gérer les salariés qui le refusent. C'est une preuve de plus que les députés ont perdu de vue l'objectif initial de cette loi qui était de débloquer le marché du travail et de simplifier, pas de créer de nouveaux dispositifs.

Q-Vous êtes tout de même satisfait de la suppression des 61 principes de la commission Badinter ?

R-Nous demandions cette suppression. Mais c'est toujours la même politique de gribouille, avec des avancées d'un côté et des élastiques de rappel ailleurs qui vont ajouter 150 pages de complexité. C'est le cas du droit supplétif en cas d'absence d'accord d'entreprise : si les partenaires sociaux ne s'entendent pas, la commission des affaires sociales a prévu que ce sera l'actuel Code du travail qui s'appliquera. Quel intérêt les syndicats vont avoir à négocier ? Où est la simplification qu'on nous a promise ? Les députés de la commission ont également ajouté des petites mesures qui, en s'ajoutant au texte initial, pèseront : l'augmentation de 20 % des heures de délégation syndicale, la diffusion des tracts syndicaux via le site intranet de l'entreprise, la possibilité de prendre ses congés dès l'embauche... En quoi ces dispositions vont-elles lever la peur d'embaucher des chefs d'entreprise ?

Q-C'est pourquoi vous jouez la montre dans la négociation assurance-chômage ? Vous attendez l'issue de la loi El Khomri pour vous positionner...

R-Le devenir de cette loi donnera le ton du dialogue social dans les mois et les années à venir. Nous ne pouvons pas discuter avec des organisations qui refusent la mondialisation et ont une culture de lutte des classes.

Q-C'est une menace ?

R-Tout le monde devrait être obsédé par la lutte contre le chômage. Pour négocier, il faut avoir des partenaires qui partagent le même objectif, mais ce n'est pas le cas de tous. J'entends que les salariés sont de « la chair à patrons » ou que les employeurs ne pensent qu'à licencier. C'est une honte. Notre obsession est de recruter, pas de se séparer de nos salariés. Si certains syndicats ne sortent pas de cette vision caricaturale de l'entreprise, nous ne pourrons qu'en tirer les conséquences.

2016_05_29_Gattaz_Le Monde

Q-Même si elle draine moins de manifestants qu'à ses débuts, il y a deux mois et demi, la contestation contre le projet de « loi travail » continue. Que vous inspire-t-elle ?

R-Un ras-le-bol, qui est partagé par une multitude de dirigeants d'entreprises. En particulier parmi les plus petites car elles voient leur approvisionnement bloqué, et les personnes qu'elles emploient ne peuvent plus aller travailler. Cela se traduit aussi par du temps perdu, parfois par des clients perdus. Le pays n'a pas besoin de cela. Ces blocages, qui sont la plupart du temps illégaux, vont créer du chômage. C'est pourquoi nous demandons le retour de l'Etat de droit.

Q-Vous trouvez que le gouvernement devrait être encore plus ferme qu'à l'heure actuelle ?

R-Il faut tout faire pour ne pas céder au chantage, aux violences, à l'intimidation, à la terreur. Ce n'est pas ma conception du dialogue social mais c'est visiblement celle de la CGT. Faire respecter l'Etat de droit, c'est faire en sorte que les minorités qui se comportent un peu comme des voyous, comme des terroristes, ne bloquent pas tout le pays. Certains de leurs agissements relèvent du pénal. Quand le syndicat du livre-CGT empêche la parution de quotidiens au motif que ceux-ci ont refusé de publier le tract de monsieur Martinez, il me semble que l'on est dans une dictature stalinienne. C'est très grave.

Q-Vous y allez très fort...

R-La CGT dérive. Elle perd des voix aux élections professionnelles dans des grandes entreprises. Elle est en décalage avec les attentes des salariés. Elle se radicalise, elle se politise. Lorsque je vois des personnes qui participent à des blocages alors qu'elles ne sont pas concernées par le projet de loi El Khomri car elles sont fonctionnaires ou bénéficient d'un statut particulier – à la RATP, chez EDF, à la SNCF –, je dis qu'elles se placent dans l'illégalité. Leurs motivations vont bien au-delà du projet de loi El Khomri, elles sont politiques. On ne peut pas laisser une minorité agissante, révolutionnaire, paralyser l'économie. C'est la capacité de la France à se réformer qui est en jeu. Pour moi, le sigle CGT est égal à chômage.

Q-Des voix s'élèvent pour réclamer un réaménagement de l'article 2 du projet de loi El Khomri afin de donner un pouvoir de contrôle des branches sur les accords d'entreprise. Qu'en pensez-vous ?

R-Il ne faut surtout pas toucher à cet article 2 : c'est la seule disposition intéressante qui subsiste après les réécritures successives du texte. Il fait prévaloir l'accord d'entreprise et permet ainsi aux employeurs de négocier avec les salariés des règles adaptées aux réalités du terrain. S'il disparaissait, nous demanderions le retrait du projet de loi.

Q-Ne trouvez-vous pas que d'autres dispositions vont dans le sens des entreprises, par exemple celles sur les licenciements économiques dans les TPE ?

R-Le drame de cette loi est qu'elle a tout complexifié, entre la première version dévoilée à la mi-février et celle adoptée début mai avec l'aide du 49.3. Il y avait initialement des mesures positives qui auraient pu lever la peur d'embaucher mais elles ont été retirées sous la pression

des syndicats – par exemple le plafonnement des indemnités prud’homales. Parallèlement, des mesures nocives ont été ajoutées, semaine après semaine. Au départ, il était question de donner la possibilité aux dirigeants de PME de négocier directement avec leurs personnels sur le temps de travail. Finalement, les patrons devront s’adresser à un salarié mandaté par une organisation syndicale. Nous disons non ! Dans les entreprises à effectifs réduits, il n’y a pas besoin de passer par un syndicat pour discuter directement avec les salariés. Tout le monde se connaît.

Q-Pourquoi cette méfiance à l’égard des syndicats ?

R-Il n’y a aucune méfiance à l’égard des syndicats. Mais il faut arrêter de penser que le dialogue social doit être institutionnalisé, bureaucratisé, formaté. En outre, cette idée de mandatement syndical dans les TPE-PME contraint les entreprises à parlementer avec des organisations dont certaines – la CGT, en particulier – utilisent des méthodes qui bafouent les lois républicaines. Et d’autres, comme FO, ne veulent pas créer d’emploi et le disent. Le dialogue social ne peut pas être imposé avec des partenaires qui ont un tel comportement ou de telles idéologies.

Q-Si le texte n’est pas modifié dans le sens que vous souhaitez, allez-vous quitter la négociation en cours sur l’assurance-chômage ?

R-Tout est possible. Nous ne voulons qu’une chose : que le pays marche, que la France redevienne attractive, que l’emploi reparte. La loi El Khomri doit être améliorée pour qu’elle ait un effet sur l’emploi et pour déverrouiller le marché du travail. L’accent doit être mis en faveur des TPE-PME, afin qu’elles aillent mieux et qu’elles n’aient pas peur d’embaucher. Sinon, le projet de loi risque de ne servir à rien.

Q-Courant mars, le Medef n’était pas fermé à l’idée de discuter d’une taxation des contrats courts dans le cadre de la négociation sur la nouvelle convention Unedic. Aujourd’hui, vous ne voulez plus en entendre parler. Pourquoi ?

R-Notre position n’a pas changé. Je n’ai jamais accepté d’entériner une hausse du coût du travail, quelle qu’elle soit. Celui-ci a déjà augmenté, année après année, contribuant à créer du chômage. S’agissant de l’Unedic, il faut avoir le courage de réformer le système et de faire des économies.

Q-Comment ?

R-Depuis des années, on sort le carnet de chèques et on paye, en mettant toujours plus à contribution les entreprises, les ménages, les salariés. C’est la solution de facilité ; c’est même de la lâcheté et de l’irresponsabilité. Le régime d’assurance-chômage doit être repensé : comment peut-on mieux accompagner et mieux former les demandeurs d’emploi de longue durée qui sont dans la détresse ? Comment leur trouver un travail ? Une personne qui s’inscrit à Pôle emploi doit attendre sept mois en moyenne avant de se voir proposer une formation. Sept mois, c’est énorme ; les délais doivent être réduits. Il faut aussi résorber le phénomène de ces travailleurs qui enchaînent des contrats courts tout en percevant l’assurance-chômage. La durée d’indemnisation pourrait être corrélée à la conjoncture : raccourcie quand l’économie va mieux, rallongée quand le climat se détériore. Autre piste : rendre dégressives les allocations-chômage si le demandeur d’emploi ne recherche pas un poste ou refuse plusieurs offres valables.

Q-Les syndicats ne signeront un accord sur l'Unedic que si celui-ci prévoit une contribution sur les CDD. Or, vous êtes contre. Les discussions sont vouées à l'échec ?

R-On va voir, tout est possible dans une négociation. Mais je suis extrêmement gêné à l'idée que l'on puisse taxer encore plus les contrats courts. Il ne faut pas le faire, c'est une hérésie. Il faut trouver d'autres solutions.

Q-Même s'il s'agit d'une modulation qui prévoit sur certains contrats une hausse et sur d'autres une baisse ?

R-Je ne veux pas interférer sur la négociation. Mais ce scénario entraîne, de toute façon, un relèvement des contributions pour certaines situations. Or, il faut baisser le coût du travail et les charges. Cherche-t-on vraiment à améliorer la compétitivité des entreprises et donc à créer de l'emploi ?

Q-Le chômage a baissé deux mois de suite pour la première fois depuis cinq ans. Vous partagez l'avis de François Hollande : ça va mieux ?

R-C'est une bonne nouvelle pour la France. Maintenant, il faut voir si elle se confirme dans la durée. J'espère que les tensions qui prévalent en ce moment dans le pays ne donneront pas un coup de frein à l'activité. Si la situation ne s'apaise pas, les conséquences seront désastreuses. Surtout, les réformes structurelles dont la France a besoin doivent être engagées, en particulier en baissant les prélèvements sur la valeur ajoutée, qui sont supérieurs de 10 points à ceux pratiqués en Allemagne – soit un différentiel de 130 milliards d'euros en 2014.

Q-Emmanuel Macron ferait-il, à vos yeux, un bon candidat pour la présidentielle s'il se présentait ?

R-Je ne peux pas m'exprimer sur ce qui n'est qu'une hypothèse. Mais j'ai toujours dit qu'Emmanuel Macron apporte une compréhension et une acceptation de l'économie de marché. Il connaît l'entreprise de l'intérieur. Il transcende le clivage politique gauche-droite, ce qui me va très bien. La France souffre de la croyance selon laquelle l'entreprise serait un lieu de lutte de classes, d'abus de pouvoirs qu'il faudrait contrer par le rapport de forces systématique. Tant que les organisations syndicales seront dans cet état d'esprit-là, nous aurons de la peine à avancer.

Q-Vous n'êtes pas candidat à un deuxième mandat. Votre succession a débuté ?

R-C'est un faux problème, on est à deux ans de l'élection.

Q-Il semble que cette échéance trotte dans l'esprit de plusieurs de vos pairs...

R-Que certains aient des ambitions, il n'y a rien à redire à cela mais poser la question aujourd'hui fait rire tout le monde. La campagne pour l'élection du président du Medef sera lancée le 1er janvier 2018 et le vote lui-même aura lieu le 1er juillet suivant. D'ici là, il faut travailler pour notre économie, nos entreprises et pour l'emploi.

2016_06_21_Gattaz_La Croix

Q-Les tensions autour de la loi El Khomri sont symptomatiques d'un climat social dégradé. Quel est l'état de la France aujourd'hui ?

R-Les Français ont trois problèmes : le chômage, la sécurité, et le manque d'espoir. Vous avez une France un peu en désarroi qui ne sait pas où elle va. Je rencontre beaucoup de gens, y compris des chefs d'entreprise, qui se demandent si on va s'en sortir. C'est pour cela que les Français n'acceptent pas les réformes fondamentales car ils ne comprennent pas à quoi elles servent. Il y a un problème de pédagogie terrible. La France qui résiste à la loi El Khomri est cette France qui a peur, à qui on n'a pas bien expliqué les changements – la mondialisation de l'économie... –, une France qui a laissé son industrie périliter. Ce sont des Français qui n'ont pas de projet collectif enthousiasmant et je dirais même fraternel, et qui se referment sur eux-mêmes.

Q-Le patronat a-t-il un rôle à jouer pour changer cette sinistrose ?

R-Oui. Nous avons mené un travail important depuis deux ans, que nous dévoilons aujourd'hui. C'est une contribution à la campagne présidentielle, une première étape. Mais au-delà des candidats, nous voulons aussi nous adresser à tout le pays : expliquer, redonner du sens et de l'espoir car la France n'est pas perdue, elle a tout pour réussir. Ce qui lui manque, c'est que les partis politiques et les citoyens acceptent une bonne fois pour toutes l'économie de marché – on n'a pas trouvé mieux à ce jour – et le rôle central de l'entreprise.

Q-Que pouvez-vous faire ?

R-La clé c'est la vision et le projet : où veut-on aller en 2020, en 2030... Il faut montrer des choses positives et expliquer ce qu'on cherche à faire ensemble. C'est comme un bateau dans la tempête. Si le capitaine explique : « on est à trois jours du port, on va tous travailler dur, et tous à son poste, ça va secouer très fort mais je sais où est le port et notre bateau est solide », alors l'équipage le suit et arrive au port. Aujourd'hui, on ne sait pas si le bateau France est solide et si le capitaine a un cap... Il faut aussi mieux enseigner l'économie, comment créer un commerce, comment gérer un compte d'exploitation... Expliquer, aussi, que ce sont les entreprises qui créent de la richesse avec les équipes ; que le chef d'entreprise n'est pas un « salaud de patron » isolé ; que les entreprises sont des communautés humaines...

Q-Tous les chefs d'entreprise sont-ils aussi vertueux ?

R-Il y a en effet 5 % de gens qui se comportent très mal, qui ont choisi l'ultra financiarisation et l'ultralibéralisme, mais aussi la politique à court terme, et nous le dénonçons. Ce n'est pas comme cela que je vois l'entreprise, qui est là pour construire et investir dans la durée, en faisant très attention aux équipes... C'est vrai pour une entreprise du CAC 40 comme pour les 745 000 adhérents du Medef, qui emploient en moyenne vingt personnes.

Q-Vous plaidez pour remettre l'entreprise au cœur des territoires, du tissu social, associatif, éducatif... Pourquoi ?

R-Il est fondamental que l'entreprise soit au cœur du changement et de la société française. On y crée la richesse, on y tisse le lien social, on intègre des jeunes et des minorités, on y forme les gens, on y crée de la dignité et de l'épanouissement par le travail. L'entreprise est une cellule de base de la société française. C'est une communauté de vie, la plus belle après la famille. Je vois beaucoup de salariés extrêmement heureux et fiers de leur entreprise et de leur patron. Il faudrait faire en sorte qu'on les entende davantage. Même François Hollande a pris un virage entrepreneurial – après un programme électoral initialement angoissant pour les entreprises. Je dis bravo à la majorité de la gauche qui a pris ce virage, bravo pour cette lucidité autour de l'entreprise et de l'économie. Dommage que cette impulsion ne se soit pas traduite dans les faits. Aujourd'hui, il faut être un héros pour embaucher en France. Essayez de créer un seul emploi... Rien que cela, c'est sportif...

Q-Vous appelez à jouer collectif, pourtant le dialogue social se tend, comment sortir d'un affrontement stérile ?

R-J'aimerais que nos syndicats proposent une vision pour le pays, sur un horizon de trente ans, car aujourd'hui on est enlisé dans le court terme. Je leur ai proposé voilà deux ans de travailler ensemble à un projet et aucun des cinq n'a accepté ! Avec la CGT ce fut très rapide. Chez FO, Jean-Claude Mailly m'a répondu que je n'étais pas le premier ministre du pays alors que pour moi, l'emploi c'est fondamental – plus il y aura d'emplois et moins il y aura de problèmes de sécurité. Et parmi les trois syndicats réformistes, seul Philippe Louis, de la CFTC, a trouvé la démarche intéressante. Lui seul a accepté, aussi, de m'accompagner en Chine en novembre prochain. En Allemagne, quand on demande à Reiner Hoffmann, le président de la confédération des syndicats (DGB), quel est son mot d'ordre, il ne répond pas le pouvoir d'achat ou les hausses de salaires mais un seul mot, la compétitivité.

Q-Sur la rémunération des managers, ne pourriez-vous pas envoyer des signaux forts ?

R-Nous sommes prêts à aller vers des recommandations sur les rémunérations, sur l'éthique... Mais dans l'ambiance actuelle de la France, qui est très nerveuse, très sensible sur ce sujet, ce que je voudrais éviter, c'est qu'on nous sorte une loi pour nous dire : « on plafonne les rémunérations ». On crève d'avoir géré le pays depuis 50 ans par la loi. Il y a quatre-vingts codes, 400 000 normes. Nous sommes les champions du texte de loi.

Q-Pourquoi avez-vous quitté récemment la négociation sur l'assurance-chômage ?

R-Nous ne sommes pas prêts à signer à tout prix. Les syndicats font de la hausse du coût du travail un préalable à tout accord, nous disons stop. Pour une simple raison : nous n'avons plus rien à donner. Cela fait 30 ans que l'entreprise paie des cotisations supplémentaires à chaque négociation. Grâce au pacte de responsabilité, ce sont 40 milliards d'euros de baisse de charges que nous avons obtenus pour augmenter les taux de marge et abaisser le coût du travail. Ce n'est pas pour, ensuite, accepter une augmentation de cotisations et du coût du travail dans la négociation sur l'assurance-chômage. Deuxièmement, les contrats à durée déterminée, c'est l'outil de flexibilité par excellence. Si les négociations sur l'assurance-chômage conduisent à augmenter leur coût, comme certains le réclament, l'emploi sera pénalisé et partira peut-être à l'étranger.

Q-En refusant d'augmenter les cotisations, vous semblez vous désengager de l'enjeu de la solidarité.

R-La solidarité, c'est de créer de l'emploi, et c'est mon obsession. Pour créer de l'emploi, vous n'avez que l'entreprise. C'est implacable, il n'y a personne d'autres - et certainement pas l'administration - qui peut créer des emplois durables. Pour cela, il faut baisser les cotisations sociales, pas les augmenter.

Q-Comment va-t-on recoller les morceaux ?

R-Par le projet. Dans les entreprises qui connaissent de grosses grèves, vous avez parfois pendant des mois les grévistes qui ne parlent plus aux non-grévistes, le climat est lourd et pourri. Alors qu'est-ce qu'on fait ? Moi ça m'est arrivé en 2000 chez Radiall, sur les 35 heures d'ailleurs. J'ai alors fait un projet d'entreprise, qui relançait une vision à dix ans, qui permettait de faire des groupes de travail, où les gens se reparaient. C'est ça qu'il faut faire. Après cette crispation sociale très forte, nous prenons l'initiative, pour les candidats et pour le pays. Je voudrais rassembler. Je ne veux pas remettre de l'huile sur le feu.

Q-Après 2017, comment faudra-t-il réformer ? Par le dialogue, par référendum ou par ordonnances ?

R-Le mieux c'est de réformer par le dialogue social. Nous aurons besoin de gens qui veulent discuter, qui veulent partager une vision du pays et des valeurs communes. Donc soit les syndicats arrivent à partager une vision enthousiasmante et acceptent un certain nombre de réformes – et alors je dis bravo ! - ; soit ils n'acceptent pas et on n'y arrivera pas par le dialogue social. Dans ce cas, il faut que quelqu'un d'éclairé prenne la main et fasse les réformes en six mois ou un an. De bonnes réformes qui auront été travaillées et expliquées dans le cadre d'une campagne présidentielle, et qui seront transparentes vis-à-vis des Français, pour que le président élu avec ce programme le mette en œuvre. C'est ce que le chancelier Gerhard Schröder et son conseiller Peter Hartz ont fait au début des années 2000.

2016_07_20_Gattaz_Le Figaro

Q-Les conflits qui ont eu lieu sur la loi travail ne démontrent-ils pas que la France est irréformable ?

R-Je ne le pense pas. Si la loi travail a été mal acceptée, c'est parce que le gouvernement n'a pas expliqué ses enjeux. Il est indispensable de dire à nos concitoyens que le monde traverse une période de mutation intense, avec le numérique, la mondialisation, le défi énergétique. Et que la France peut relever ces défis. Il faut passer de la fatalité du constat à la volonté d'action. Mais pour réformer, tout pouvoir politique doit d'abord avoir une vision pour le pays et l'expliquer aux citoyens. Un cap, c'est ce qui manque à la France depuis trente ans. Voilà pourquoi il y a tant de crispations. Au Medef, nous voulons promouvoir l'esprit d'entreprise dans tous les domaines. C'est ce que nous appelons « l'entreprenalisme », qui n'a rien à voir avec l'ultralibéralisme ! Nous disons juste qu'il n'y a pas de progrès social durable sans entreprises compétitives. Et qu'une entreprise a besoin de salariés épanouis et avec des compétences renouvelées tout au long de leur vie. Dès la rentrée, nous souhaitons renouer le dialogue avec les syndicats pour discuter de ces sujets. Par ailleurs, en fin d'année, nous proposerons des réformes concrètes, pour alimenter les débats de la présidentielle.

Q-La loi El Khomri créera-t-elle de l'emploi ?

R-Non, très peu. Cette loi est une occasion manquée. Avec 10 % de chômage, le marché du travail dysfonctionne en France, et ce n'est pas en faveur des salariés. À Londres, quelqu'un qui en a assez de son entreprise peut la quitter et retrouver un job rapidement... La première version de la loi aurait pu créer de l'emploi mais, passé au moulinet de la folie technico-politicienne, il ne reste plus grand-chose du texte. Juste quelques points positifs : l'article 2 qui renforce la négociation au niveau de l'entreprise, la sécurisation du licenciement économique et les accords offensifs.

2016_09_22_Gattaz_Sud Ouest

Q-Pensez-vous qu'en France, le monde de l'entreprise soit correctement enseigné par le système éducatif ?

R-La France a un très bon système d'éducation, c'est un véritable atout. En revanche, il y a encore une méconnaissance entre l'Education nationale et les entreprises même si cela est de moins en moins le cas. Il y a eu une tendance dans l'éducation à donner une méfiance envers les entreprises et l'entrepreneuriat. Le Medef travaille sur ces sujets à travers une commission spéciale. Il y a aussi quelques efforts à faire du côté des entreprises.

Q-Votre pin's au revers de votre veste prédisant un million d'emplois, où en est-on ? Et l'argent du CICE, il a servi aux grosses entreprises pour verser des dividendes aux actionnaires ?

R-A l'époque, j'avais indiqué que créer 1 million d'emplois serait possible si l'Etat créait un environnement législatif favorable à l'augmentation des marges via une baisse de la fiscalité notamment. Dans le livre Un million d'emplois c'est possible, une quinzaine de mesures sont détaillées et pas seulement le CICE. Ce n'était pas un engagement, mais un objectif. La baisse des charges, saluée par le Medef, commence toutefois à porter ses fruits puisque 150 000 emplois ont été créés l'an dernier en France. Le CICE a concerné toutes les entreprises, mais il a surtout servi à augmenter les marges et donc restaurer la compétitivité, provoquer de bons résultats et parfois des emplois. Ce n'était pas une aide à l'embauche. Le CICE a permis aussi d'investir et dans certains cas de redistribuer aux actionnaires.

Q-Vous êtes élu à la tête du syndicat MEDEF. Comment peut-on consulter les comptes de votre organisation ?

R-Nos rapports d'activité sont consultables sur notre site Internet, comme pour toutes les organisations. Le Medef est transparent sur ses comptes. La réalité est loin des fantasmes.

Q-Vous considérez-vous comme un farouche opposant à la loi travail ?

R-Au départ, le Medef a soutenu cette réforme visant notamment à libérer le marché du travail. Mais elle a été vidée de son contenu. C'est même un fiasco, cela ne créera pas d'emploi et cela a crispé tout le monde par manque de pédagogie.

2016_09_27_Gattaz_La Croix

Q-Votre baromètre 2016 sur l'égalité des chances montre que le port d'un signe religieux est perçu comme le frein le plus important au recrutement et à la progression de carrière. Que vous inspire ce résultat ?

R-Notre prochain baromètre, que nous publierons le 6 octobre, montre effectivement que les salariés pensent qu'une personne portant un signe religieux est, parmi tous les profils sondés, celle qui le moins de chance d'être recruté et de progresser dans sa carrière. Pour ces personnes, l'indice de facilité de carrière baisse entre 2015 et 2016 en passant de 52 à 49. Le Medef déplore évidemment toute forme de discrimination, y compris concernant les convictions religieuses. Notre position, c'est que face aux défis qui attendent la France, la diversité est une force. Pour aider la France à se mondialiser, la double culture est bien sûr un atout. Et pour développer l'innovation et la créativité dans nos entreprises, il est évident qu'il faut diversifier les recrutements. L'entreprise doit donc être un lieu d'intégration de cette diversité. Après, on ne vit pas chez les « Bisounours ». Et, pour les chefs d'entreprise, la question, c'est comment intégrer cette diversité et jusqu'où. Au Medef, nous pensons qu'il faut traiter le fait religieux en entreprise comme une question personnelle. Quand quelqu'un vous demande de partir à 16 h 30 pour récupérer ses enfants, vous regardez si c'est possible et vous répondez en fonction. Pour les questions religieuses, c'est pareil. Avant d'accepter ou de refuser toute demande religieuse, le manager doit se poser deux questions : est-ce que ça désorganise le travail ? est-ce que c'est accepté par le reste de l'équipe ?

Q-Selon l'enquête 2016 de l'Observatoire du fait religieux en entreprise, 65 % des salariés disent être témoins de « faits religieux » au travail. Que fait le Medef face à l'émergence de ce phénomène ?

R-Nous essayons de conseiller les chefs d'entreprise. Nous avons publié, en 2014, un guide sur la question, intitulé « Manager les singularités ». Et, en juillet dernier, nous avons lancé un module d'e-learning [NDLR : autoformation en ligne] à destination des petites entreprises. Et nous voulons aller plus loin puisque nous sommes en train de tester une ligne téléphonique dédiée à ce sujet que nos adhérents peuvent appeler. Notre volonté, si le test est concluant, c'est de généraliser cette « hotline » d'ici à Noël. Ce service consistera à rappeler les informations juridiques de base et à donner des conseils. Que faire quand un salarié veut prier cinq fois par jour ? Ou qu'il refuse se serrer la main d'une collègue ? Pour les cas conflictuels, ce service pourra aller jusqu'à un accompagnement juridique.

Q-Un article de la loi travail prévoit d'autoriser les entreprises à insérer un principe de neutralité dans leur règlement intérieur. Qu'en pensez-vous ?

R-C'est plutôt bien. Cette possibilité de mettre dans un règlement intérieur des droits et des devoirs, ça permet d'être clair vis-à-vis des salariés dès le recrutement. L'entreprise de recyclage Paprec a un règlement intérieur interdisant le port de signes religieux dans ses établissements et ça marche très bien. Pourtant ils sont installés dans les banlieues et ils emploient beaucoup de gens de différentes religions. Après, ça ne veut pas dire que c'est la

solution pour tout le monde. Mais, nous sommes en France, un pays laïque. Donc, selon moi, au travail, la règle par défaut doit être la neutralité. Mais, de grâce, ne cédon pas au réflexe purement français qui consisterait à dicter aux entreprises ce qu'elles doivent faire en inscrivant ce principe de neutralité dans une loi.

2017_02_13_Gattaz_Le Figaro

Q-Avec cette campagne présidentielle inédite, les Français se sentent perdus. La France peut-elle relever la tête ?

R-Arrêtons de nous morfondre, alors que la France a tout pour s'en sortir! Il y a un avenir radieux possible pour notre pays, qui peut enregistrer durablement une croissance de 2 % à 3 % par an et retrouver le plein-emploi. Car la croissance existe, il suffit d'aller la chercher en tirant parti de la mondialisation, des nouvelles technologies, de la révolution numérique. Et en menant quelques réformes fondamentales. Tout cela peut se faire dans le cadre d'une économie humaine, respectueuse de l'environnement. Je ne prône pas du tout un ultralibéralisme qui licencie à tour de bras et pollue la planète. Bien au contraire. Pour réussir, il faut remettre l'entreprise au centre, écouter les chefs d'entreprise car ce sont eux qui ont la solution pour la croissance et l'emploi. Surtout, il faut rétablir la confiance. Un président qui démarrerait sans avoir la confiance des entrepreneurs verrait son quinquennat voué à l'échec.

Q-Quelles sont ces réformes indispensables ?

R-Il faut faire porter l'effort sur quatre axes majeurs. Primo, réformer notre système éducatif en concertation avec les acteurs du monde économique, afin que les jeunes soient mieux orientés et que les Français restent employables tout au long de la vie. Il faut accorder plus d'autonomie aux établissements scolaires, refonder l'apprentissage. Secundo, il faut réformer le droit du travail pour lever la peur d'embaucher et donner plus de pouvoir de négociation aux entreprises, pour qu'elles s'adaptent. Il faut aussi baisser le coût du travail. Le CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) doit être transformé en baisse des charges, lisible et simple. Et les cotisations sociales doivent être allégées de 30 milliards d'euros supplémentaires. La France accuse toujours 100 milliards d'écart de prélèvements avec l'Allemagne. Cela serait financé par des économies de dépenses publiques et une hausse de deux points de la TVA.

Q-Quels sont les deux autres axes à privilégier ?

R-Le troisième chantier est celui de la simplification. La France a 80 codes et 400.000 normes! François Hollande s'y est attelé mais il faut aller plus loin. C'est un combat herculéen. Il existe des solutions qui ont été testées dans d'autres pays. Par exemple, imposons la règle que pour tout nouveau texte de loi adopté, deux anciens textes soient supprimés. Enfin, le dernier chantier est celui de la fiscalité, car la France reste le dernier pays où les entreprises sont taxées à tous les étages de leur compte d'exploitation. Nous proposons de supprimer tous ces impôts de production et que le taux d'impôt sur les sociétés converge vers la moyenne européenne.

Q-L'État doit-il se serrer la ceinture ?

R-La mère de toutes les réformes pour donner de l'oxygène aux entreprises et alléger leurs prélèvements, c'est la diminution des dépenses publiques. Je suis surpris que cette question soit si peu évoquée dans la campagne... Nous préconisons 100 milliards d'euros d'économies sur le quinquennat. Cela revient à geler l'augmentation des dépenses durant cinq ans. Pour y parvenir, il faut entre autres diminuer le nombre de fonctionnaires. On peut le faire sans drame. C'est un

enjeu de management. Les chiffres sont là : l'Allemagne va mieux que nous avec des dépenses publiques qui ne pèsent que 44 % du PIB, contre 57,5 % en France.

Q-Quelles sont les mesures les plus urgentes ?

R-Il faut refondre le dispositif de pénibilité. Nous ne sommes pas contre le principe de prendre en compte la pénibilité, mais il faut que ce soit simple. Il faut aussi plafonner les indemnités aux prud'hommes et sécuriser dans la loi les motifs de licenciement, comme l'a fait l'Italie, tout en supprimant la référence à la durée légale du travail, c'est-à-dire aux 35 heures. Quant à l'ISF, cet impôt idéologique, il doit être supprimé. D'une manière générale, la fiscalité doit être simple, stable, compétitive et incitative. Celle du capital est délirante ! Les plus-values sont taxées jusqu'à 65 %! Nous prônons au contraire une taxe forfaitaire à 25 % sur le capital. Nous appelons par ailleurs à revoir le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu, prévu pour 2018, car il rajoute encore une couche de complexité sur les entreprises. Nous souhaitons un système de prélèvement contemporain sur le compte en banque des contribuables, qui ne passe pas par l'entreprise. C'est possible et plus simple à mettre en œuvre. Enfin, la baisse des charges sociales devra être engagée dans les six mois. Grâce à ces quelques mesures rapides, on redonnerait de la confiance. La France redeviendrait compétitive et retrouverait de l'attrait auprès des investisseurs.

Q-Vous avez regardé de près le programme des principaux candidats, qu'en retenir-vous ?

R-Le programme économique de Marine Le Pen - comme celui de Jean-Luc Mélenchon - m'inquiète terriblement. La candidate du FN prévoit un repli sur nous-même, qui est l'opposé de ce qu'il faut pour la France. C'est un programme économique de peur. Or, il faut être dans la conquête. La France en est capable. Sortir de l'euro, c'est un renchérissement des coûts pour les entreprises, une baisse de pouvoir d'achat pour les Français, une hausse immédiate des taux d'intérêt. Et notre dette publique, déjà proche de 100 % du PIB, deviendrait insoutenable. Aujourd'hui, les charges d'intérêt pèsent plus de 40 milliards d'euros par an. À la fin, ce sont les ménages et entreprises qui paieront. Bref, c'est un véritable danger qui, en outre, ferait exploser l'Europe! Autre exemple, son idée de revenir à la retraite à 60 ans est intenable. Comme nous vivons plus longtemps, nous devons travailler plus pour équilibrer les régimes, sinon on fait exploser les charges des entreprises. Benoît Hamon, lui, construit son projet sur deux hypothèses totalement erronées: celle qu'il y aura de moins en moins de croissance, et celle qu'il y aura de moins en moins d'emplois. C'est un programme d'évitement de l'entreprise. Son idée de taxer les robots est anti-économique, anti-emploi. La mécanisation permet aux entreprises de faire des profits et d'investir. Les machines, il faut les concevoir, les construire, les programmer, les piloter, les entretenir: tout ceci crée de l'emploi. C'est ce qui a fait le succès de l'Allemagne, du Japon ou de la Suisse. Quant à l'idée du candidat socialiste de mettre en place un revenu universel, c'est tout aussi irréaliste. On refuse le travail !

Q-Vous sentez-vous plus proche des programmes de François Fillon et Emmanuel Macron ?

R-Je vous le redis : je ne fais pas de politique. Mais je constate que François Fillon a mis l'entreprise au cœur de son programme. C'est pragmatique, de nombreux pays l'ont fait avant nous. Maintenant, il faut qu'il donne un sens à son projet. Emmanuel Macron, c'est un peu

l'inverse. Ce dont il parle dans les grandes lignes est intéressant. Mais il faut savoir comment il fait : le diable est dans les détails. Nous attendons tous son programme économique détaillé.

Q-Avec de tels programmes de réformes, comment fait-on pour ne pas avoir 2 millions de Français dans les rues dès cet été ?

R-Encore une fois, il faut redonner du sens et de l'espoir. La pédagogie n'est pas suffisamment faite autour des réformes. Aujourd'hui, on ne vend que les sacrifices, le fait qu'il va falloir travailler plus ou plus longtemps. Mais on oublie de dire que ça va permettre à la France et aux Français de repasser en 1^{re} division. Nous pouvons être à la pointe sur le numérique, la transition écologique, le bien-être au travail... C'est tout cela qu'il faut démontrer et répéter. C'est ce qui rendra la réforme acceptable, donnera confiance. Et, au final, créera de l'emploi. Or, faire baisser le chômage est bien la première demande des Français. Sans confiance et avec une toute petite croissance, les entreprises ont réussi à créer plus de 190.000 postes en 2016. Imaginez ce que cela pourrait être avec un peu plus de confiance et de croissance!

2017_04_09_Gattaz_Aujourd'hui en France

Q-Le Medef doit-il déroger à sa tradition et s'engager dans cette campagne ?

R-Sur les cinq candidats majeurs, deux assument l'économie de marché, la mondialisation, l'Europe, l'entreprise. Ce qui n'est pas le cas des trois autres, Le Pen, Mélenchon et Hamon. Notre première énorme inquiétude vient de Marine Le Pen et de sa sortie de l'euro, reprise par Jean-Luc Mélenchon. Ils se trompent complètement de combat. Ce n'est pas l'euro qui a créé les 3 600 pages du Code du travail, fait que les dépenses publiques en France sont à 57 % du PIB, ou que la fiscalité sur les entreprises est délirante... Les deux problèmes fondamentaux sont la compétitivité des entreprises françaises et la rigidité de notre Code du travail. Il ne faut pas croire qu'on va essayer Marine Le Pen ou Jean-Luc Mélenchon cinq ans puis passer à autre chose. Avec eux, on en prend pour quinze ou vingt ans. Avec, à la clé, des taux d'intérêt qui explosent, de l'inflation, une baisse de la croissance et l'appauvrissement des Français.

Q-Voter Marine Le Pen, c'est donc à vos yeux le mauvais choix ?

R-Je regarde les programmes économiques. Et celui de Marine Le Pen est dangereux. Mais il n'y a pas qu'elle : voter Mélenchon, Le Pen, Hamon, c'est ruine, désespoir et désolation, pauvreté généralisée. Prenez les dépenses publiques : l'institut d'études Coe-Rexecode estime qu'avec Marine Le Pen elles vont augmenter de 125 Mds€, avec Benoît Hamon de 150 Mds€ et avec Jean-Luc Mélenchon de 175 Mds€. Qui va payer ? Soit on continue de s'endetter comme des fous, alors qu'on a 2 000 Mds€ de dettes, soit on augmente encore les impôts alors qu'on est déjà champion d'Europe des prélèvements obligatoires.

Q-Pour vous, Benoît Hamon, c'est pareil que Marine Le Pen et Jean-Luc Mélenchon ?

R-M. Hamon est dans un scénario destructeur pour l'économie française. Il part sur deux hypothèses farfelues. Un : il n'y a plus de travail en France. Deux : le travail, c'est la souffrance. Et il n'aime pas l'entreprise. Les jeunes de banlieue que je vois se marrent. Ils me disent : « On n'a pas besoin de revenu universel, on veut être entrepreneurs. »

Q-Vous leur préférez Emmanuel Macron et François Fillon ?

R-Dans leurs programmes, on voit des choses intéressantes. Par exemple, une instance unique du personnel au lieu de quatre. Cela supprime un des freins à l'emploi lorsqu'une entreprise passe le seuil de 11 ou de 49 personnes. La question que j'aimerais poser aux candidats, c'est de savoir s'ils veulent vraiment aller au plein-emploi. Seul Fillon le revendique. Il dit : « Mon programme, c'est d'aller au plein-emploi et devenir la première économie européenne. » Macron, lui, vise 7 % de taux de chômage en 2022. Ce qui est déjà pas mal. Mais il ne va pas au bout des réformes.

Q-Lesquelles ?

R-Celle du CICE, qui devient un allègement de charges, est un tour de passe-passe qui revient à un coût plus élevé en matière de fiscalité sur le travail. Deuxième erreur : Macron allège les

charges sur les bas salaires, ce qui est de l'emploi tactique mais qui ne bénéficiera pas aux emplois de demain, très qualifiés.

Q-Macron est-il dans la continuité de François Hollande ?

R-Il va plus loin : il veut mettre une « flat tax » à 30 % sur les revenus du capital, le taux d'impôt sur les sociétés à 25 %, ce qui va dans le bon sens. Il assume l'économie de marché, parle très bien anglais, est tourné vers l'international et il est apprécié des jeunes entrepreneurs. Par contre, il ne va pas assez loin, notamment sur la baisse des charges et l'ISF, qu'il ne supprime qu'à moitié. Il veut aussi taxer les contrats courts, ce qui risque de tuer des filières comme la restauration. Sur l'assurance chômage et la retraite, je suis aussi mal à l'aise. Je n'ai pas compris comment il finançait ses réformes.

Q-Vous appelez à faire barrage contre les candidats eurosceptiques ?

R-Je n'appelle pas à faire barrage parce que je ne suis pas un politique. Je veux juste expliquer avec mes mots de chef d'entreprise ce que pourrait être la conséquence d'une sortie de l'euro et d'un repli sur soi. La fierté de la France n'est pas dans le repli mais dans la conquête. Avec mon entreprise Radiall (NDLR : fabricant de composants électroniques), j'ai réussi à garder quatre usines en France et à en créer une cinquième. Parce que je me suis mondialisé à mort. Tout ce que j'ai pris comme marchés extérieurs - avec Boeing notamment et Huawei, en Chine - m'a permis de créer un emploi en France pour deux emplois créés à l'extérieur. Le scénario de repli sur soi proposé par Mme Le Pen est l'inverse de ce qu'il faut faire.

Q-Le Pen et Mélenchon insistent sur les distorsions de concurrence entre pays européens...

R-Bien sûr qu'il faut continuer d'améliorer, d'harmoniser et de réguler l'Europe. Des petits patrons sont en colère, je les comprends. Pour ceux qui votent pour ces deux candidats, c'est un vote d'opposition, de ras-le-bol. Il faut leur expliquer que ce n'est pas l'euro ni l'Europe la cause de leurs problèmes.

Q-Vous soutenez Fillon, qui veut supprimer 500 000 fonctionnaires ?

R-C'est un objectif important car il faut baisser le nombre de fonctionnaires. Sur la méthode, nous préconisons ce que nous faisons dans nos entreprises, c'est-à-dire travailler avec les équipes elles-mêmes. Si vous sortez la hache en disant « c'est - 5 % ou - 10 % sur tous les services », vous ne réglez rien. Je rencontre des fonctionnaires, des infirmières, des policiers qui nous disent : « Moi, je vois des tas de dysfonctionnements. » Mais on est incapables de remonter ces informations, ça n'intéresse ni l'Etat ni les organisations syndicales.

Q-Vous ne craignez pas que la méthode forte de Fillon mette les salariés et les fonctionnaires dans la rue ?

R-Ce qui est important, ce sont les mesures. Et celles qui sont le plus détaillées, ce sont celles de Fillon, même si celles de Macron vont dans le bon sens. Lorsqu'on a la légitimité d'une élection, il faut aller très vite car il y a une vraie urgence. On a six mois, on doit faire passer des ordonnances... La méthode reste aussi importante, bien sûr.

Q-Mais les affaires ont sensiblement délégitimé Fillon...

R-S'il est élu, il aura la légitimité de l'élection.

2017_06_20_Gattaz_La Provence

Q-Le président Emmanuel Macron dispose d'une majorité absolue. C'est un avantage ?

R-Oui, cela confortera son action présidentielle. Il a été élu sur un programme clair, expliqué depuis des mois. C'est donc une force supplémentaire pour mettre en oeuvre les réformes économiques dont le pays a tant besoin et qui sont très attendues par les forces vives.

Q-Vous avez dit qu'il n'est plus temps de prendre des demi-mesures. Vous avez peur que le gouvernement n'aille pas assez vite et pas assez loin ?

R-On s'est exprimé sur le programme économique de François Fillon et il nous semblait qu'il allait plus loin dans les réformes nécessaires pour redresser notre économie. Aujourd'hui, Emmanuel Macron est élu, il a une forte majorité, il y a un capital confiance qui s'est constitué, chez nous comme au niveau international. Il y a une sorte de renouveau, il faut qu'il en profite pour avancer. La première réforme dont on a besoin c'est de déverrouiller le marché du travail. Le fait d'avoir proposé une méthode, qu'il y ait 50 réunions de travail avec les partenaires sociaux d'ici à la fin juillet, permet de penser qu'il y a une véritable volonté de réformer dans la concertation.

Q-Dans quel état d'esprit abordez-vous la réforme du Code du travail ?

R-Je suis constructif et positif, j'aime bien cette ambiance de renouveau, avec un président jeune, qui parle anglais, international, qui connaît l'entreprise. C'est motivant, mais nous serons aussi très vigilants. Il faut faire des réformes et vite, car l'ambiance ne suffit pas. Tout le monde attend les réformes. Nous, mais aussi le monde entier. L'objectif, c'est la croissance et l'emploi. Il faut donc être attractif. Il faut aussi faire le marketing des réformes sociales et fiscales, c'est-à-dire les expliquer.

Q-Sur la réforme du Code du travail, qu'accepterez-vous et que n'accepterez-vous pas ?

R-On voudrait mettre en place une flexi-employabilité à la française. Les entreprises ont peur d'embaucher et il est faux d'affirmer que le Code du travail n'est pas un problème. Ceux qui le disent n'ont jamais créé un seul emploi ! Il faut déverrouiller le marché du travail. Nous voyons trois blocs essentiels : développer les accords d'entreprise ; simplifier les dommages et intérêts aux prud'hommes qui doivent être compatibles avec les TPE ; enfin améliorer le dialogue social avec une réduction du nombre des instances et leur simplification. Tout cela est à même de donner de l'agilité, de la flexibilité. C'est ce que nous voulons dans un monde qui évolue et où le numérique change tout. À nous, ensuite, de cultiver l'employabilité de nos salariés en leur donnant les moyens de se former tout au long de la vie. L'ambition est de pouvoir rebondir rapidement. Actuellement, c'est un des problèmes. L'objectif du plein-emploi, de revenir à un chômage qui soit de 5 % de la population active si on est agile, me paraît réaliste et indispensable.

Q-Vous n'avez pas peur qu'on vous reparle du million d'emplois que vous aviez promis de créer et dont beaucoup doutent que cet objectif a été atteint ?

R-Je m'élève contre ceux qui disent que cette promesse n'a pas été tenue. Nous la tenons, oui. Un million d'emplois à cinq ans, c'est possible. Mais j'avais aussi dit à la condition que des réformes soient faites. Or, en 2016, juste avec le pacte de responsabilité et avec une croissance de 1 %, l'entreprise a créé 200 000 emplois. Moi je dis pari tenu ! Alors, si on fait les réformes, je dis qu'on peut encore faire mieux qu'un million sur cinq ans.

Q-Vous pensez que le pays est aujourd'hui mature pour ce plus de flexibilité ?

R-Oui. Regardez les jeunes. Avant, ils voulaient être fonctionnaires ; aujourd'hui ils sont bien plus nombreux à vouloir devenir entrepreneurs. Il y a un engouement. Macron incarne ce renouveau. Les partenaires sociaux, aussi, évoluent. Regardez la CFDT avec Berger, ou pour FO, les propos de Mailly. Ils sont plus constructifs. De toute façon, on n'a pas le choix. Sans réformes, je serai inquiet, très inquiet pour le pays. Tout le monde regarde la France. Surtout qu'il y a le Brexit et Trump. On est à contre-pied du repli, c'est pour cela que la France suscite un espoir. Mais, encore une fois, au Medef, nous serons très vigilants pour que les réformes deviennent réalité le plus vite possible. Il y a un souffle, la clé c'est la confiance.

Q-Le relèvement de la CSG ?

R-On aurait préféré une hausse de la TVA. Le problème n'est pas le salaire net, c'est la masse des charges entre le brut et le net. Nous pensons qu'une partie de ces charges doit être transférée sur la TVA et que cela n'aura que peu d'impact sur la consommation. La CSG touche l'épargne, le capital, les retraités. La TVA touche la consommation, donc les importations aussi.

Q-Le prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source a été reporté. Une bonne nouvelle ?

R-Il n'est pas dans le rôle d'une entreprise de collecter l'impôt. Il n'y a pas besoin de nous pour le faire.

Q-Quel message allez vous délivrer à Marseille ?

R-Un message d'optimisme et de vigilance par rapport à ce vent nouveau. Si les réformes se font, nous auront un rôle actif à jouer. Il y a un thème important qui sera abordé : la baisse du niveau de chômage. On a travaillé dessus au niveau national, il faut en faire autant au niveau des bassins d'emploi. On travaille sur le projet d'"une entreprise dans chaque village", c'est-à-dire qu'on répertorie toutes les idées pour revitaliser les bassins d'emploi. Cela prendra la forme d'une quinzaine d'idées qui seront soumises au gouvernement dès septembre, pour mieux accompagner. Ça passe aussi par des grands projets comme Iter à Cadarache. Il faut se battre pour en avoir davantage, comme il faut davantage de projets mondiaux comme Airbus. Je suis aussi admiratif pour ce que Frédéric Chevalier a fait avec TheCamp à Aix. C'est formidable.

2017_07_25_Gattaz_Le Figaro

Q-Tous les indicateurs économiques semblent être repassés dans le vert, et un président probusiness, qui veut réformer la France, a été élu. Le patron des patrons que vous êtes doit donc être content et optimiste pour les mois à venir?

R-Par rapport aux quatre dernières années, la France va mieux. Mais la reprise reste plus fragile que chez nos voisins. L'élection d'Emmanuel Macron a redonné beaucoup d'espoir. On nous regarde maintenant différemment à l'étranger, et l'alignement des planètes est, il est vrai, propice à un regain de croissance et à une accélération des créations d'emploi. Il faut consolider ce redémarrage en réformant la France le plus vite possible. C'est essentiel pour redonner de l'attractivité et enrayer notre lent déclin. Il faut bien avoir conscience que notre PIB par habitant s'est dégradé ces quinze dernières années, par rapport à la plupart de nos voisins, à commencer par l'Allemagne. Notre PIB par habitant représentait 106% de la moyenne de l'OCDE en 2000, contre 98 % l'an dernier. On doit absolument corriger le tir. Aujourd'hui, la priorité est cette réforme du Code du travail que tout le monde attend. Pour être efficace, notre droit du travail doit être simple et facile à comprendre pour les entrepreneurs, les salariés et les investisseurs. C'est important pour redonner confiance aux patrons de PME et de TPE afin qu'ils créent de l'emploi, aux investisseurs étrangers pour qu'ils décident d'installer des usines dans l'Hexagone et aux salariés pour qu'ils comprennent enfin le Code du travail. C'est crucial car il en va de l'attractivité du pays.

Q-Vous avez fait le bilan mardi matin, avec Édouard Philippe et Muriel Pénicaud, de la première phase de concertation sur la loi travail. Vous êtes toujours aussi positif sur la réforme?

R-Sur la forme, notre sentiment est que ces réunions ont été importantes et se sont déroulées correctement. Maintenant, il faut comprendre que cette réforme, qui sera le marqueur du quinquennat d'Emmanuel Macron, doit être ambitieuse. Si elle se transforme en «réformette», la confiance ne sera pas au rendez-vous, pas plus que l'emploi. Et j'ai aussi indiqué au premier ministre notre inquiétude sur la construction du budget 2018, notamment quant à la transformation du CICE en allègement de charges. Il faut baisser les dépenses publiques pour alléger la fiscalité de toutes les entreprises. Évitions les errements de l'exécutif précédent, qui affichait des baisses globales tout en augmentant la fiscalité sur certains types d'entreprises. Sans une réforme simultanée et ambitieuse du marché du travail et de la fiscalité, nous ne réussirons pas à enclencher une véritable dynamique de création d'emplois.

Q-Entrons dans les détails. Le gouvernement veut donner plus de place à la négociation d'entreprise mais que la branche conserve un rôle important. Cela ne va pas dans votre sens...

R-Nous aurions aimé avoir plus de liberté au niveau de l'entreprise. Contrairement à ce qui était envisagé au début, le gouvernement souhaite en effet que la branche reste un échelon important dans la négociation. Mais, globalement, nous sommes prêts à accepter le compromis trouvé.

Q-Vous poussez pour le renforcement du dialogue social en entreprise, via la création d'une instance unique de représentation du personnel avec pouvoir de négociation. Pourquoi?

R-Aujourd'hui, la négociation sociale au sein de l'entreprise ne fonctionne pas. Dans 95 % des cas et en particulier dans les PME/TPE, il n'y a pas de syndicat, et les employeurs ne peuvent pas, par conséquent, négocier. Quant à la procédure de mandatement d'un salarié ou d'un élu par un syndicat, elle n'a jamais donné de résultat. Il faut donc inventer quelque chose de nouveau. Notre position est claire: nous voulons donner aux salariés la liberté de décider qui peut négocier en leur nom. Et, j'insiste, nous ne faisons pas là d'antisindicalisme. Si nous ne débloquons pas la négociation sociale, nous resterons dans un statu quo mortifère. Si nous n'ouvrons pas la capacité de négocier à des salariés élus, nous ne réussirons pas à renforcer la négociation d'entreprise et tout ce dont nous discutons depuis deux mois sera nul et non avenu.

Q-Que proposez-vous sur ce point?

R-Nous voulons que soit mise en place une instance unique regroupant DP, CE et CHSCT. Cette instance aurait également la capacité de négocier des accords. C'est simple: soit il y a des délégués syndicaux qui continuent de négocier au sein de la nouvelle instance, soit il n'y en a pas et les salariés doivent pouvoir conférer aux représentants du personnel la capacité de négocier. Quant aux entreprises dépourvues de représentants du personnel, le dirigeant doit pouvoir passer par un référendum auprès des salariés.

Q-Les syndicats ne semblent pas vouloir abandonner leur monopole de négociation...

R-Mais les syndicats ont tout à y gagner! Ils vont pouvoir proposer leurs services, et notamment offrir leur conseil et leur formation. C'est une opportunité fabuleuse pour eux de peser davantage au sein de l'entreprise. Si nous parvenons à avoir des syndicats au service des salariés, ce sera une bonne nouvelle pour tout le monde. Voyez le système allemand entre représentants des salariés et des patrons: l'objectif premier est la compétitivité de l'entreprise dans le temps qui conduit à la conciliation des intérêts de tous.

Q-Comment réagissez-vous à l'annonce surprise de Muriel Pénicaud d'augmenter en septembre les indemnités légales de licenciement?

R-Nous sommes furieux. La ministre a pris cette décision sans prévenir personne, sans doute influencée par les syndicats qui ne cessent de marteler que les indemnités légales chez nous sont parmi les plus faibles en Europe. Ce n'est pas exact, car la France, à la différence de nombre de pays, cumule tout un tas d'indemnités. En plus des indemnités légales, il faut prendre en compte les indemnités supralégales, les indemnités conventionnelles et puis les dommages et intérêts qui sont souvent réclamés devant les prud'hommes en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse et quelquefois d'autres indemnités accordées par le juge.

Q-Justement, l'exécutif veut encadrer ces dommages et intérêts avec un système de plancher et de plafond. Quels niveaux proposez-vous?

R-L'instauration d'un plafond est cruciale pour les patrons de PME et TPE, qui continuent d'avoir peur d'embaucher en CDI car ils n'ont aucune prévisibilité sur les montants des dommages et intérêts qu'ils devront verser en cas de licenciement jugé sans cause réelle et sérieuse. Sur le principe, ce plafonnement est donc une très bonne chose. Mais tout dépendra du niveau. Nous avons proposé à Muriel Pénicaud de plafonner les dommages et intérêts à 3

mois de salaire tous les cinq ans, dans la limite de 15 mois. Quant au plancher, il représenterait un tiers de ce plafond.

2017_08_29_Gattaz_Le Parisien

Q-L'université d'été du Medef commence mardi. Cette année, ni Emmanuel Macron ni Edouard Philippe ne viendront. Comment l'interprétez-vous ?

R-Nous attendons à Jouy-en-Josas douze ministres, parmi lesquels Jean-Yves Le Drian, Bruno Le Maire, Jean-Michel Blanquer, Nathalie Loiseau et Benjamin Griveaux. Le gouvernement sera donc très bien représenté. Je peux comprendre l'absence du président et de son Premier ministre. Les ordonnances sur la réforme du Code du travail sont attendues jeudi et cela doit les occuper.

Q-Macron n'est-il pas atteint aussi par sa chute dans les sondages et les appels à mobilisation ?

R-Je l'encourage à aller au bout de la réforme du Code du travail. Surtout ne rien lâcher. Il est légitime pour la mener à bien. Il l'a mille fois annoncée et cela a été confirmé par les élections présidentielle et législatives. Je ne sens pas du tout de baisse de confiance de la part des chefs d'entreprise.

Q-Jean-Luc Mélenchon dénonce un coup d'Etat social...

R-Il faut accepter la démocratie. La réforme, c'est maintenant ! Pendant sa campagne, Emmanuel Macron a promis de déverrouiller l'économie française, de retrouver la croissance. Je comprends que cette perspective suscite de la nervosité chez certains. Ce sont des réformes ambitieuses. Les gens n'aiment pas le changement, c'est humain. Mais il faut aujourd'hui montrer pourquoi le monde entier a salué l'élection d'un jeune président de 39 ans, qui parle anglais et veut changer le pays. La France ne doit pas rater cette opportunité.

Q-C'est une forme de révolution culturelle que vous voulez !

R-Je veux que la France réussisse et nous sommes au pied du mur. Il y a eu le déclic de l'élection de Macron. Aujourd'hui, il faut confirmer le déclic. La conjoncture est bonne, la croissance redémarre, 300 000 emplois ont été créés. Toutes les planètes sont alignées pour engager cette réforme.

Q-Quels sont les sujets importants qui, s'ils ne figurent pas jeudi dans la loi d'habilitation, pourraient vous faire dire : « Là, les entreprises sont déçues » ?

R-Il y a une obligation de faire du dialogue social pour tous : 95 % des entreprises françaises n'ont pas de représentant syndical et ne peuvent pas négocier des accords. Comment faire pour que ces entreprises de moins de 300 salariés puissent négocier pour s'adapter, se réorganiser ? Si ce verrou n'est pas levé, on passera à côté de la réforme. Un représentant élu doit pouvoir négocier un accord.

2017_09_03_Gattaz_Sud Ouest

Q-Depuis trois ans, le Medef fait clairement la promotion de l'apprentissage, il y a toujours urgence ?

R-L'urgence est toujours d'actualité. Il y a urgence à régler le problème du chômage de masse des jeunes. Il y a urgence à rendre à l'apprentissage ses lettres de noblesse. C'est une voie d'excellence, qui conduit à des métiers généralement bien rémunérés. La formation par la pratique, très reconnue en Allemagne et en Autriche ne l'est pas encore assez en France.

Q-Pour le moment les efforts du Medef sont vains ?

R-Nous consacrons beaucoup de moyens à convaincre les jeunes et leurs familles de l'intérêt de choisir l'apprentissage pour accéder à près de 150 métiers pas ou mal pourvus. Nous nous étions fixé l'objectif de faire progresser les effectifs de 50 000 apprentis par an... Je n'ai pas les chiffres 2016, mais ce que je sais, c'est que l'effort doit s'inscrire dans la durée. Actuellement nous comptons 400 000 apprentis quand l'Allemagne en compte 1,4 millions... Il nous faudra 12 ans pour rattraper cela à ce rythme.

Q-Quels sont les vrais freins ?

R-Il faut simplifier le contrat de travail des apprentis, éviter qu'il ne ressemble à une galère pour les petits entrepreneurs. Il faut accompagner les entreprises en reconnaissant que l'apprentissage représente un coût, un effort. Il faut surtout éviter de reproduire des erreurs qui se sont avérées catastrophiques par le passé.

Q-Vous pensez au fameux décret dit de l'escabeau ?

R-Tout à fait. Ce décret, pris par le ministère du travail en octobre 2014, qui interdisait aux jeunes de 16 à 18 ans de travailler sur un escabeau ou une petite échelle sans protection n'a duré que 6 mois. Pourtant, après un effet immédiat, dissuasif pour beaucoup d'employeurs qui ont stoppé net leur implication dans l'apprentissage, aujourd'hui encore, le traumatisme perdure. Certains employeurs croient qu'il existe toujours

Q-Ce sujet de l'apprentissage semble absent de la campagne présidentielle ?

R-C'est un fait. On ne voit absolument rien venir de concret sur un sujet qui est pour moi fondamental. Je me répète mais l'apprentissage est l'outil idéal pour lutter contre le chômage des jeunes, qui est un fléau pour notre société. Je dis aux candidats : où sont vos mesures pour relancer l'apprentissage ? Il reste sept semaines avant le premier tour de l'élection, nous voulons des propositions... mais pour le moment il ne se passe rien.

Q-Justement, comment jugez-vous cette campagne ?

R-Les affaires, les rebondissements éclipsent l'essentiel : les programmes économiques. Je note l'absence d'objectifs de croissance, de vision enthousiasmante à 5, 10 ans. Je note aussi qu'il n'est jamais question de plein-emploi. Or, moi je leur pose cette question : comment comptez vous revenir au plein-emploi ? J'attends des objectifs concernant la croissance, qui représente

90 % de la solution, j'attends des objectifs en matière d'augmentation du PIB par habitant c'est à dire de pouvoir d'achat... Le chômage de masse n'est pas une fatalité : le Royaume Uni, la Suède, l'Allemagne y sont arrivés, la France peut le faire à condition que les politiques économiques le permettent. Et franchement, politique de gauche ou de droite, on s'en fout, seul le résultat final compte en ce qui concerne la relance de notre économie et le soutien de nos entreprises. Les entreprises ne sont ni de gauche, ni de droite, elles sont essentielles pour développer un pays, mais elles sont aussi fragiles. Il faut leur donner le moyen de se développer sans mettre à mal le système social.

Q-Un avis sur les programmes des candidats ?

R-Il y a deux qui semblent aboutis, et trois qui sont juste complètement absurdes. Le programme de François Fillon qui prône une baisse des charges et des dépenses publiques afin de donner plus d'oxygène aux entreprises me semble plus solide pour une relance de l'économie que celui d'Emmanuel Macron. Quand le premier parle de réduire les dépenses de 100 Md€, le second parle de 60 Md€ et ne revient pas sur les 35 h. Emmanuel Macron veut taxer les contrats courts, parle de baisse des charges sur les plus petits salaires... nous serions favorables à une baisse qui concernerait tout le spectre des emplois, y compris ceux des ingénieurs.

Q-Et les programmes « absurdes » ?

R-Madame Le Pen oublie qu'on a besoin de toutes les entreprises, même celles du CAC 40 qui tirent dans leur sillage un ensemble de PME, parfois même à l'export. Elle parle de protectionnisme en oubliant que si c'est, dans certaines conditions, possible aux USA avec une population de 319 millions d'habitants, la France ne peut se le permettre. Notre salut passe par l'euro, par l'export et la mondialisation de notre économie. La sortie de l'euro, une dévaluation de notre monnaie de 30 % nous ferait vivre un scénario à l'Argentine. Quand à Jean-Luc Mélenchon, il nous fait du Chavez quand Hamon nous promet du Tsipras... Ces candidats sont ceux du repli, de la démagogie et de la pauvreté généralisée. Ils m'inquiètent sincèrement.

2018_03_16_Gattaz_LaCroix

Q-Près d'un an après l'élection d'Emmanuel Macron, êtes-vous optimiste ?

R-Oui, le président de la République a présenté un programme pragmatique. Et il l'applique. Les investisseurs et les chefs d'entreprise, qu'ils soient français ou étrangers, ont de nouveau confiance. La confiance, c'est la moitié de la croissance.

Q-Passer par les ordonnances sur la SNCF, est-ce une nécessité ?

R-L'ouverture au marché rend nécessaire ces réformes. La SNCF a des atouts considérables, mais les coûts augmentent, et les concurrents avancent. Pour repartir et de nouveau innover, il faut aller vite, rattraper le temps perdu. Je pense que les Français le comprennent.

Q-Faut-il, comme le préconise le rapport Notat-Senard, changer l'objet social de l'entreprise ?

R-Je suis parfaitement d'accord avec la philosophie générale de ce rapport. Je plaide au Medef pour une économie profitable, mais profondément humaine et respectueuse de l'environnement. Mais modifier l'objet social de l'entreprise par une loi me paraît dangereux. Ce serait donner l'occasion à des ONG environnementales de saisir la justice pour faire condamner des entreprises, et ainsi faire chuter la confiance. Ce qu'il faut faire à mon sens, c'est continuer à développer la soft law (« droit souple », NDLR), comme nous l'avons fait en redéfinissant la convention Afep-Medef, qui approfondit la responsabilité sociale des entreprises.

Q-Sur la réforme de la formation professionnelle, de l'assurance-chômage, le gouvernement veut aller vite au mépris, parfois, du dialogue social...

R-Mais il faut aller vite pour réformer la France ! Il est pertinent qu'un gouvernement, lorsqu'il est éclairé et explique bien ce qu'il fait, veuille reprendre la main sur le dialogue social pendant un temps. C'est ce qu'a fait par exemple, Gerhard Schröder en Allemagne, avec la loi Hartz IV.

Q-Pourquoi êtes-vous opposé à la taxation des contrats courts ?

R-En effet, la menace du gouvernement de taxer les CDD nous inquiète beaucoup. Certaines branches ont besoin d'intérimaires et de contrats courts, comme l'événementiel ou le secteur des maisons de retraite. Nous allons prendre les neuf mois que nous laisse le gouvernement pour convaincre et chercher des solutions alternatives aux CDD dans les branches concernées.

Q-Vous aviez promis la création d'un million d'emplois en échange de mesures favorables aux entreprises. Où en est-on ?

R-J'ai annoncé cet engagement dans le cas où quatre blocs de réformes sociales, fiscales, de simplification, et portant sur les compétences et les talents, seraient attendus. Il y a eu une réforme importante faite sous François Hollande, celle du pacte de responsabilité. Depuis, l'économie française a créé 600 000 emplois en trois ans. Mais toutes les réformes nécessaires n'ont pas été faites, même si Emmanuel Macron continue l'effort. Nous avons créé l'année dernière 270 000 emplois. Si vous multipliez cela sur cinq ans, on arrivera bien au-delà du million...

Q-Vous allez quitter la présidence du Medef en juillet. Quels sont vos projets pour la suite ?

R-Je compte me réimpliquer dans l'entreprise que je dirige, Radiall. J'espère aussi être élu en juillet à la direction de Business Europe, le syndicat qui représente les patrons de 27 pays européens et de cinq pays amis. Je veux continuer à réfléchir, à cette échelle, à la stratégie à adopter face aux géants du numérique.

2018_06_24_Gattaz_Le Figaro

Q-Diriez-vous, à l'issue de votre mandat, que le Medef est plus fort ?

R-Oui, et je suis très fier du travail accompli. Le Medef est reconnu comme l'organisation incarnant la force économique du pays: les membres de gouvernements étrangers en visite à Paris viennent tous chez nous et, en France, la représentativité patronale a conforté notre position. Mais ce que nous avons surtout réussi, c'est d'avoir réhabilité l'entreprise et l'entrepreneuriat. Nous avons gagné le combat des idées. Ainsi, en 2017, les candidats sérieux à la présidence ont repris un grand nombre de nos propositions. En cinq ans, le Medef est devenu incontournable.

Q-Certes mais l'image du Medef ne s'est pas vraiment améliorée...

R-Ce n'était pas le but. Quand je suis arrivé en 2013, en pleine crise, ma mission était que les entreprises s'en sortent et que les réformes se fassent. Pour cela, j'ai choisi une méthode : dire la vérité, faire de la pédagogie dans un langage compréhensible par tous, même si la vérité, parfois, dérange. Et on a obtenu des résultats ! Il y a eu le CICE et le pacte de responsabilité : beaucoup de petits patrons me disent que sans cela, leur entreprise serait morte. C'est à mettre au crédit de François Hollande d'avoir compris que les marges des entreprises étaient très faibles et qu'il fallait agir. Je n'ai cessé d'expliquer aussi que les chefs d'entreprise avaient peur d'embaucher à cause des rigidités. Cela a fini par être entendu : il y a eu le rapport Combexelle en 2015, la loi El Khomri en 2016 et puis les ordonnances Pénicaud après l'élection d'Emmanuel Macron. Qui aurait pu croire en 2013 que serait mis en place un plafonnement des dommages et intérêts aux prud'hommes, la fusion des instances du personnel et que davantage de liberté serait donné à la négociation en entreprise ? Nous avons aussi réussi, avec le nouveau gouvernement, à faire modifier la réforme de la pénibilité. Mais ma plus grande fierté, c'est sur l'ISF. Ce combat pour expliquer que cet impôt détruisait les entreprises patrimoniales et donc le tissu industriel territorial a été très dur. Même dans le patronat, beaucoup me demandaient de renoncer.

Q-Avez-vous des regrets ?

R-Deux chantiers n'ont pas suffisamment avancé : la simplification de l'environnement législatif et réglementaire des entreprises et la baisse des dépenses publiques, indispensable pour avoir une diminution durable de la fiscalité. J'ai une autre crainte : que le chômage ne baisse pas assez vite. La France est en passe de gagner le pari de créer 1 million d'emplois sur cinq ans mais il faut aller plus loin pour que le taux de chômage tombe à 7 %, voire à moins de 6 %. Le plus grand obstacle, c'est que 80 % des entreprises peinent à trouver des compétences. C'est pour ça que je me suis battu pour l'apprentissage : il faut doubler le nombre d'apprentis ! Les réformes actuelles vont dans le bon sens. Il faut aussi inciter ceux qui peuvent travailler qui ne le font pas à le faire.

Q-Vous ne vous êtes pas non plus occupé de l'organisation interne du mouvement, si bien que les territoires se sentent délaissés et les services aux entreprises ne sont pas assez développés...

R-Je n'ai pas été élu pour réformer le Medef mais pour éviter que l'économie française ne tombe en deuxième ou troisième division. Depuis l'élection d'Emmanuel Macron, c'est différent: mon successeur n'aura pas à gérer les mêmes urgences et aura le temps de se pencher sur l'organisation interne. Je suis d'accord pour donner plus de poids aux territoires et développer les services aux entreprises. J'ai toujours pensé que nous devrions vivre à 100 % des cotisations de nos adhérents. Sur ce dernier point, nous devons avoir une discussion avec les autres organisations patronales et syndicales car nous ne pouvons être les seuls à agir.

Q-On vous reproche aussi de ne pas avoir fait de prospective, si bien que vous avez été débordé sur le point de l'objet social de l'entreprise...

R-C'est une critique absurde. J'ai lancé très tôt le chantier France 2020 sur les évolutions du pays, où étaient abordés le nouveau capitalisme, la notion de sens et le partage des profits. Le résultat a été la base de toutes nos doctrines et de nos dizaines de propositions...

Q-Comment jugez-vous la campagne actuelle pour vous succéder ?

R-Les débats sont bons. Sur la question du dialogue social, je constate qu'on a été trop englué jusqu'à présent dans des grandes négociations formelles avec les syndicats. En réalité, on n'a pas fait de vrai social, c'est-à-dire travailler sur la motivation, l'employabilité. Il faut aussi poursuivre la simplification du Code du travail et des conventions collectives. Il faut passer d'un modèle social juridique et technique à un modèle social plus pragmatique, de terrain et d'épanouissement. Je regrette qu'un thème ne soit pas abordé dans la campagne, celui des filières professionnelles pour chasser en meute dans trois dimensions : à l'export pour équiper le monde, dans l'innovation pour inventer le futur et dans les territoires pour créer des écosystèmes locaux. Ce sont des enjeux capitaux pour générer de la croissance et faire grandir nos entreprises.

Q-Vous appelez à un rassemblement entre Alexandre Saubot et Geoffroy Roux de Bézieux. Pourquoi ?

R-Tous deux sont de bons chefs d'entreprise et j'ai apprécié travailler avec eux au Medef. 90 % de leurs idées sont communes. Le corps électoral aura à choisir entre deux styles, l'un plus ingénieur et technique, l'autre plus commercial et séducteur. Ils sont complémentaires. Je rêve qu'ils forment un binôme.

Q-Avec qui en numéro un ?

R-Ce n'est pas à moi de le dire. Cette campagne doit rester respectueuse et tout le monde doit se rabibocher après.

Q-Comment analysez-vous, avec le recul, la séquence de la vraie fausse candidature de Jean-Dominique Senard, qui a lancé très tôt la campagne de votre succession ?

R-Je vous avoue que j'ai très mal vécu cette période. On a essayé de pousser une candidature extérieure qui fasse consensus mais on s'est vite heurté au problème de l'âge de Jean-Dominique Senard. Comme je ne voulais pas changer les statuts en fin de mandat pour lui permettre d'être candidat, j'ai opté pour la solution d'un vote du conseil exécutif. C'était démocratique. J'ai sous-

estimé le tir de barrage au conseil, notamment des membres qui étaient candidats potentiels et de leurs soutiens. Pourtant, même avec Senard candidat, il y aurait eu une campagne. J'ai alors été poussé par certains à la démission pour pouvoir respecter les statuts sur l'âge du président le jour de l'élection. Mais il en était hors de question : je ne voulais pas faire un mandat étriqué, d'autant que j'avais déjà décidé de ne faire qu'un seul mandat, et ça aurait fait manipulation !

Q-Qu'allez-vous faire quand vous ne serez plus président du Medef ?

R-Je vais d'abord retourner dans mon entreprise, Radiall, qui me manque même si je suis plus présent depuis quelque temps. J'ai également été élu à la tête de Business Europe, qui fédère les patronats de 34 États en Europe (Turquie comprise). Les menaces de Donald Trump font prendre conscience de la fragilité européenne: cela peut être un aiguillon pour nous renforcer. Il faut aussi se préparer face à des géants comme la Chine, l'Inde, la Russie, bientôt l'Afrique... Et faire face en interne à la montée des populismes. Je crois que les entreprises peuvent apporter énormément de solutions. J'ai aussi lancé un fonds de dotation «Y croire», pour développer l'entrepreneuriat dans les territoires français en difficulté, ce qui est une façon de lutter contre les votes extrêmes. L'objectif est de former 50 à 60 entrepreneurs par an dans ces territoires, sur la base d'un projet identifié, le tout filmé pour diffuser des programmes courts sur les réseaux sociaux. Enfin, je vais réaliser un vieux rêve. J'ai acheté un domaine vinicole dans le Luberon, le château de Sannes. J'en ferai un lieu de séminaires, un think-tank tourné sur les mutations de 2030 et le rôle de l'entreprise et, surtout, je veux y faire du vin bio, rosé, blanc et rouge, avec de premières vendanges en 2019. Le vin, c'est un produit et un process magique, enraciné dans les territoires et qui incarne tellement la France!

2018_09_25_Bezieux_Le Monde

Q-Que pensez-vous du budget 2019 présenté lundi ?

R-Mon jugement est très mitigé. Il y a du positif, avec la baisse de l'impôt sur les sociétés et l'effet trésorerie de l'année double CICE [crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi] et baisse des charges. Mais des signaux extrêmement dommageables pour les entreprises sont envoyés : par exemple la modification de la fiscalité des brevets qui aboutit à la quasi-disparition d'un avantage concurrentiel pour les entreprises françaises qui inventent les technologies de demain. La fiscalité écologique – une bonne chose, certes, sur le principe – ne cesse de s'accroître sans véritable stratégie d'ensemble. Enfin, je ne peux pas croire qu'à l'heure du digital qui permet des gains de productivité sans précédent, on ne puisse pas aller plus loin dans la baisse de la dépense publique : si cette orientation n'est pas prise, les impôts ne pourront pas être réduits, ce qui débouchera très vite sur une impasse pour la compétitivité de notre économie. Le premier budget du gouvernement, en 2017, avait une direction claire : mettre la France au niveau, en termes de fiscalité du capital avec – entre autres – la suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) et l'instauration de la « flat tax ». Le deuxième budget ne donne pas de cap suffisamment clair.

Q-C'est un projet de loi de finances qui relèverait plus de l'ancien monde que du nouveau monde ?

R-Les arbitrages de dernière minute furent la plaie des trente dernières années, en matière de fiscalité. Je ne voudrais pas que l'on retombe dans ces travers.

Q-Le projet de loi de financement de la Sécurité sociale, présenté mardi, ne reprend pas, à ce stade, l'idée de faire payer par les entreprises une partie des arrêts maladie : c'est la preuve que vous avez été entendu ?

R-Nous en déduisons qu'il n'y aura pas de mesures brutales donc strictement budgétaires qui stigmatiseraient les entreprises. Mais il est indéniable qu'il y a un sujet : l'absentéisme est un problème multicausal, qui implique tout le monde : employeurs, salariés, médecins, etc. Il faudra aussi faire des comparaisons internationales pour voir où nous pouvons progresser.

Q-Que pensez-vous de l'idée d'instaurer un jour de carence supplémentaire ?

R-Pourquoi pas ? Cela fait partie d'un bouquet de solutions qu'il faut explorer tous ensemble. Sans tabou.

Q-Le ministère du travail a exposé, le 21 septembre, ce qu'il attendait des partenaires sociaux pour réformer l'assurance-chômage. Est-ce que vous acceptez de participer à des négociations, sur cette base, avec les autres organisations patronales et syndicales ?

R-Pour nous, il est important que le système d'assurance-chômage soit axé sur la reprise d'emploi. Or en France, nous sommes confrontés au paradoxe suivant : un taux de chômage élevé, et des emplois non pourvus par centaines de milliers. Il est donc indispensable de faire une réforme en profondeur. Les orientations esquissées par le ministère du travail nous semblent

suffisamment ouvertes pour permettre la discussion. Je recommanderai, donc, au conseil exécutif du Medef qui se tient le 1er octobre, d'envisager d'entrer en négociations à partir de la lettre de cadrage qui nous sera prochainement communiquée à condition qu'elle reprenne les éléments dévoilés le 21 septembre.

Q-En quoi l'assurance-chômage peut résoudre le paradoxe que vous décrivez ?

R-Aujourd'hui, le système n'incite pas au retour à l'emploi. Il doit être changé, en se posant, notamment, la question de la permittance, du montant et de la durée des indemnités. La dégressivité peut aussi être une option, sans que ce soit l'alpha et l'oméga de la réforme.

Q-Le bonus-malus sur les cotisations patronales, pour pénaliser les entreprises abusant des contrats courts, ne devrait pas figurer dans la lettre de cadrage, vous avez donc marqué un point...

R-C'est une théorie intellectuellement séduisante pour un économiste mais impraticable dans les faits. Nous continuons à penser que la solution est plutôt dans les branches où les négociations se poursuivent, par ailleurs. Nous mettrons sur la table d'autres solutions qui ne soient pas pénalisantes pour l'emploi.

Q-Plusieurs organisations syndicales ont menacé de ne pas s'asseoir à la table des négociations si le bonus-malus était écarté...

R-Chacun prendra ses responsabilités. On ne peut pas regretter que le paritarisme soit en danger, se plaindre que l'Etat récupère toutes nos prérogatives et ne pas s'asseoir à la table des négociations. La seule manière de répondre au gouvernement c'est de montrer que nous, partenaires sociaux, avons une capacité de gestion et d'initiative.

Q-Que vous inspire la situation financière de l'Unédic, endettée à hauteur de 35 milliards d'euros ?

R-Le fait que l'Etat garantisse la dette du régime a contribué à déresponsabiliser les partenaires sociaux et à creuser les déséquilibres – même si la crise de 2008 a lourdement pesé, bien sûr, sur les comptes. Faites la comparaison avec les retraites complémentaires du privé, qui sont cogérées par les organisations d'employeurs et de salariés : elles affichent 60 milliards d'euros de réserves et ont su faire preuve d'initiatives à un moment donné pour préserver la durabilité du système.

Q-Vous êtes partisan de la suppression de la garantie de l'Etat pour la dette de l'assurance-chômage ?

R-C'est un des aspects de la réforme, globale, que nous défendons. Si vous voulez gérer, il faut pouvoir le faire jusqu'au bout, en responsabilité.

Q-Les économies demandées par l'exécutif (de 3 milliards à 4 milliards d'euros sur trois ans) vous semblent-elles acceptables ?

R-Elles nous paraissent ambitieuses mais indispensables.

Q-Militez-vous toujours pour un Medef autosuffisant sur le plan financier ?

R-C'est une promesse de campagne, qui sera mise en œuvre dans le cadre de la réforme de notre mouvement. L'objectif est d'enclencher le processus en 2019 et de procéder par étapes, sans brutalité, avec pour objectif de parvenir à l'indépendance financière à la fin de mon mandat. Les organisations patronales et syndicales ont tout à gagner, en termes de légitimité et de représentativité, à vivre des cotisations librement versées par leurs adhérents.

Q-Plusieurs sources nous rapportent que les tensions, qui avaient prévalu lors de la campagne pour la présidence du Medef, ne se sont pas dissipées...

R-J'ai l'opinion inverse. Une majorité claire s'est dégagée au moment du vote. J'ai ensuite fait en sorte de rassembler toutes les fédérations, y compris celles qui ne m'avaient pas soutenu. Aujourd'hui, nous sommes tous alignés, sur les sujets qui nous préoccupent : budget, assurance-chômage...

Q-L'état de grâce dont a bénéficié Emmanuel Macron au début de son mandat semble s'être dissipé. C'est aussi votre avis ?

R-Engager des réformes dans un pays qui s'est abstenu de le faire pendant trente ans, c'est s'exposer à l'impopularité. Compte tenu de la vitesse à laquelle le monde évolue, des profonds changements en cours dans les relations internationales, l'intérêt général commande de transformer le modèle français. Cela devrait faire consensus. Il ne faut pas que l'action du pouvoir en place soit jugée à la seule aune des enquêtes d'opinion et de quelques affaires récentes, auxquelles beaucoup d'attention a été accordée.

Q-La politique conduite par le gouvernement va dans le bon sens ?

R-Oui. Les seize mois écoulés ont été marqués par des réformes plutôt positives. Il ne faudrait pas que les sondages conduisent à l'idée d'opposer systématiquement l'intérêt des ménages et des entreprises. Les ménages, ce sont d'abord des salariés du secteur privé. Quand la fiscalité sur les entreprises baisse, ils en bénéficient, puisque l'activité, donc l'emploi, s'améliorent. Emmanuel Macron a été élu car il répondait à un souhait de transformation, chez une majorité d'électeurs : il doit poursuivre dans cette voie. Les mouvements entrepreneuriaux, au sens large, l'ont soutenu et doivent continuer à pousser dans ce sens.

Q-Le Brexit, le départ du Royaume-Uni de l'Union européenne, est-il une menace pour les entreprises ?

R-A court terme, oui, car la France est l'un des premiers pays exportateurs vers le Royaume-Uni. A long terme, la décision de nos voisins britanniques peut être bénéfique au reste de l'Europe car les Etats membres de l'Union européenne seront poussés, par un sentiment d'urgence, à approfondir leurs relations, à accélérer la convergence fiscale et sociale. Dans le monde économique, la volonté d'une Europe plus forte, plus soudée va se consolider. Ce sera plus que nécessaire pour faire face aux défis créés par l'« America First » de Donald Trump et par le capitalisme d'Etat chinois.

2018_10_16_Bézieux_Le Figaro

Q-Partagez-vous le constat du premier ministre qu'il faut d'urgence contenir les dépenses d'arrêts de travail ?

R-Le gouvernement n'est pas allé au bout du diagnostic en ne regardant que la dépense. Certes, les dépenses d'arrêt maladie ont augmenté de 19 % entre 2010 et 2017, ce qui représente 1,1 milliard d'euros de plus sur la période. Mais, dans le même temps, les recettes des cotisations employeurs et salariés ont grimpé de 31 %. Les cotisations sociales ont donc progressé plus vite que les dépenses. C'est en réalité une bonne nouvelle pour la Sécu, qui a gagné de l'argent. La cause principale de la hausse du coût des arrêts maladie tient en fait à l'augmentation du nombre de personnes au travail - l'emploi s'est accru sur la période - et des salaires. Plus il y a de personnes qui travaillent, plus il y a d'arrêts, c'est mécanique. D'ailleurs, en pourcentage, le coût a baissé. La deuxième cause de cette hausse, c'est le vieillissement de la population au travail, en lien avec le recul de l'âge de départ à la retraite dû aux précédentes réformes. Les seniors ont des arrêts maladie plus fréquents et plus longs, c'est logique. Résultat, on constate une forte hausse du nombre d'indemnités journalières chez les plus de 50 ans (+ 21,2 %). Et ce chiffre est voué à augmenter, du fait de la progression du taux d'emploi des seniors.

Q-Mais le gouvernement veut faire baisser les arrêts courts de moins de huit jours, pas les arrêts longs...

R-C'est sa seconde erreur de diagnostic. Il ne faut pas se focaliser sur les arrêts courts, qui pèsent assez peu financièrement. Même s'ils sont très perturbateurs pour la vie de l'entreprise, les arrêts courts de moins d'une semaine ne représentent que 4 % des dépenses d'indemnités journalières, soit environ 280 millions d'euros. Le gros de la dépense provient des arrêts longs de plus de six mois, qui pèsent 44 % de la dépense.

Q-Est-ce à dire que les entreprises ne sont responsables de rien?

R-On peut toujours faire mieux. Mais les employeurs sont déjà des financeurs importants de cette dépense, ils sont largement responsabilisés sur le sujet et ont fait de gros efforts en matière de prévention. C'est l'intérêt des entreprises d'avoir des salariés qui se sentent bien au travail.

Q-Que proposez-vous concrètement pour enrayer la progression des indemnités journalières?

R-Bien qu'en désaccord sur le diagnostic, nous mettons dans le débat plusieurs pistes d'actions, dans la droite ligne du Medef de propositions que je porte. L'Assurance maladie doit d'abord faire respecter la loi et vérifier que les assurés sociaux respectent bien les heures de sortie autorisées, envoient leurs arrêts de travail dans le délai de 48 heures, etc. L'Assurance maladie devrait aussi renforcer les contrôles avec une action ciblée sur les médecins gros prescripteurs et les salariés concernés par les arrêts courts et itératifs. Il pourrait, par exemple, y avoir un contrôle systématique après le 4^e arrêt prescrit. Enfin, il faudrait valoriser le dispositif de la contre-visite médicale à l'initiative de l'employeur. Il y va de la pérennité du système, autant individuellement que collectivement.

Q-Si un médecin est limité à quatre arrêts, les patients iront voir ailleurs...

R-C'est un risque. Il faudrait donc déterminer un parcours de prescription unique, dans lequel le médecin traitant serait le seul à pouvoir prescrire un arrêt, hors hospitalisation. En parallèle, le partage d'informations entre médecine de ville et médecine du travail devrait être renforcé pour un meilleur suivi des patients et une meilleure prévention. L'utilisation de l'avis d'arrêt de travail dématérialisé permettrait encore d'améliorer la communication entre les acteurs. Enfin, on remarque que les durées d'arrêts sont très variables d'un médecin à l'autre, ou d'une région à l'autre. Il serait utile d'établir des référentiels de durées d'arrêts, communs à tous, définis par la Haute Autorité de santé.

Q-Faut-il responsabiliser les salariés en imposant un vrai jour de carence, non pris en charge par les mutuelles ou les entreprises ?

R-Pourquoi pas, cela fait partie des solutions. Pour être honnête, nous qui réclamons toujours l'équité entre le public et le privé, il n'y a pas de raison que les fonctionnaires aient un jour de carence non rémunéré alors que, pour la majorité des salariés du privé, les jours de carence sont en réalité payés car l'entreprise ou la mutuelle compensent. Un autre moyen de responsabiliser les assurés serait d'améliorer leur connaissance des indemnités journalières de Sécu «consommées» dans l'année.

Q-Les entreprises n'ont-elles donc rien à se reprocher et à revoir ?

R-Nous devons certainement aller plus loin dans l'accompagnement des entreprises présentant un nombre d'arrêts de travail atypique et mettre en place une procédure dédiée de repérage des cas, d'accompagnement et d'évaluation des actions engagées par ces entreprises. Nous pourrions aussi favoriser la prévention de la désinsertion professionnelle et le retour à l'emploi après un arrêt, en facilitant le recours au temps partiel thérapeutique ou en faisant la promotion des bonnes pratiques. Enfin, nous pourrions ouvrir la possibilité d'affecter une part de la cotisation de 2 % réservée au financement du haut degré de solidarité dans les régimes complémentaires vers des actions de prévention des arrêts de travail et de la désinsertion professionnelle. Mais une chose est sûre, l'effort doit être collectif. On ne réglerait pas le problème par une simple mesure budgétaire, ni en accusant les entreprises de mettre trop de pression sur leurs employés, les médecins de prescrire des arrêts injustifiés ou encore les salariés de profiter indûment du système. C'est le sens de nos propositions.

2018_11_08_Bézieux_Sud Ouest

Q-La hausse du prix du gazole va-t-elle impacter la croissance du PIB en France ?

R-C'est problématique, car aujourd'hui 80 % de la flotte des entreprises est constituée de véhicules diesel. Depuis trente ans, les Français sont poussés à en acheter... Les voitures sont très ciblées dans la lutte contre le réchauffement climatique, mais ce ne sont pas les premières coupables. Par exemple, beaucoup trop de bâtiments sont mal isolés en ville. Les entreprises contribuent déjà à hauteur de 8 milliards d'euros au versement transports pour financer les infrastructures. Nous sommes favorables à une fiscalité écologique, mais à certaines conditions. Il ne faut pas augmenter les prélèvements obligatoires. Nous sommes déjà champions du monde des impôts. La fiscalité écologique doit être lisible et prévisible dans la durée pour que les sociétés s'adaptent. C'est-à-dire que les règles ne changent pas tout le temps, parce que quand elles investissent, cela se fait sur deux, trois, quatre, cinq ans.

Q-Que pensez-vous de l'idée du gouvernement d'augmenter le chèque énergie pour calmer la fronde populaire ?

R-Dire « J'augmente les impôts et après je donne une réduction », n'est pas une bonne idée. Tout est possible, mais nous payons collectivement 45 % d'impôts, alors que la moyenne européenne est à 40 %. Nous ne demandons pas que la France soit un paradis fiscal, simplement à être en concurrence avec nos amis allemands, italiens, espagnols avec les mêmes règles. Sinon nous courons un marathon avec un sac de pierres, pendant que les autres sont en basket.

Q-Votre prédécesseur, Pierre Gattaz, avait fixé comme objectif de créer 1 million d'emplois en cinq ans. Sans réussir, alors que l'État a baissé les charges pour les entreprises, comme le demandait le Medef...

R-En 2017, la croissance française a été de 2,2 %, ce qui n'était pas arrivé depuis dix ans. Depuis le 1er janvier 2014, 770 000 emplois ont été créés. Grâce à la politique de l'offre (baisse des charges des entreprises) du précédent gouvernement. Il ne faut pas regarder que la bouteille à moitié vide. Si nous avions la même démographie que l'Allemagne (bien plus faible), notre taux de chômage serait tombé à 6 %. Pourtant, aujourd'hui, dans tous les secteurs d'activité, trop d'entreprises ont des difficultés à recruter. Pour y remédier, nous travaillons avec le gouvernement sur le Plan d'investissement compétences. La réforme de la formation professionnelle va aussi dans le bon sens. Mais, le souci est qu'en France, 15 % des demandeurs d'emploi sont en formation, contre 30 % en Allemagne. Il faut convaincre Pôle emploi de proposer des formations sur les métiers en tension... Actuellement le premier site d'offres d'emploi du pays, c'est Le Bon Coin.

Q-Que pensez-vous de la politique économique du gouvernement ?

R-Nous regrettons que dans le prochain projet de loi de finances, les mesures ne soient pas essentiellement tournées vers les entreprises, mais vers le pouvoir d'achat des ménages. Si c'est pour s'offrir plus d'écrans plats fabriqués en Asie, cela ne sert pas l'économie de notre pays, qui continue de se désindustrialiser. Le meilleur pouvoir d'achat, c'est d'avoir un travail, de

développer l'outil de production. Supprimer progressivement la taxe d'habitation, c'est bien, mais qui va payer les impôts locaux ? Nous craignons que les entreprises soient amenées à compenser. Elles ne sont pas sur les listes électorales, mais leur manière de voter, c'est de ne pas recruter.

2018_11_28_Bézieux_Ouest-France

Q-Vous avez passé votre après-midi de mercredi à visiter des entreprises du Choletais, deuxième bassin économique des Pays de la Loire. Quel bilan faites-vous ?

R-Il y a ici de très nombreuses PME familiales et industrielles. Dans des secteurs très diversifiés. Les gens ont traversé une très grosse crise dans les années 80, crise qu'ils ont sue surmonter. On ressent ici une forte solidarité entre les entrepreneurs. Quant aux élus, s'ils ne créent pas d'emplois, ce sont eux qui créent les conditions favorables à l'emploi. On sent que, dans ce territoire, les entreprises sont bien accueillies. Et sans l'aide de l'État central.

Q-Le Choletais a un des taux de chômage les plus bas de France. Les entreprises ont de plus en plus de difficultés à recruter...

R-On a besoin de bras et de cerveaux, c'est vrai. Nous avons en France un vrai problème de formation, de compétences, de motivation à travailler et, parfois de savoir-être. Il y a dans un rapport récent du Conseil d'analyse économique un point très intéressant qui indique que la pédagogie classique transmise aux élèves dans les écoles françaises ne leur donne pas confiance en eux.

Q-Ce savoir-faire choletais est-il exportable ?

R-Il y a sûrement des leçons à en tirer. J'ai une entreprise à Manosque (NDLR, Alpes-de-Haute-Provence), et un peu comme ici, il n'y a pas de métropole à proximité. Mais derrière la locomotive L'Occitane, plein de PME se sont installées. Ce qu'il faut aujourd'hui, c'est aider ces entreprises-là : pas à coup de subventions, mais en baissant les impôts, et notamment les impôts locaux qui augmentent deux fois plus vite que l'inflation ! Je dis souvent, et ça choque parfois, que l'argent public n'existe pas, c'est de l'argent privé prélevé par l'impôt.

Q-Que dites-vous du mouvement des Gilets jaunes ?

R-On sent monter un ras-le-bol fiscal. Que demandent-ils ? Pas des hausses de salaire, mais des baisses d'impôts. Je leur demande de ne pas bloquer l'activité économique car ça va se retourner contre tout le monde : ici, un intérimaire pas reconduit, là un CDD qui ne sera pas embauché. Ne sous-estimons pas la saturation fiscale des entreprises.

Q-Et la taxe carbone ?

R-J'y suis favorable, mais à une condition : que l'on baisse les impôts ailleurs de manière proportionnelle pour les mêmes contribuables. Elle est aujourd'hui payée à 40 % par les entreprises. Il faut rentrer dans une production qui consomme moins d'énergie.

Q-Ce mouvement social sans meneur n'est-il pas synonyme de faillite des corps intermédiaires ?

R-Bien sûr, le taux de syndicalisation ne cesse de baisser tous les ans depuis 30 ans. Nous, au Medef, on n'a vraiment besoin d'adhérents pour rester en prise avec le terrain. C'est pour ça que j'étais à Cholet aujourd'hui et encore jeudi matin. Nous sommes tous restés avec un logiciel

qui a 20 ans. Nous devons nous réformer très rapidement, bouger vite, car l'économie va de plus en plus vite.

2018_12_03_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-A ce stade, quel est le coût économique du mouvement des gilets jaunes ?

R-Il y a des destructions massives, à Paris et dans de grandes villes de province et à la Réunion, et des blocages, qui ont un effet extraordinairement négatif sur le commerce, avec des baisses de chiffres d'affaires de -20 % à -30 % en moyenne dans le transport et le tourisme. Nous commençons aussi à voir des sites industriels qui ont des problèmes de fourniture et de production. Nous ne pouvons pas nous permettre un week-end supplémentaire de même nature que ceux que nous avons vécus. Sinon, il y aura un risque très fort sur l'emploi. Nous sommes sur le point de basculer vers du chômage partiel, voire pire. Nous sommes quasiment en état d'urgence économique.

Q-Comment analysez-vous ce mouvement ?

R-Il s'agit d'abord d'une révolte d'automobilistes. Elle a commencé, j'en suis persuadé, avec la mesure des 80 km/h, qui n'a pas été comprise, puis avec l'augmentation des carburants couplée avec la hausse des taxes. Il faut savoir que 80 % de nos salariés prennent leur voiture pour aller travailler, dont 50 % n'ont pas d'autres choix, et ils font en moyenne 44 km. Pour les entreprises, en particulier les petites, c'est la double peine : nous subissons la hausse des prix des carburants sur les véhicules de société et la perte de chiffre d'affaires qui résultent de ces trois semaines de crise.

Q-Comment sortir de cette crise ?

R-Il faut que l'Etat prenne ses responsabilités. Il doit assurer la sécurité mais aussi dialoguer. Je propose, comme d'autres, un moratoire sur les augmentations de taxes sur les carburants prévues en janvier, le temps que les représentants des gilets jaunes, en tous les cas les « modérés » qui ont des revendications raisonnables, se mettent autour de la table et discutent. Il ne s'agit pas d'abandonner la fiscalité écologique mais d'en revoir la trajectoire. La Suède, par exemple, a une taxe carbone plus élevée que la nôtre mais ils l'ont mise en place sur une période plus longue.

Q-En tant que patron du Medef, que proposez-vous pour rendre du pouvoir d'achat aux salariés ?

R-Je ne suis pas sûr qu'il y ait un problème de pouvoir d'achat partout en France. En revanche, il y a un problème pour se déplacer dans certaines régions. Quand vous faites 50 km en voiture pour aller travailler, ce n'est pas la même chose que quand vous prenez le métro en région parisienne et que votre Passe Navigo est remboursé à 50 %. Laurent Berger [NDLR : le secrétaire général de la CFDT] a appelé à un Grenelle du pouvoir vivre, j'ai plutôt envie d'appeler à un Grenelle du pouvoir se déplacer parce que nos salariés habitent de plus en plus loin de leur lieu de travail. Ce problème-là, il faut qu'on le prenne à bras-le-corps.

Q-Comment ?

R-Actuellement, les entreprises paient deux fois. Elles remboursent 50 % des abonnements de transport dans les grandes villes et elles paient aussi, au travers de la taxe du Versement transport, 8 Mds€ par an pour financer le transport collectif. Je propose qu'une partie de cette taxe soit affectée dans les territoires où il n'y a pas de transports en commun pour aider les salariés qui ont du mal à se rendre à leur travail. Le meilleur système, c'est de verser les sommes aux entreprises qui se chargeraient ensuite de les reverser aux salariés sous forme d'indemnités kilométriques. C'est une piste que je propose pour lutter contre les inégalités territoriales. Êtes-vous favorable à une hausse du smic comme le réclament les Gilets jaunes ? On a tous envie que nos salariés soient mieux payés mais cela ne peut pas se faire en taxant plus les entreprises. Le smic va augmenter assez fortement autour de 1,7 % ou 1,8 % au 1er janvier prochain. C'est déjà un alourdissement du coût du travail. Si on va au-delà et que cela se fait sous forme de baisse de cotisations, très bien ! Si la hausse du smic est payée par les entreprises, cela se traduira par des destructions d'emplois.

Q-Les entreprises vont bénéficier d'une nouvelle baisse de charges de 20 milliards en 2019. N'est-il pas possible d'en rendre une partie aux salariés sous forme de hausse de salaires ?

R-Nous n'aurons pas 20 milliards de baisses de charges en 2019. C'est faux ! Dans sa communication, le gouvernement essaie d'ajouter le CICE [NDLR : Crédit d'impôt compétitivité emploi] de 2018 et sa transformation en baisses de charges en 2019. Il mélange deux années en une. Dans le même temps, le reste de la fiscalité sur les entreprises, comme sur les ménages, continue à augmenter. Or, sachez, que la fiscalité locale payée par les entreprises, c'est plus de 50 milliards et elle augmente fortement année après année ! Donc le ras-le-bol fiscal, il est global en France. Je pense d'ailleurs que chez les gilets jaunes il y a des petits patrons, des artisans et des indépendants étouffés par les taxes.

Q-Pour sortir de la crise, faut-il une remise à plat de la fiscalité ?

R-L'un des porte-parole des Gilets jaunes « modérés » a appelé à des Etats généraux de la fiscalité. Ils doivent porter aussi bien sur les ménages que sur les entreprises mais je le dis tout de suite : évitons de déshabiller Paul pour habiller Jacques ! Autrement dit, il ne faudrait pas baisser les impôts des ménages en augmentant ceux qui pèsent sur les entreprises, sinon il y aura des destructions d'emplois. Ce qu'il faut c'est baisser les impôts pour tout le monde et, pour cela, rationaliser la dépense publique. Ce pays croule sous la pression fiscale et la réglementation !

Q-Quelle est la responsabilité du gouvernement dans cette crise ? IL y a une tradition française de l'affrontement plutôt que du débat. Mais il est sûr qu'en voulant aller vite, trop vite, sans explication, le gouvernement a court-circuité les corps intermédiaires. Sur un certain nombre de sujets, le gouvernement aurait dû prendre plus le temps du dialogue et de la concertation. Il n'est pas trop tard.

2019_01_24_Bézieux_La Provence

Q-Le Grand débat est lancé, nombre d'entreprises souhaitent y participer, mais quelle doit être leur place ?

R-L'entreprise est le lieu de création de richesses, donc elles ont toute leur place dans le Grand débat. Il y a des sujets de fiscalité, de partage de la valeur créée, qui sont dans les revendications des Gilets jaunes. Il est donc important que les entreprises fassent entendre leur voix pour rappeler que la richesse se crée sous certaines conditions. Donc nous avons recommandé à nos adhérents d'aller expliquer comment se crée cette richesse, en toute transparence.

Q-Vous avez le sentiment que ce thème de création de valeur est mal compris ?

R-Oui, et on gagne toujours à dire la vérité. C'est un fait que les entreprises contribuent massivement à l'impôt, sous toutes ses formes. Il faut l'expliquer, sans polémique.

Q-Comment percevez-vous cette insistance à remettre l'ISF au cœur du débat ?

R-On est prêt à assumer ce point. Nous disons que cet impôt a existé durant 40 ans dans le pays et qu'il n'a aucunement contribué à faire baisser le chômage ou à résoudre des problèmes de pouvoir d'achat. Il a été supprimé en juin 2018 et transformé en IFI. Laissons un minimum de stabilité fiscale ! L'ISF est un symbole et si on le réinstaurait, la vie des Gilets jaunes ne s'améliorerait pas pour autant. Après, il y a le sentiment, plus large, d'inégalités. Ce point doit être abordé, oui.

Q-Comment percevez-vous ce mouvement des Gilets jaunes?

R-C'est d'abord une colère d'automobilistes, trop taxés par les radars et le prix des carburants. C'est devenu un ras-le-bol fiscal partagé, d'une certaine manière, par plusieurs chefs d'entreprise. Mais ce mouvement a été assez vite instrumentalisé par des partis politiques d'opposition qui en ont fait un vecteur de contestation du Président. C'est lui qui est en ligne de mire, pas les entreprises. Il s'agit donc bien d'une colère fiscale.

Q-Cette colère est un point commun avec le trop de charges ressenti par les entreprises ?

R-Le point commun c'est 48 % de prélèvements. La France est championne du monde des impôts, tant sur les entreprises que sur les particuliers. Du coup, les uns et les autres partagent le sentiment qu'ils en n'ont pas pour leur argent. Mais la différence est que nous ne sommes pas dans les manifestations qui peuvent dégénérer, ni dans la violence qui est scandaleuse. Nombre de nos adhérents, notamment dans le commerce et le tourisme, ont énormément souffert ces derniers mois. Ils vont avoir des mois difficiles et il y aura des conséquences pour les salariés. C'est le côté désolant de cette affaire.

Q-Le Medef et vous-même parlez beaucoup d'une croissance responsable. Que mettez-vous derrière ces termes ?

R-Ça commence par croissance. C'est-à-dire le développement de l'entreprise. Mais il faut aussi prendre en compte le fait que cette croissance ne consiste pas seulement à générer davantage

de chiffre d'affaires et plus de profits. Il faut aussi prendre en compte les salariés et l'environnement extérieur. C'est-à-dire les parties prenantes, les élus, le terrain... C'est l'idée d'un capitalisme durable. L'économie de marché capitaliste est ce qu'il y a de mieux au monde car elle a permis de sortir de la pauvreté des centaines de milliers de gens. J'entends bien les critiques, mais je ne pense pas que la majorité de nos concitoyens ait envie de revenir au XIXe siècle. Le capitalisme doit se corriger et s'est d'ailleurs toujours corrigé. Il n'y a pas plus évolutif que lui, il se transforme et s'adapte. Les nouvelles technologies numériques l'y poussent et cela pose d'ailleurs de nouveaux problèmes. On le voit bien avec les GAFAs.

Q-Il faut les taxer ?

R-Il faut un système de taxation adapté à l'économie numérique, différente de celle habituelle faite pour une économie plus physique. Mais loin de moi l'idée de jeter le bébé avec l'eau du bain. Alors il y a le projet Le Maire. Nous disons que c'est le plus mauvais système à long terme. Mais c'est un signal à court terme.

Q-Un mot sur le Brexit : vous êtes inquiet ?

R-Oui, car nous ne sommes pas préparés. Plusieurs dizaines de milliers d'entreprises exportent en Grande-Bretagne et si le Brexit est dur, alors ce sera un grand désordre. Mais il ne durera que quelques mois et on s'adaptera. C'est comme le capitalisme : 2019 sera difficile, mais l'entreprise s'adapte à tout.

2019_03_28_Bézieux_Ouest-France

Q-Certains doutent de l'Europe. Pas vous. Pourquoi ?

R-Le Medef soutient l'Europe mais pas de façon naïve. Le récit européen des pères fondateurs de l'Europe, c'était plus de paix et plus de prospérité. Là où le bât blesse c'est pour la prospérité. La croissance s'est ralentie. Le sentiment d'inégalité s'est accru. Face à la Chine et les États-Unis, l'Europe peut a pu parfois passer pour « l'idiote du village mondial », un continent ouvert, sans barrière tarifaire. Elle est devenue le champ de manœuvre des grandes entreprises ou des États en phase de conquête du monde.

Q-Qu'est ce qui doit changer ?

R-En arrivant à la tête du Medef, j'ai décidé de créer un comité de souveraineté économique. Cela n'allait pas de soi parce que le mot souveraineté renvoie à une position défensive, protectionniste. Il a été politiquement confisqué par certains partis. Pour autant, il implique de traiter d'égal avec égal avec des puissances de même taille. C'est tout le sujet des vingt prochaines années. Il ne s'agit pas de revenir à un protectionnisme étroit mais de faire cohabiter liberté d'entreprendre et réciprocité. L'Économie de marché a besoin de règles équivalentes de part et d'autre.

Q-La Commission européenne a eu tort d'interdire le rapprochement entre Alstom et Siemens ?

R-Elle a appliqué le droit européen de la concurrence. Mais n'est-il pas devenu obsolète à l'heure d'une économie mondialisée ? Aujourd'hui, l'Europe n'a pas de politique industrielle. L'intelligence artificielle tout comme le sujet de la mobilité électrique ont besoin de faire l'objet d'une réflexion stratégique de la part des Européens.

Q-En France, 30 % des CDD font un jour ou moins. La ministre du Travail parle du retour des journaliers. Vous la comprenez ?

R-On ne peut d'abord pas se satisfaire d'un taux de chômage à 9% et d'un système d'indemnisation qui fait que 20 % des personnes indemnisées ont un revenu supérieur quand ils sont indemnisés que quand ils travaillent. C'est ça qui a fait échouer les négociations tout autant que le sujet des contrats courts. Dans la lettre de cadrage du gouvernement, les délais et les marges de manœuvre étaient contraints et ne permettaient pas une vraie négociation.

Q-La mise en place d'un système de bonus-malus pour les entreprises va résorber cette précarité ?

R-Il faut d'abord observer que c'est un phénomène mondial. En Grande-Bretagne, vous avez 7 millions de personnes qui travaillent dans un système de contrats ultra courts. Parmi elles, cinq millions sont des indépendants. S'y ajoutent les personnes avec un contrat zéro heure. Il est bien plus dur que le système français qui permet d'alterner CDD et périodes de chômage. Avec le système anglais, vous ne savez pas combien d'heures vous allez travailler dans la semaine. Le taux de bonus-malus, dont on ne connaît pas le contour exact, s'appliquera sur le turn-over de l'entreprise avec un système hyper compliqué prenant en compte la moyenne de secteurs

très larges. On pense que ça n'aura aucun impact. Les entreprises qui auront le bonus le prendront. Les autres l'accepteront mais prendront moins de salariés ou emploieront des autoentrepreneurs. Ce système a déjà existé entre 2014 et 2016. Il taxait les contrats de moins d'un mois et ça n'a eu aucun impact. La taxation n'est pas le bon système. On pense que ça ne fonctionnera pas. C'est une vision technocratique.

Q-Que proposiez-vous ?

R-À court terme, nous proposons de mieux former et indemniser les salariés au bout d'un certain nombre de contrats courts dans la même entreprise. Elle n'a pas été acceptée par les syndicats. À moyen terme, nous proposons une forme de contrat de travail permettant une forme de longévité après plusieurs contrats dans la même entreprise. Dans l'intérim, cela existe déjà et s'appelle le CDI intérimaire.

Q-Le Medef a longtemps défendu le relèvement de l'âge de départ en retraite. C'est toujours le cas ?

R-Il ne faut pas faire une réforme des retraites qui consisterait à habiller par un système de points des régimes qui resteraient différents. Permettant au passage de confisquer les réserves des régimes « fourmis » pour financer ceux des régimes « cigales ». C'est notre inquiétude numéro un. Le régime Agirc-Arrco c'est 70 milliards d'euros de réserves qui viennent, d'un côté, des cotisations des salariés et, de l'autre, des entreprises. Il est le seul à avoir touché à l'âge effectif de départ en retraite puisqu'on a une décote provisoire pour encourager les gens à travailler plus longtemps. De plus l'espérance de vie continue à augmenter. Enfin, il y a un âge légal mais 40 % des salariés partent avant. Dans certains cas, c'est mérité et dans d'autres cas, c'est incompréhensible. Il faut un principe d'équité. Ensuite, ou on retarde l'âge de départ en retraite ou on baisse les pensions pour équilibrer le système. On peut laisser la liberté de choix. C'est ce que nous avons fait à l'Agirc-Arcco. L'âge légal, ce n'est de toute façon qu'un paramètre parmi d'autres. Et le plus important, c'est l'âge effectif. Nous ne voulons pas d'une réforme qui ne serait que cosmétique.

Q-Dans le cadre du grand débat, vous demandez plus décentralisation. On ne vous attendait pas sur ce terrain.

R-La question est de savoir si une économie décentralisée est plus efficace. En clair, y a-t-il un lien entre la création de richesses et la décentralisation. C'est un sujet très peu étudié par les économistes. Les éléments que nous avons trouvés confortent l'idée du rôle positif joué par la décentralisation. C'est un changement de doctrine pour le Medef qui était historiquement centralisateur pour une raison simple : les deux premiers actes de la décentralisation ont eu pour conséquence une augmentation massive de la fiscalité locale. En 2017, pour la première fois, la somme des impôts locaux payés par les entreprises a dépassé l'impôt sur les sociétés. On est le seul pays au monde où c'est le cas. Donc, oui à la décentralisation si elle est couplée à un principe de responsabilisation. Il faut à chaque échelon une recette fiscale et un impôt, et pas un morceau d'impôt, avec son affectation. Et nous proposons un système de notation citoyenne. C'est aussi un droit à l'expérimentation, notamment sur la politique de l'emploi.

Q-Mais vous continuez à plaider pour un choc fiscal.

R-Nous pensons que le taux d'impôt, qui est le plus élevé des pays de l'OCDE et le plus élevé aussi dans l'histoire économique des pays développés, décourage les rentrées fiscales. Si on baisse les impôts, on aura de meilleures rentrées fiscales. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé en 2018. La fiscalité sur le capital a baissé en 2018 sans nuire aux rentrées fiscales, supérieures à ce qui était prévu.

Q-La prime Macron était une bonne idée ?

R-Cette prime, je préfère l'appeler la « prime patron » car ce sont les entreprises qui la versent. Bruno Le Maire a parlé de 10 % des salariés concernés. Nous pensons que 40 % des entreprises l'auront versée au 31 mars. La dernière fois qu'un tel dispositif avait été mis en place, c'était en 2011 : 11 % des entreprises avaient alors joué le jeu. Donc, oui, c'est un succès. Cette prime est sans charge sociale, sans impôt et ne nécessite pas un accord d'entreprise. Nous proposons de pérenniser ce système avec une mesure d'intéressement simplifié.

Q-Pourquoi proposer la mise en place d'un prêt d'honneur pour les jeunes ?

R-Nous sommes le pays qui, parce qu'il prélève le plus d'impôts, réduit aussi le plus les inégalités. Comment alors expliquer ce sentiment d'injustice. Les Français se disent que tout est joué d'avance, une impression confirmée par une étude récente de l'OCDE. La capacité de s'élever par le travail est totalement bloquée en France. Nous proposons la mise en place d'un prêt contingent à taux zéro, sous conditions de ressources, permettant à des jeunes de créer une activité, une entreprise, de se former.

2019_05_15_Bézieux_La Provence

Q-Célébrer les 150 ans de l'UPE 13, qu'est-ce que cela représente pour vous ?

R-C'est d'abord un fait historique. Il intervient en plein essor du commerce et de l'industrie au XIXe siècle, alors que se constituent aussi les syndicats de salariés. Et puis ça se passe à Marseille et c'est assurément le signe d'une culture entrepreneuriale, de la qualité des entrepreneurs Marseillais.

Q-Que voyez-vous de commun entre "La Défense" de 1869 et le syndicalisme d'aujourd'hui ?

R-Ce qui est commun, c'est qu'en se réunissant on arrive à parler d'une seule voix et qu'il est aussi possible de jouer un rôle en faveur de l'intérêt général. Mais les temps ont changé. Auparavant il était surtout question de protectionnisme. Ce n'est plus le combat d'aujourd'hui. Ce qui a changé également, au point de devenir une difficulté générale, c'est le sens de l'engagement collectif. Il est plus difficile de pousser les jeunes à s'engager. Il faut les motiver d'une manière différente. C'est un fait de société lié à l'individualisation des destins. Il faut aussi voir qu'au XIXe siècle, avec le triomphe du taylorisme, les entreprises avaient une organisation similaire. Cela facilitait la défense des intérêts. Aujourd'hui, entre une start-up technologique, une PME traditionnelle et une multinationale, il y a une hétérogénéité et des différences marquées. L'organisation du travail n'est plus la même. Trouver un dénominateur commun est plus compliqué. Par ailleurs, les ONG ont fait irruption dans le débat et les partenaires sociaux ont un problème de représentativité massif. Le mouvement des gilets jaunes le montre. Et mon rôle de président du Medef est d'être un porte-parole des patrons, de trouver une parole commune...

Q-Le Medef vient de créer un comité sur la gouvernance des entreprises. Pourquoi ?

R-La question de la gouvernance est une préoccupation légitime. Elle est aussi un élément de compétitivité dans un monde en mutation. La prise de décision devient cruciale et il faut que les entreprises s'ouvrent au conseil, à l'extérieur. Le but est de développer de meilleures pratiques de gouvernance parce que la concurrence est mondiale. Et puis il y a l'irruption du numérique, de la préoccupation environnementale, l'évolution des comportements des collaborateurs, des consommateurs. Ne pas en tenir compte serait reculer. Il faut être en mouvement en permanence, sur tous les fronts.

Q-Comment jugez-vous la situation économique et sociale du pays ?

R-Elle est paradoxale car notre économie ne se porte pas mal. Mais ce phénomène gilets jaunes qui persiste et est localisé dans sa manifestation, a un impact très négatif. Il crée une incertitude et amène à se poser la question de savoir si le gouvernement, dans sa réponse à la crise, n'est pas en train de changer de politique. On a eu des mesures pro-entreprises, notamment avec le CICE qui a amené à l'inversion de la courbe du chômage : il ne faut absolument pas changer de cap ! Cela nous inquiète d'autant plus qu'une partie des mesures annoncées par Emmanuel Macron seront financées par la réduction des niches fiscales. C'est-à-dire une hausse des impôts pour les entreprises. Nous nous demandons si les trois dernières années du quinquennat ne vont

pas se traduire par un changement de politique davantage en faveur des ménages et au détriment des entreprises. On attend donc l'arbitrage sur les niches fiscales et le projet de loi de finances pour 2020. Attention au signal donné, car l'économie c'est de la psychologie et de la confiance.

Q-Un bon patron, c'est quoi pour vous ?

R-C'est quelqu'un qui permet à son entreprise de croître, de rémunérer dignement ses salariés, de payer ses impôts et au final, de verser un dividende à ses actionnaires et de rémunérer le capital. Je précise que les salariés sont ceux qui bénéficient le plus de la création de richesse, ensuite l'État avec les impôts - c'est d'ailleurs la seule part qui a progressé et il est le plus gourmand de tous - et enfin, loin derrière, les actionnaires. Un bon patron fait réussir l'entreprise dans un environnement mouvant. Avec parfois des difficultés liées à la nécessité de se transformer.

Q-Un message pour les chefs d'entreprise de notre région ?

R-Il faut que les jeunes entrepreneurs s'engagent dans les organisations professionnelles. Nous avons besoin de militants de la cause de l'entreprise.

2019_06_10_Bézieux_Le Figaro

Q-Édouard Philippe va dresser ce mercredi dans son discours de politique générale la feuille de route des réformes pour la deuxième partie du quinquennat. Qu'en attendez-vous ?

R-Nous attendons que le premier ministre prenne en compte un contexte mondial en plein bouleversement. Le multilatéralisme est en crise. La mondialisation heureuse des trente dernières années n'a plus cours. Quand la Chine est entrée dans l'OMC, en 2001, nous pensions qu'on irait vers un modèle de capitalisme économique uniforme alliant libertés économique et politique. Or, tout le monde ne joue pas avec les mêmes règles et c'est un problème. Le vote populiste qui se nourrit des craintes et des peurs de nos concitoyens peut s'éclairer en partie par ce contexte. Il traduit, à mon sens, le besoin d'une Europe plus forte, plus protectrice des citoyens et des entreprises européennes. Nous devons donc définir une souveraineté économique européenne et commencer par mettre Français et Allemands sur la même longueur d'onde. Édouard Philippe doit donner le cap de la politique économique et donner une vision de ce que peut être un capitalisme français et européen. Et il faut que les réformes et les priorités budgétaires dont il va parler s'intègrent dans ce contexte.

Q-Des voix s'élèvent pour critiquer un changement de ligne, avec un recul de la politique de l'offre pour une relance par la demande. Partagez-vous cette crainte ?

R-Depuis trente ans, la France mène une politique de la demande, libérant du pouvoir d'achat en augmentant les dépenses publiques et en s'endettant. Il y a quatre ans, pour la première fois, le pacte de responsabilité a inversé cette logique et créé un choc d'offre, avec plus de 30 milliards d'euros réinjectés dans l'économie. Le résultat: 800.000 emplois créés depuis par les entreprises. Mon prédécesseur, Pierre Gattaz, a été beaucoup critiqué quand il indiquait que le million d'emplois serait atteignable si la France mettait en œuvre les bonnes réformes. On devrait l'atteindre l'année prochaine. Emmanuel Macron, lui, a créé à son arrivée un choc de confiance, avec un discours proentreprises et non punitif. La prime Macron, non obligatoire et défiscalisée, a été un énorme succès parce qu'elle revenait à faire confiance aux entreprises. La confiance des entrepreneurs, c'est la base de la croissance! Mais aujourd'hui, c'est vrai, les entrepreneurs doutent. Il fallait apporter une réponse à la crise des «gilets jaunes» et probablement redonner du pouvoir d'achat. Mais ce n'est pas la suppression de quelques niches fiscales sur les entreprises qui suffira à financer l'addition. On est aujourd'hui dans une impasse budgétaire et plus un chef d'entreprise ne croit à la trajectoire du gouvernement. Or, un entrepreneur investit et embauche s'il anticipe que les conditions d'exercice de son activité ne vont pas changer, ce qui n'est plus le cas. La poursuite de la baisse de l'impôt sur les sociétés a déjà été reportée d'un an et, là, il se dit que c'est l'entreprise qui va payer l'addition à la fin.

Q-Que faut-il faire alors?

R-Soit la France réduit les dépenses publiques drastiquement et sans choc fiscal pour accompagner cette baisse, et on finira en récession. Soit on baisse les impôts de manière importante en laissant filer le déficit, c'est la voie italienne. Soit on fait les deux en même temps. Nous venons d'avoir un choc de la demande de 17 milliards d'euros ; si nous ne

l'accompagnons pas d'un choc de l'offre couplé avec une baisse de dépenses publiques, nous retomberons dans nos vieux travers consistant à soutenir temporairement le pouvoir d'achat, sans redonner davantage de compétitivité à l'appareil productif.

Q-Pour financer les 5 milliards de baisse d'impôts sur le revenu promis en 2020, le gouvernement veut tailler dans les niches fiscales des entreprises. Lesquelles?

R-Bercy nous dit que sont visés l'avantage accordé au gazole non routier (GNR) et le plafond de déduction du mécénat. Mais le rapporteur général du budget à l'Assemblée évoque aussi des modifications sur le crédit impôt recherche (CIR) alors que le premier ministre l'a sanctuarisé. Que faut-il comprendre? Le signal est, en tout cas, inquiétant. Surtout que ça ne fait pas toujours sens économiquement de supprimer une niche fiscale. Le gouvernement, qui s'en est rendu compte, regarde donc maintenant du côté des niches sociales des entreprises, ce qui n'a jamais été annoncé. Il veut notamment revenir sur la déduction forfaitaire spécifique pour frais professionnels (DFS) dans certains secteurs (BTP, nettoyage, aviation marchande...), qui permet de payer moins de charges patronales. Raboter ou supprimer cette déduction reviendrait à augmenter le coût du travail des entreprises concernées.

Q-Vous ne cessez de dire que la baisse des dépenses publiques n'est pas assez rapide. Où couper?

R-La mère de toutes les réformes, c'est celle des retraites. C'est une nécessité structurelle qui ne doit pas se faire sans effort financier. Mais attention, cette réforme ne peut pas se traduire par une confiscation des réserves constituées par les régimes bien gérés du secteur privé. Les 70 milliards mis de côté par l'Agirc-Arrco, gérés avec responsabilité par les partenaires sociaux, et les 30 milliards des indépendants ne peuvent pas tomber dans le régime général.

Q-Emmanuel Macron veut que les Français travaillent plus au long de la vie. Cela revient à reculer l'âge de départ effectif à la retraite sans le dire. Vous devriez être heureux?

R-En termes d'efficacité, l'âge l'égal est le vrai marqueur du changement des comportements des employeurs et des employés. Un passage à 64 ans, au rythme d'un trimestre par an dès 2020, permettrait d'économiser 17 milliards d'euros en année pleine en 2028. Instaurer une décote pour inciter les gens à travailler plus longtemps ne sera pas aussi efficace. Si le gouvernement fait cet effort qui va au-delà de la simple unification des régimes, les entreprises seront prêtes à faire de leur côté un vrai effort sur l'emploi des seniors.

Q-L'exécutif dévoile le 17 juin sa réforme de l'assurance-chômage, avec un bonus-malus pour lutter contre la précarité à l'embauche. Pourquoi êtes-vous opposé à cette mesure ?

R-C'est une décision du président de la République que je regrette. Le bonus-malus est un système complexe qui n'aura aucun impact sur les contrats de moins d'un mois. Tel qu'il est conçu, il n'est pas une surtaxation des contrats courts mais une taxation sur le turnover qui revient à pénaliser les entreprises qui ont beaucoup de rotation de salariés, sous-entendant qu'elles ne sont pas vertueuses. C'est une forme d'infantilisation, à deux doigts de l'économie punitive, qui envoie un signal de défiance aux entrepreneurs.

Q-Et quid des mesures d'incitation de retour à l'emploi, que le gouvernement veut aussi ?

R-Dans un certain nombre de cas, il y a un phénomène d'optimisation de l'assurance-chômage. Le système ne pousse pas toujours à retravailler. Il y a deux problèmes: celui de la permittance, qui consiste à pouvoir cumuler des contrats tout en touchant des allocations, et celui du calcul du salaire journalier de référence. Cette réforme ne pourra pas se traduire par un bonus-malus sur les entreprises et aucune disposition d'incitation au retour à l'emploi. L'exécutif a su reprocher aux partenaires sociaux de ne pas prendre leurs responsabilités quand ils devaient le faire, j'attends qu'il prenne aujourd'hui les siennes.

Q-L'objectif du président de la République d'un taux de chômage de 7 % en 2022. Est-il tenable ?

R-Les paramètres actuels (dépenses, prélèvements, déficit...) ne permettront pas de redescendre à un taux de 7 % à la fin du quinquennat. Affirmer le contraire revient à mentir aux Français. Aujourd'hui, seul un nouveau choc d'offre créerait les conditions de croissance nécessaires pour faire baisser considérablement le chômage. La conjoncture ne suffit pas: en 2017 et 2018, la croissance était au rendez-vous et cela ne s'est pas traduit suffisamment en baisse de chômage. Je le dis solennellement: les entreprises sont prêtes à se mobiliser pour faire réussir le pays si le gouvernement nous donne les bons signaux.

Q-Que pense le patron des patrons de l'échec de la fusion entre Fiat-Chrysler et Renault?

R-Fin des moteurs thermiques, voitures autonomes, verdissement de l'économie... L'industrie automobile affronte actuellement des défis d'une ampleur qu'elle n'a pas connue depuis sa naissance et qui nécessitent plusieurs centaines de milliards d'euros d'investissements. Évidemment, cela pousse à des rapprochements et des coopérations. De ce point de vue-là, la fusion Fiat-Chrysler - Renault-Nissan était sensée. Mais était-ce la bonne valorisation et les bonnes conditions? Je ne peux pas le dire. Il en va de même du rôle de l'État, qui doit jouer son rôle d'actionnaire, pas plus. Mais l'histoire ne va pas s'arrêter à cet échec. En tout état de cause, le grand perdant dans l'opération n'est pas forcément celui auquel on pense...

2019_06_13_Bézieux_Corse-Matin

Q-Qu'est ce qui a motivé votre déplacement en Corse et à Bastia en particulier ?

R-Le Medef Corse tient son assemblée générale. C'est un moment important pour les entreprises adhérentes du territoire et je suis très heureux d'y participer et d'intervenir sur le thème "le monde bouge, les entreprises aussi". D'ailleurs, c'est aussi un peu l'inverse, les entreprises font bouger le monde. C'est le cas également pour la Corse ! C'est aussi, pour moi, l'occasion d'échanger sur les besoins spécifiques des entreprises et de découvrir le dynamisme de l'économie locale dont on ne parle pas assez et qui pourtant est bien réel comme en témoigne le festival méditerranéen Creazione à Bastia.

Q-Quels sont, selon vous, les dossiers à défendre pour le Medef dans l'île ?

R-Il y a plus de 100 ans, dans une formule restée célèbre, Emmanuel Arène, alors député de la Corse, soulignait les difficultés d'une Corse "entourée d'eau de toutes parts". Son économie connaît toujours un retard lié à des handicaps structurels. Pour autant, les entrepreneurs corses font preuve d'un dynamisme qui ne demande qu'à être encouragé. La croissance insulaire peut être boostée non seulement par la poursuite de l'investissement public dans les infrastructures qui méritent d'être modernisées, mais aussi par le financement bancaire pour accompagner les projets des TPE et des PME et la reconduction des fonds d'investissement de proximité, véritables accélérateurs de développement.

Q-On accuse souvent le patronat Corse d'être passéiste ? Qu'avez-vous à dire sur le sujet ?

R-Je crois que cette accusation est dépassée. La Corse est la région dans laquelle le nombre de création d'entreprise est le plus élevé. En 2018, il y a eu 10% de plus de créations que l'année précédente, signe d'une véritable dynamique entrepreneuriale. Le Medef Corse joue un rôle majeur en menant des actions pour développer l'apprentissage avec l'organisation des Olympiades des métiers ou pour faire découvrir l'entrepreneuriat avec le programme "Entreprendre pour Apprendre". Il y a en Corse une jeunesse qui a envie de créer, d'entreprendre. Agile, mobile, élevée au numérique, elle ne connaît pas les mêmes contraintes que la génération précédente. Elle peut transformer l'économie insulaire en expérimentant, en innovant, en osant. Au plan national, vous vous êtes positionné en faveur de la retraite à 64 ans d'ici 2028. Quels sont vos arguments en ce sens ? Le premier argument c'est que nous vivons plus longtemps. Tant mieux ! Depuis 40 ans (à l'époque où l'âge légal était à 65 ans), notre espérance de vie à l'âge de la retraite a doublé. Elle est passée de 13 à 27 ans. Le deuxième, c'est que l'âge de départ pour équilibrer le régime, c'est 64 ans. Nous le disons, le président de la République aussi. En instaurant un système de décote, il rejoint le diagnostic que nous avons posé. Or, la décote est beaucoup moins efficace que le recul de l'âge légal. Cela aura une conséquence. Lorsque le régime général sera déficitaire, ce sont les réserves du régime Agirc Arrco qui serviront à boucher les trous. Nous y serons totalement opposés. Il faut dire la vérité aux Français et repousser l'âge légal. Il faut le faire progressivement par exemple au rythme d'un trimestre par an pour arriver à 64 ans pendant les huit prochaines années et toujours en lien avec l'espérance de vie.

Q-Emmanuel Macron a ouvertement critiqué les partenaires sociaux concernant les négociations sur l'assurance chômage. Qu'avez-vous à y répondre ?

R-Quand les ingérences politiques sont permanentes, c'est dur de trouver des consensus. Dur, également, d'obtenir des économies des syndicats quand le gouvernement ne parle que du bonus-malus. C'est cela qui a fait échouer les négociations tout autant que le sujet des contrats courts. Il a oublié de souligner que lorsqu'ils sont en situation d'exercer pleinement leurs responsabilités, les partenaires sociaux savent gérer. Les 70 milliards de réserves du régime Agirc Arrco en témoignent.

Q-Un dispositif tel que la loi Pacte était-il nécessaire ?

R-Ce texte s'inscrit dans une démarche positive, qui vise à lever des contraintes qui jusqu'à présent pénalisaient les entreprises. Je pense notamment à la suppression ou à l'allègement des seuils à partir desquels une entreprise est soumise à des contraintes sociales et fiscales. Mais pour que la confiance revienne chez les chefs d'entreprise, il faut clarifier le cap économique qui doit se traduire par des réformes structurelles et des priorités budgétaires.

2019_06_27_Bézieux_Le Berry républicain

Q-Votre réforme, qui sera votée le 2 juillet prochain, porte sur plusieurs points, à commencer par une féminisation accrue des instances du Medef.

R-Effectivement. Il faut dire que nous partons de très loin. 8 % de femmes dans les instances du Medef, ce qui est très peu et historique. Nous visons donc à aboutir à 30 % de femmes.

Q-Pourquoi ce chiffre et pas 50 % de présence féminine ?

R-C'est une question de parité économique, nous avons 30 % de femmes cheffes d'entreprise et nous voulons donc nous mettre en conformité avec nos adhérents.

Q-Vous souhaitez aussi renforcer le poids des territoires ?

R-On augmente le poids dans les instances de décision avec plus de territoires et un conseil exécutif passant de 45 à 51 conseillers. Avec cette idée sous-jacente que l'économie se passe dans les territoires, que le Medef n'avait jusqu'alors jamais vraiment fait de décentralisation et que nous voulons être plus à l'écoute des territoires.

Q-On retrouve cette idée dans votre souhait de plus démocratiser l'élection du président par exemple ?

R-Tout à fait, même si nous sommes dans une élection plus ouverte que dans d'autres organisations, qu'elles soient patronales ou syndicales, qui sont plus dans un système de cooptation à l'ancienne. Bien entendu, chez nous, l'ensemble des patrons ne votent pas mais ce sont des délégués dont nous souhaitons augmenter le nombre [doublé à 1.100 délégués, NDLR]. Et je rappelle que le mandat du président est bénévole.

Q-Le financement du Medef est aussi repensé ?

R-Nous avons actuellement trois sources de financement : les cotisations des adhérents; celles des entreprises [l'AGFPN, taxe de 0,016 % de la masse salariale brute des entreprises, NDLR] finançant syndicats et patronats; et la dernière masse, représentant 15 % de notre budget, c'est les subventions votées par les organismes paritaires. C'est ce financement dont nous voulons nous passer car il se situe dans un contexte un peu gris comme cela nous a été rappelé par le gouvernement. Nous allons donc trouver d'autres sources de financement et d'économies. C'est une valeur symbolique car l'on ne peut pas demander à l'État de se réformer sans donner l'exemple.

Q-Enfin, vous souhaitez davantage dialoguer avec les ONG ?

R-Je considère que les ONG, dans leur diversité, leur complexité et parfois leurs contradictions sont devenues un acteur incontournable des entreprises avec une influence parfois plus forte que les politiques ou les syndicats. Voilà pourquoi nous souhaitons monter une structure de dialogue avec les ONG par thématiques. Le but n'est pas de forcément tomber d'accord mais de dialoguer et de mieux se comprendre. Aujourd'hui, un jeune qui souhaite s'engager va plus vers une ONG que vers un parti politique ou un syndicat.

Q-Une ouverture visant à plus coller avec la réalité ?

R-Dans ce pays, nous avons un sujet de fond à savoir que l'État s'arroge le monopole de l'intérêt général. Et c'est justement cette interaction entre les entreprises, la société civile et les syndicats qui doit pouvoir déboucher sur un compromis. Et jusqu'alors les contacts avec les ONG, environnementales en tout cas, se sont toujours faits dans un cadre très strict sous la bienveillante tutelle de l'État.

Q- Vous souhaitez également changer le nom du Medef ?

R-Nous allons effectivement réfléchir à un changement de nom une fois la réforme votée. C'est un moyen de redynamiser la structure qui porte le même nom depuis 20 ans.

2019_08_27_Bézieux_Le Monde

Q-Pourquoi un casting aussi hétéroclite ?

R-L'idée est de se préoccuper de sujets qui, certes, ne forment pas le quotidien de tous les patrons, mais qui un jour ou l'autre affecteront leur activité, comme la démographie, l'immigration, l'alimentation ou la pauvreté... La REF est le symbole d'un Medef plus ouvert aux débats de société et à la société elle-même. Notre volonté a été de renouer avec le débat démocratique en invitant des politiques, des artistes, des intellectuels qui ne pensent pas comme nous.

Q-Regrettez-vous l'invitation, finalement annulée en juin, faite à Marion Maréchal ?

R-Non, cela s'inscrivait dans cette idée de débattre avec des gens avec lesquels nous ne sommes pas d'accord. Mais à partir du moment où elle a été vue comme une tribune offerte à Marion Maréchal, comme si c'était sa rentrée politique, ce n'était plus possible. Elle n'était qu'une invitée qui devait débattre avec d'autres du populisme.

Q-Quel est votre état d'esprit en cette rentrée ?

R-Il est positif, même si les signaux économiques s'avèrent contradictoires, entre des indicateurs corrects en France et une inquiétude sur le plan international. Sur ce dernier point, je suis convaincu qu'une défaite de Donald Trump en 2020 ne changerait en rien la trajectoire de confrontation entre les Etats-Unis et la Chine pour le leadership mondial. Nous sommes entrés pour plusieurs années au cœur d'une guerre froide économique où le consensus pour soutenir la croissance mondiale a volé en éclats. L'Amérique pense qu'elle peut se suffire à elle-même grâce à une forte croissance domestique, tirée par des incitations fiscales. L'Europe est l'espace qui a le plus à souffrir de ce nouvel ordre mondial car elle reste la plus dépendante aux exportations, au moment où elle est déjà confrontée à la sortie du Royaume-Uni.

Q-Pourtant la croissance française tient...

R-A court terme, oui. La France est moins exportatrice que l'Allemagne, par exemple, et nous bénéficions des efforts réalisés ces dernières années, entre le pacte de responsabilité de 2015 et les réformes du marché du travail en 2017. Le climat des affaires reste favorable, le gouvernement faisant globalement confiance aux chefs d'entreprise, même s'il a parfois des injonctions contradictoires. L'objectif de 7 % de taux de chômage apparaît désormais crédible. Certes, cela n'empêche pas les problèmes. Même si les inégalités réelles sont moindres en France qu'ailleurs à cause du système redistributif, le sentiment d'inégalité se révèle élevé, comme l'a prouvé le mouvement des « gilets jaunes ». La bonne nouvelle pour nous, c'est qu'il n'a pas remis en cause l'agenda de réformes du gouvernement.

Q-Cette crise des « gilets jaunes » est-elle terminée selon vous ?

R-En surface, cela semble résolu, mais pas en profondeur. Les mesures massives de redistribution de pouvoir d'achat qui ont été prises ont éteint les foyers de contestation qui en étaient à l'origine. Plusieurs milliards d'euros ont été injectés. En revanche, la cause sous-

jacente de cette crise, avec une catégorie de population victime de cette transformation de l'économie et de la métropolisation des emplois, reste à résoudre. Mais ce n'est pas un syndrome Macron, même s'il y a pu y avoir des maladroites ici ou là. C'est un syndrome occidental.

Q-Au G7, les grands patrons ont annoncé vouloir lutter contre les inégalités. Les PME se sentent-elles impliquées ?

R-Les multinationales sont en pointe sur le thème de la « croissance inclusive » mais il y a bien une prise de conscience globale qu'une entreprise ne peut pas être prospère dans un environnement qui ne l'est pas. Déjà, lors de la crise des « gilets jaunes », les entrepreneurs ont réagi de façon immédiate : plus de 400 000 entreprises en France ont versé des primes défiscalisées de 450 euros en moyenne à 5,5 millions de leurs salariés et, contrairement à ce qui s'était passé lors de précédentes expériences, la taille des sociétés n'a pas joué dans cette mobilisation.

Q-Que pensez-vous de l'accord avec les Etats-Unis annoncé lundi par Emmanuel Macron sur la taxe GAFA à l'issue du G7 ?

R-Nous soutenons le principe de cette taxe. Venant du Medef, c'est assez rare pour le souligner ! Même si j'estime qu'une taxe assise sur le chiffre d'affaires est idiote, elle représente un signal politique fort. J'aurais préféré qu'elle soit décidée au niveau européen ou de l'OCDE. L'accord annoncé par le président de la République est surtout un accord de raison qui semble logique. En réalité, tous les pays ont maintenant intérêt à imposer les géants du numérique dans les pays de consommation. On devrait donc arriver à un accord au niveau de l'OCDE qui remplacera la taxe française.

Q-Sur la réforme des retraites, Emmanuel Macron a déclaré, lundi sur France 2, qu'il « préfère qu'on trouve un accord sur la durée de cotisation plutôt que sur l'âge », tandis que le haut-commissaire chargé du dossier, Jean-Paul Delevoye, a plaidé en juillet pour un âge pivot identique pour tous à 64 ans. Qu'en pensez-vous ?

R-Il y a un impératif qui est financier pour l'équilibre du régime. L'âge est un paramètre plus efficace que la durée de cotisation. Si le gouvernement renonce à l'âge pivot, contrairement à ce qui est écrit dans le rapport Delevoye, il n'y aura pas d'autre choix que d'allonger fortement la durée des cotisations en modulant la valeur du point. Dans un système par répartition, avec la démographie que l'on connaît et l'espérance de vie qui continue à monter, même moins vite, il n'y a pas trente-six solutions : il faudra travailler plus longtemps. Je suis persuadé que les Français l'ont compris. L'opinion a évolué et je ne sens pas monter un grand mouvement de contestation comme en 1995. Mais cela ne sera le cas, selon moi, qu'à deux conditions : la première concerne le gouvernement, c'est celle de l'équité entre le public et le privé qui n'est pas respectée aujourd'hui. La seconde exige de nous, les entrepreneurs, d'être capables d'employer des gens dans tous les métiers au-delà de 62 ans.

Q-Craignez-vous que les prochains arbitrages budgétaires soient défavorables aux entreprises ?

R-Une mauvaise nouvelle est toujours possible mais le vrai problème, c'est qu'à chaque rentrée, le même théâtre se produit. Le gouvernement peine à boucler son budget et finit par nous faire les poches de façon indirecte. Autant Emmanuel Macron a lancé des réformes, comme l'assurance-chômage ou les retraites, sur lesquelles ses prédécesseurs avaient calé, autant sur la dépense publique, il n'y a pas d'ancien et de nouveau monde : gauche ou droite, la dépense croît tous les ans. Certes les taux d'intérêt sont négatifs et la croissance française a l'air de tenir, mais nous ne sommes pas à l'abri d'une récession. Les économies n'ont pas été faites. Nous avons du mal à croire que la promesse d'une baisse du taux d'impôt sur les sociétés à 25 % en 2022 sera tenue. Pourtant, c'est très important pour l'investissement des entreprises et notre capacité à créer des emplois comme des richesses.

Q-Le décret réformant l'assurance-chômage a été publié fin juillet. Etes-vous toujours opposé au bonus-malus contre les contrats courts ?

R-Oui, même s'il a été réduit en ampleur et sur les secteurs concernés. Nous sommes en train d'étudier la constitutionnalité du décret et nous ne nous interdisons pas de mener un recours en justice. Le bonus-malus part d'une bonne intention – la lutte contre la précarité – mais se termine en usine à gaz. Ni l'employeur ni l'employé n'y comprennent rien et surtout, l'Etat employeur, qui pourtant consomme du CDD, ne s'applique pas à lui-même ce qu'il impose aux entreprises.

2019_09_25_Bézieux_Le Figaro

Q-Quelles sont les craintes liées au Brexit pour les entreprises françaises ?

R-Tous les indicateurs tendent vers un Brexit dur. Il y a un an, après l'intervention du numéro deux du gouvernement de Theresa May, David Lidington, à l'université d'été du Medef, je conseillais de se préparer à cette hypothèse. Nous y sommes. Avec, pour conséquences, d'abord une récession massive au Royaume-Uni et un impact majeur pour l'Irlande. Mais la France va évidemment souffrir aussi. Nous avons 12 milliards d'euros par an d'excédent commercial avec ce pays. Un hard Brexit entraînerait une perte de 3 milliards d'euros pour les exportateurs français. La croissance prévue à 1,3 % en 2020 pourrait être amputée de 0,2 point. Ce n'est pas l'épaisseur du trait !

Q-Les entreprises préfèrent-elles que l'incertitude prenne fin le 31 octobre même sans accord, ou un nouveau report de la date ?

R-Même si les entreprises détestent l'incertitude, tout est préférable à un «hard Brexit». On ne peut pas le souhaiter, ni pour le peuple anglais, ni, indirectement, pour la France.

Q-Combien d'entreprises françaises sont concernées et sont-elles prêtes ?

R-On compte 3300 filiales d'entreprises françaises implantées au Royaume-Uni. En outre, 30.000 entreprises françaises y exportent et 70.000 importent des marchandises d'outre-Manche. Les grandes entreprises sont relativement prêtes, en particulier celles qui ont des chaînes de valeur intégrées. C'est le cas typiquement de l'automobile (PSA, Renault-Nissan), de l'aéronautique ou de la pharmacie. Les entreprises des Hauts-de-France ou de Bretagne sont mieux préparées qu'ailleurs. Plus on s'éloigne de ce noyau dur, moins la préparation est grande. On constate aussi une motivation qui s'est un peu émoussée: on en est au deuxième report depuis mars. Et puis il y a le cas des plus petites entreprises et des exportateurs occasionnels: selon la Chambre de commerce de Paris, un quart des exportateurs vers le Royaume-Uni n'ont jamais réalisé de formalités douanières extracommunautaires. Exporter dans l'UE, c'est quasiment comme vendre en France. Ceux qui n'ont pas l'habitude du « grand large », Chine ou États-Unis, sont donc moins équipés.

Q-Quelles sont les inquiétudes concrètes ?

R-Nous avons réactivé notre adresse mail d'assistance, créée pour l'échéance initiale du 29 mars dernier. Nous recevons beaucoup de questions sur les droits de douane. Les entreprises se demandent quand et combien elles devront payer. Un fabricant de feuilles d'emballage pour les fleurs d'Arras, qui vend sur les marchés de Londres, nous demande par exemple à combien ses produits vont être taxés. Autre cas emblématique : le cheddar anglais sera taxé à l'importation, le camembert le sera-t-il à l'exportation en réciprocité ? Se posent aussi des questions sur l'impact logistique, le temps de passage à la douane et la nature des contrôles. Les Douanes l'estiment à 225 millions de documents supplémentaires à vérifier par an. Cela fait beaucoup

pour seulement 700 douaniers supplémentaires recrutés ! Les entreprises font également face à des problèmes de certification. Pour certaines catégories de produits, si votre organisme certificateur est au Royaume-Uni, vous ne pourrez plus vendre dans l'UE, ni même en France. C'est le cas dans la sécurité des équipements de travail (gants, chaussures de chantier...) ou pour des matériels médicaux, comme les défibrillateurs. Aujourd'hui, cette situation engendre un embouteillage chez les certificateurs du continent. L'étiquetage des produits, par exemple pour les cosmétiques, pose également des questions. Ou encore le stockage des données personnelles. La société Pokémon nous dit réfléchir à déplacer son siège de Londres à Paris pour rester en accord avec la réglementation RGPD.

Q-Que conseillez-vous de faire à vos adhérents ?

R-Depuis un an et demi, nous leur disons : «get ready». C'est d'ailleurs le thème de notre colloque de ce jeudi. La difficulté est de faire pénétrer ce message à 30.000 entreprises, dont certaines ont du mal à se sentir concernées. Parmi elles, 24.000 comptent moins de 50 salariés et réalisent moins de 50.000 euros de chiffre d'affaires au Royaume-Uni.

Q-Comment voyez-vous l'après-Brexit ?

R-Politiquement, on peut espérer un sursaut pour remobiliser l'Europe. La Commission sortante n'a pas laissé une trace impérissable. On se souvient notamment de l'interdiction de la fusion Alstom-Siemens. Chez les patrons français, il y a à la fois une envie d'Europe et en même temps un certain ras-le-bol. On attend donc beaucoup de la nouvelle Commission Von der Leyen. Avec le Royaume-Uni, il est évident qu'il faut un accord de libre-échange préférentiel et une coopération par secteurs. Boris Johnson veut créer un Singapour-sur-Tamise, une économie dérégulée, à basse fiscalité et protection sociale limitée. C'est un défi à nos frontières. Ce n'est pas notre modèle de société, d'où l'importance pour nous de rendre le modèle européen compétitif.

2019_10_16_Bézieux_Libération

Q-Sur le fond, vous êtes favorable au projet du gouvernement ?

R-L'ambition de cette réforme est majeure, elle vise une refonte du système de 1945. Elle pose des principes d'universalité et d'équité entre les régimes, notamment public et privé, que l'on soutient. Elle propose aussi un système par points qui nous paraît le meilleur pour prendre en compte des carrières non linéaires. Après, tout est dans les modalités d'exécution. L'âge est évidemment un paramètre fondamental si l'on veut remettre le système à l'équilibre et le rendre pérenne pour les générations futures.

Q-L'espérance de vie en bonne santé à la naissance stagne...

R-Ce qui compte, c'est combien de temps il reste à vivre en bonne santé à 65 ans. Or, à cet âge, le nombre d'années que l'on peut espérer vivre sans incapacité a légèrement augmenté. Mais qu'en sera-t-il en 2040 ?

Q-Cela ne compenserait pas les deux ans de perdus par les salariés et les fonctionnaires en cas d'âge pivot à 64 ans...

R-Il faut dire la vérité aux Français : il faudra travailler plus longtemps. On pourrait continuer à partir tôt avec des gens qui vivent plus longtemps - donc plus de retraités - si on avait proportionnellement plus de personnes qui cotisent. La réalité est que nous n'avons pas assez d'actifs en France. Nous ne serions pas obligés de parler d'âge si nous créions un million d'emplois par an.

Q-De nouveaux travailleurs arrivent tous les jours : les migrants économiques. Peu obtiennent un permis de travail...

R-S'il faut plus d'actifs pour financer la protection sociale, on ne fera pas l'économie d'une réflexion sur ce sujet au sein du patronat. Pour l'heure, en France, l'équation reste plus de retraités et moins d'actifs, avec la nécessité, donc, de travailler plus pour équilibrer le système. Et puis si on veut offrir plus de trimestres aux mères pour compenser l'effet des naissances ou instaurer une pension minimum à 1 000 euros, il faudra bien que quelqu'un paye. On ne peut pas vouloir plus d'équité sans recettes supplémentaires.

Q-Comment ?

R-Une première solution consisterait à geler le niveau des retraites. C'est socialement et politiquement très compliqué, même s'il y a eu un peu de gel des pensions ces dernières années. Une deuxième serait d'augmenter les cotisations des employeurs et des employés. Cela reviendrait à faire payer les actifs qui contribuent déjà beaucoup. Il y a bien la solution de la CGT qui propose de faire payer les patrons, mais à un moment donné, cela s'arrête car il n'y a plus de patrons, plus d'entreprises, plus d'emplois, plus de cotisants. Ces dernières années, beaucoup de mesures ont été prises pour pallier le problème français de compétitivité coût [évolution du coût du travail corrigée de celle de la productivité, ndlr]. Augmenter les cotisations, ce serait repartir dans l'autre sens, avec à la clé de la destruction d'emploi. Reste

une solution : travailler plus longtemps. C'est pourquoi l'âge pivot proposé par Jean-Paul Delevoye nous convient.

Q-Quatre retraités sur dix ne sont pas en emploi quand ils partent en retraite. Des entreprises n'hésitent pas à se séparer de leurs seniors jugés trop chers, pas assez productifs... Un paradoxe ?

R-Quand, en 2010, l'âge légal est passé de 60 à 62 ans, le comportement des salariés et des employeurs a changé : depuis, le taux d'emploi des 50-60 ans a sensiblement augmenté. Pour que cela se poursuive, nous proposons de développer la retraite progressive ou le cumul emploi-retraite, dispositifs permettant de continuer à cotiser tout en améliorant sa pension. Il faut aussi des changements culturels forts, y compris managériaux, notamment pour les cadres. Dans le marketing, on imagine mal un chef de produits de 60 ans. Mais si on propose aux seniors un temps de travail aménagé, en étant moins payés certes mais en ayant moins de responsabilités, sont-ils prêts à l'accepter ? Et pour les métiers physiques ? Peut-on encore, à 64 ans, être maçon, faire des travaux en hauteur, conduire un métro ? Le métro est de plus en plus automatisé. L'industrie automobile a réduit les opérations physiques, les salariés pilotant ou surveillant les robots. Il n'y a pas de raison qu'ils soient moins capables de le faire à 62 ans qu'à 58. Et puis il y a des visites médicales pour faire de la prévention. Pour un maçon, c'est plus compliqué. Il faut des réponses profession par profession, et peut-être même par entreprise.

Q-Emmanuel Macron a-t-il tort de contester le mot « pénibilité » ?

R-Si le travail peut parfois être pénible, il est avant tout facteur d'épanouissement. Je ne nie pas qu'il y a des métiers ou des conditions de travail plus difficiles. L'an passé, nous avons signé un accord sur six critères du compte pénibilité, permettant des départs anticipés.

Q-Est-ce suffisant ? L'exposition aux produits chimiques n'est toujours pas prise en compte...

R-On n'a pas encore trouvé la solution. Mais si l'on veut un système équitable, il faudra que les personnes ayant des métiers moins pénibles travaillent plus longtemps pour payer les départs anticipés de ceux qui ont des métiers plus durs. Y compris dans la fonction publique. Un pompier ou un militaire a une exposition au risque plus élevée qu'un administratif.

Q-Et pour rétablir l'équilibre du système dès 2025, vous allez dire aux gens proches de la retraite de faire plus de trimestres ?

R-C'est une des mesures possibles. En tout cas, il faut rétablir l'équilibre au démarrage du nouveau système. Sinon comment créer de la confiance ? C'est ce qu'on a fait avec les syndicats dans le régime complémentaire du privé. On a pris des mesures fortes : gel des pensions et âge pivot. Cela a permis de recréer un matelas de réserves. L'Etat doit pouvoir faire la même chose pour le régime général ! Evidemment sans puiser dans les économies d'autres régimes. Pourquoi les fourmis devraient-elles financer les cigales ?

Q-Par solidarité nationale...

R-C'est à l'Etat de trouver la solution s'il a mal géré. Pourquoi ceux qui ont fait des efforts seraient-ils spoliés ? Mais je crois que le gouvernement n'en a pas l'intention.

Q-Quelles sont vos lignes rouges ?

R-La réforme porte trois ambitions fortes : plus de simplicité, d'universalité et d'équité. Il ne faudrait pas qu'elle soit vidée de sa substance, qu'on crée encore des différences ou qu'on repousse à trop loin la convergence des régimes.

Q-Sur le budget 2020, vous dites que le gouvernement a « arrêté la politique de l'offre ». N'est-ce pas un peu exagéré ?

R-C'est plus compliqué... On nous explique que la baisse du taux d'impôt sur les sociétés [IS, ndlr], c'est 2,5 milliards d'euros en moins pour les entreprises. Mais, en volume, compte tenu de la conjoncture favorable, les recettes d'IS vont quand même augmenter ! A côté, le gouvernement supprime des niches fiscales : 600 millions de hausse de prélèvements. Ajoutez à cela les impôts locaux : depuis dix ans, ils augmentent de 2 milliards par an. Ce qui fait qu'en 2020, ce sera zéro pour les entreprises. Ceci dit, nous accueillons favorablement le « pacte productif » de Bruno Le Maire.

Q-L'exécutif parle d'un milliard en votre faveur dans ce budget...

R-Mais il ne prend pas en compte les impôts locaux ! Pendant quatre ans - de 2015 à 2019 - la France a mené une politique de l'offre. Quel est le bilan ? 924 000 emplois créés au 30 juin 2019. Ce n'est pas le fameux million mais on n'en est plus très loin. On nous a reproché de profiter de la prime Macron pour ne pas augmenter les salaires. Quel est le bilan là aussi ? 2 milliards d'euros versés, ce qui n'a pas empêché les salaires d'augmenter.

Q-Que voulez-vous de plus ?

R-Quand les mesures sont bonnes, nous les soutenons. Aujourd'hui, l'urgence pour notre économie est de baisser les impôts de production pour que notre pays soit compétitif par rapport à nos voisins. Le gouvernement a voulu répondre à l'expression d'une colère sociale. Mais attention au vernis intellectuel marxiste : le meilleur effort pour les ménages, c'est de soutenir les entreprises. Car quand on baisse les impôts des entreprises, on aide les salariés. On l'a démontré ces quatre dernières années ! Malheureusement, l'économie, ce n'est pas « vous avez eu votre lot, maintenant c'est à d'autres ».

Q-On entend cela dans la majorité...

R-Et c'est dommage. Que se passe-t-il quand on relance comme on l'a fait après les gilets jaunes ? Les Français épargnent et si la consommation repart avec un outil productif non compétitif, ce sont les usines étrangères qui, comme en 1981, en profitent. Personne ne veut cela. Les plus riches aussi ont beaucoup épargné alors que la suppression de l'ISF était censée soutenir « l'économie productive »... L'investissement est plutôt en hausse. Mais ce serait malhonnête de dire qu'il y a un lien direct. Si la baisse de la fiscalité du capital a un effet sur les investissements, on le saura dans trois, quatre, cinq ans.

Q-Il y a beaucoup de dividendes versés. Baisser les impôts des entreprises, ça aide aussi les actionnaires...

R-Sûrement, mais ça les aide aussi à réinvestir dans l'économie réelle. Attendons donc avant de tirer un bilan définitif d'une politique positive pour l'économie. Le faire un an après son application n'a pas de sens. Le rythme politique est différent du rythme économique.

Q-Guerre commerciale, Brexit... Etes-vous inquiet ?

R-Depuis trois mois, l'intérim enregistre un repli de 4 % à 6 %, l'industrie commence à ralentir. La mondialisation est remise en cause. Des dirigeants populistes ferment leurs frontières et certaines classes moyennes, se sentant délaissées, se révoltent. Quant au Brexit, un report est préférable à un no deal. Mais pour quoi faire ? C'est un ciel chargé de nuages noirs avant l'orage.

2019_10_20_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-Le vote du Parlement britannique sur l'accord de divorce vient d'être repoussé. Comment interprétez-vous ce signal ?

R-Si ça n'était pas aussi tragique d'un point de vue économique, on pourrait en rire... Un nouveau délai n'est acceptable que pour voter l'accord. Car ce feuilleton interminable crée d'énormes incertitudes. Un « hard Brexit » risque de précipiter l'économie britannique dans une récession grave et, par voie de conséquence, l'ensemble de l'Union européenne. Il faut en sortir par le haut.

Q-Comment ?

R-Après avoir voté à plusieurs reprises contre, les parlementaires doivent tenir compte de l'intérêt général. Les calculs politiques doivent cesser. La responsabilité des élus britanniques, désormais, c'est de ne pas précipiter l'Angleterre et le reste de l'UE dans le chaos.

Q-Le Medef a ouvert une adresse d'assistance aux entreprises au sujet du Brexit. Avez-vous beaucoup été sollicité ?

R-Nous avons reçu plusieurs centaines de questions, avec des pics à chaque moment fatidique. Nous avons été essentiellement sollicités par des PME car les grands secteurs - l'automobile ou l'aéronautique - sont mieux préparés. Des solutions ont été trouvées sur bien des aspects. Hélas, je reste persuadé que nous n'avons pu couvrir tous les problèmes qui se poseront en cas de sortie non négociée.

Q-Quelles seraient les conséquences pour l'économie française ?

R-Un Brexit sans accord, c'est le retour aux règles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Du jour au lendemain, nos échanges avec le Royaume-Uni deviennent de l'exportation au grand large, avec toute la complexité administrative que cela suppose, des milliers de normes, etc. Or, 30 000 entreprises françaises vendent outre-Manche, dont 3 000 sont présentes sur place...

Q-Comment voyez-vous l'après-Brexit ?

R-Boris Johnson a un projet au nom de code évocateur : Singapour sur la Tamise. Le Premier ministre britannique veut développer un modèle très concurrentiel sur le plan des normes et de la fiscalité. Demain, l'UE aura un concurrent très agressif à sa porte, elle va devoir se mettre au niveau.

Q-Le contexte international vous inquiète ?

R-Oui, car la France n'est pas une île. La guerre commerciale sino-américaine entraîne un ralentissement économique mondial qui finira nécessairement par atteindre notre pays.

Q-Pour la France, le plus dur est donc à venir ?

R-Oui, nous avons un bout de ciel bleu au-dessus de la tête, mais de très gros nuages noirs pointent à l'horizon. L'intérim et l'activité industrielle ralentissent, les délais de paiement des entreprises se rallongent. La consommation reste quasiment stable alors que le pouvoir d'achat a fortement augmenté. Le livret A et l'assurance vie enregistrent des niveaux records de collecte, ce qui montre bien que les Français sont inquiets.

Q-Le premier budget post- Gilets jaunes signe-t-il la fin de la lune de miel entre le Medef et le gouvernement ?

R-Je ne sais pas s'il y a eu une lune de miel ! Depuis le début du quinquennat, nous avons, en effet, l'impression d'avoir été entendus. Nous avons aussi le sentiment d'avoir rempli notre part du contrat avec 924 000 emplois net créés dans le privé, entre le 1^{er} janvier 2015 et le 30 juin 2019. La meilleure façon d'aider les Gilets jaunes et les Français en général, c'est d'aider les entreprises en baissant leurs coûts pour qu'elles augmentent les salaires. Je rappelle qu'ils ont grimpé de 1,7 % en 2019, et qu'entre la prime défiscalisée versée par les entreprises, les hausses de rémunération et les créations de postes, 19 milliards d'euros de pouvoir d'achat ont été distribués.

Q-Votre nouveau cheval de bataille, ce sont les impôts de production ?

R-Oui car, établis sur la base du chiffre d'affaires, ils plombent les entreprises les moins rentables. Si ce gouvernement veut des entreprises dans les territoires - une façon de répondre aux demandes des Gilets jaunes - il doit faire du sujet une priorité.

Q-Sur le dossier des retraites, le gouvernement semble tergiverser. Etes-vous inquiet ?

R-J'attends de voir la copie finale. Le futur système doit être équitable, pérenne financièrement et mettre tous les entrants sur la même ligne de départ. Il ne faudrait pas que des salariés du privé l'intègrent plus tôt pour financer d'autres régimes.

2019_12_17_Bézieux_Le Figaro

Q-Cette troisième journée de manifestations a été très suivie. Que doit faire le gouvernement : retirer, amender ou maintenir sa réforme ?

R-Il ne doit pas la retirer. Cette réforme est très redistributive avec les pensions de réversion garanties à 70 % du niveau de vie du couple, la pension minimum à 1 000 euros pour une carrière complète, l'attribution de points dès la première heure travaillée... Elle est conforme au vote des Français en 2017. Mais elle est un compromis après une longue concertation: nous proposons à l'origine que l'âge légal soit porté à 64 ans, comme dans les pays voisins, mais nous avons accepté l'âge pivot. Sur l'âge, le gouvernement dit être ouvert à des évolutions et le Medef est prêt à en discuter pourvu que l'équilibre soit respecté. Mais je fixe moi aussi une ligne rouge : hors de question de toucher au niveau des cotisations.

Q-Vous formulez donc une fin de non-recevoir à Laurent Berger qui propose de relever les cotisations ou de puiser dans les réserves ?

R-Je n'irai pas à une négociation dont le but serait d'augmenter les cotisations. Si le Medef l'a accepté en 2015 pour les retraites complémentaires, c'est uniquement parce que nous avons obtenu en parallèle une baisse similaire des cotisations accidents du travail. Elle a été supprimée au bout d'un an, nous ne nous ferons pas avoir une seconde fois! Je suis par ailleurs très surpris par la proposition de Laurent Berger. Les cotisations sont payées à 40 % par les salariés et je n'ai pas l'impression que les personnes qui manifestent demandent une baisse de leur pouvoir d'achat ! Quant aux réserves, elles ont été constituées par les cotisations des salariés et des employeurs, et sont là pour garantir les pensions en cas de retournement de conjoncture. Les utiliser pour équilibrer le système serait une spoliation inacceptable et un risque pour les retraités !

Q-Y compris les 40 milliards d'euros du Fonds de réserve des retraites ?

R-On peut marginalement les utiliser... Quoiqu'on en pense, on n'échappera pas à une mesure d'âge. Tous les pays qui nous entourent ont repoussé l'âge de départ, on doit à notre tour le faire pour d'évidentes raisons démographiques mais en tenant compte des situations individuelles.

Q-Fixer un âge pivot à 64 ans n'est-il pas une hérésie quand seules 29 % des personnes de 62 ans étaient en emploi en 2018 ? Pour que les gens travaillent jusqu'à 64 ans, encore faudrait-il qu'ils ne soient pas en dehors des entreprises à 62...

R-Il faut faire attention avec l'outil statistique car la moitié des personnes part en retraite avant l'âge légal grâce aux dispositifs existants de départs anticipés. 29 % des personnes de 62 ans sont en emploi, mais sur un peu plus de 50 % de la tranche d'âge. Il est faux de laisser penser que les entreprises n'ont pas fait d'efforts en matière d'emploi des seniors. En quinze ans, le taux d'emploi des 55/60 ans a bondi de 15 points et est au-dessus de la moyenne européenne. Mais il nous reste, c'est vrai, du chemin à parcourir pour non pas maintenir l'emploi des seniors mais le développer dans les entreprises. Cela passera par une mobilisation générale à laquelle les entreprises sont prêtes, je l'ai déjà dit. Nous avons fait des propositions pour développer des

dispositifs permettant de travailler plus longtemps : retraites progressives, formations, temps partiels en fin de carrière...

Q-Laurent Berger propose de confier aux partenaires sociaux le retour à l'équilibre à court, moyen et long terme, sans préalable du gouvernement. Pensez-vous qu'une telle option soit réaliste ?

R-Les partenaires sociaux ont su prendre leurs responsabilités quand ils étaient dos au mur en 2015 en mettant en place, avec la CFDT, un âge pivot à 63 ans pour sauver les régimes complémentaires dont le paiement des pensions n'était plus garanti. Mais ça ne serait pas le cas dans cette négociation si l'État ne donnait pas un signal sur l'âge. De plus, dans le futur régime universel, il faudra se mettre d'accord avec l'État employeur qui aura voix au chapitre pour ses propres agents. Sans compter les indépendants avec des régimes excédentaires et des cotisations parfois plus faibles. Il n'y aurait pas que les salariés du privé en jeu...

Q-Le gouvernement veut mieux prendre en compte la pénibilité dans les retraites. Jusqu'où êtes-vous prêts à aller sur ce point ?

R-Il faut surtout que l'État fasse son travail dans le public ! Dans le privé, on peut travailler sur une meilleure prise en compte du travail de nuit, comme l'a proposé le premier ministre, mais pas question de réintégrer les quatre critères de pénibilité qui ont été exclus il y a deux ans. Leur mode de calcul était irréaliste pour nos entreprises qui n'accepteront pas un retour en arrière. C'est une autre ligne rouge de négociation.

2020_01_06_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-Alors que la notion d'âge pivot à 64 ans provoque une levée de boucliers des syndicats, Richard Ferrand a proposé que la décote soit temporaire, et non définitive, pour ceux qui partiront avant cet âge-là. Est-ce une bonne idée ?

R-Je ne suis pas favorable à cette proposition. Il faut absolument une mesure d'âge, car nous vivons de plus en plus vieux et en bonne santé. Avec cette nouvelle notion d'âge pivot, on pourrait donc toujours partir à la retraite à 62 ans, mais avec une décote. Richard Ferrand propose que cette décote soit juste temporaire, à l'instar de ce qu'ont décidé les régimes Agirc-Arrco en 2015? Certes, on peut toujours envisager des améliorations, mais il faut que tout cela soit bouclé financièrement -ce sera l'une de nos trois lignes rouges tout au long de cette négociation. Or, là, cela ne serait pas le cas. Car la réforme doit financer non seulement les déficits prévus, mais aussi les nouvelles promesses, comme la forte revalorisation des pensions minimum, les points supplémentaires dès le 1^{er} enfant, etc. La CFDT, elle, propose d'organiser une « conférence de financement », qui permettrait de séparer la réforme en elle-même des sujets financiers... Je suis en profond désaccord avec la CFDT qui dit : « on va faire la réforme et on fera les comptes après ». Si encore cette conférence se déroulait dans les deux prochaines semaines, mais là, on parle d'aboutir d'ici l'été... Je le répète, vous ne pouvez décider de mesures sans regarder leur financement dans un pays déjà endetté à 100 %. Il y va de la crédibilité de cette réforme.

Q-Quelles sont vos autres lignes rouges ?

R-La deuxième sera de ne pas toucher aux cotisations. Sur la durée, la baisse des charges sociales marche, nous avons probablement dépassé le million d'emplois créés en cinq ans, ne brisons pas cette dynamique en relevant les cotisations. Enfin, notre troisième ligne rouge est la question de la pénibilité : il est hors de question de réintégrer, comme les syndicats le demandent, les quatre critères de pénibilité qui ont été supprimés en 2017. Nous sommes néanmoins prêts à reparler du risque chimique (NDLR : un des quatre critères écarté alors), dans le cadre de la négociation santé au travail.

Q-Le port de charges lourdes, exclu en 2017, est pourtant un vrai facteur de pénibilité...

R-Nous ne nions pas qu'il y ait des carrières plus difficiles que d'autres. Mais s'il est possible de mesurer le travail de nuit, vous ne pouvez pas mettre un inspecteur du travail derrière chaque ouvrier du BTP pour voir combien de charges lourdes il a portées dans la journée.

Q-Richard Ferrand a redit que la pénibilité serait un sujet clé de la négociation : sur quels points le Medef est-il prêt à bouger en la matière ?

R-Pour ce qui est des six critères gardés, nous serions prêts à revoir les seuils à la baisse (nombre de nuits travaillées par an pour rentrer dans les critères de pénibilité par exemple), pour que davantage de salariés puissent en profiter. Dans le cas précis des métiers pénibles, l'âge pivot

s'appliquerait différemment et certains salariés pourraient alors partir plus tôt. Ce sont des avancées significatives de notre part. Mais cela signifie aussi que d'autres devront travailler plus longtemps pour équilibrer le système.

Q-Pour les fins de carrière, la CFDT demande des transitions progressives vers la retraite, comme des temps partiels de trois ans sans perte de salaire...

R-Sur le principe, je suis en accord avec la CFDT : on peut imaginer une transition entre le travail à plein temps et la retraite. Nous sommes prêts, d'ailleurs, à réfléchir à des formes de départ anticipé ou en formation/reclassement. Mais toujours en gardant en vue l'équation financière.

Q-La négociation va-t-elle déboucher sur des avancées décisives cette semaine ?

R-Je le souhaite et j'arrive à cette table dans un esprit positif. De mon point de vue, le système de retraite par points est très redistributif (pension minimum améliorée, points supplémentaires quand on est au chômage, etc.) Il est temps que les choses avancent, car toutes ces grèves affaiblissent notre économie.

Q-Que vous disent les entrepreneurs ?

R-Commerçants, artisans, hôteliers... tous sont inquiets, surtout en Ile-de-France, mais aussi dans toutes les destinations de vacances. Les économistes disent que ces grèves n'ont pas d'impact sur la croissance, ils se trompent, surtout si cela dure en janvier. Les soldes commencent le 8 janvier, mais il y aura des manifestations le 9 et le 11, cela va évidemment les impacter. L'état de nos salariés, aussi, nous soucie, ils sont épuisés par ces difficultés de transports.

Q-Avez-vous fait part de vos inquiétudes au gouvernement ?

R-Nous avons écrit à Bruno Le Maire (NDLR : le ministre de l'Économie) juste avant Noël. Fin 2019, Bercy a accepté, comme l'an dernier après les Gilets jaunes, d'étaler les charges de certains chefs d'entreprise, et notamment des commerçants. Mais cela n'est plus suffisant, car certains sont au bord du dépôt de bilan. Nous demandons donc désormais un dégrèvement de charges (NDLR : exonération de paiement), au moins pour les PME dont le chiffre d'affaires en décembre 2019 aura chuté d'au moins 15 % par rapport à fin 2018.

2020_01_28_Bézieux_Ouest-France

Q-Le contexte social en France est toujours tendu, mais l'activité économique s'améliore, notamment dans l'Ouest. Quel message allez-vous faire passer aux chefs d'entreprises ?

R-Nous sommes dans une période d'incertitude, avec une France très crispée socialement avec le mouvement social que l'on connaît, mais qui se porte bien et crée des emplois, et se porte plutôt mieux que ces voisins européens. Les incertitudes sont nombreuses. Il y a d'abord le choc climatique qui est un changement majeur de l'économie qui est devant. Il y a une forme d'incertitude du fonctionnement de la démocratie. Et il y a un choc que l'on oublie un petit peu, le choc démographique, notamment en Afrique... Je veux cependant passer un message d'optimisme. Dans les difficultés, un entrepreneur c'est quelqu'un qui essaye de voir les solutions. Ce qui compte, c'est notre capacité à bouger, à nous adapter. Et on ne peut plus être entrepreneur aujourd'hui sans se préoccuper de son environnement au sens large ».

Q-La crise liée à la réforme des retraites perdure. Comment en sortir ?

R-D'abord, sur le plan des mouvements sociaux, les journées de grève sont en très forte diminution. Au passage, le secteur privé a très peu fait grève, voire quasiment pas. C'était une grève du secteur public essentiellement, notamment des transports et des ports. Le gouvernement est allé de l'avant. On peut être pour ou contre cette réforme, mais elle était contenue dans le programme présidentiel. Nous, nous n'étions pas demandeurs de cette réforme. On essaye simplement de faire en sorte qu'elle préserve les finances publiques et qu'elle préserve le coût du travail. Nous entrons jeudi dans la conférence de financement pour essayer de trouver une solution. Nous dirons simplement que l'on peut moduler la mesure d'âge qui était proposée, on peut la rendre peut-être plus juste. Mais avec le sujet démographique, on a 1,7 actif par retraité, on en avait quatre en 1945. Il n'y a pas d'autres solutions que de travailler plus longtemps.

Q-Le facteur démographique a été peu soulevé dans les débats sur le financement des retraites...

R-La démographie, c'est une science économique assez prédictive. Si on lançait une politique familiale nataliste en France maintenant, elle n'aurait de conséquences que dans 30, 40, 50 ans... L'horizon des vingt prochaines années est déjà écrit pour des raisons simples de démographie. Face à la baisse de la fécondité en Europe occidentale, la France ne s'en tire finalement pas si mal. Les Allemands sont en train de discuter d'un âge légal de la retraite à 67 ans, en France nous débattons d'un âge optionnel à 64 ans. C'est grâce à la fécondité et à la natalité française. Sinon, on serait dans une autre situation. Mais en Europe occidentale, c'est peu imaginable de relancer une natalité beaucoup plus forte. On peut essayer de la maintenir, ce serait déjà pas mal. Tous nos voisins, à part peut-être l'Irlande, ont des taux de natalité bien plus bas.

Q-La pénurie de main-d'œuvre freine le développement économique, même en Bretagne. Comment faire ?

R-C'est un constat que l'on partage partout, avec des différences. La Bretagne se portant plutôt bien, les emplois sont plus en tension. Une première explication qu'on oublie beaucoup, c'est la mobilité géographique. Les Français, pour plein de raisons, sont moins mobiles culturellement car ils sont aussi plus propriétaires, ne suivent pas l'emploi en quelque sorte. Et il y a la mobilité de court terme : travailler, parfois, ça coûte de l'argent. On l'a bien vu avec la taxe sur le gazole. L'autre sujet est celui des compétences. La réforme qui a été mise en place devrait commencer à porter ses fruits. Il n'y a pas toujours la bonne adéquation entre les métiers recherchés et les formations. De plus, il y a l'accélération technologique. Quand on lance une formation, il faut quelques années pour la mettre en place. Quand les gens arrivent sur le marché du travail, on est déjà ailleurs... Il ne faut pas non plus oublier le sujet du rendement du travail par rapport aux revenus de l'assistanat, notamment l'assurance chômage. La réforme votée et mise en place au 1er avril va avoir un impact. Un dernier sujet est celui des salaires. Les salaires dans le privé ont augmenté assez fortement, d'environ 2 %, soit plus du double de l'inflation. Et parfois plus que ça, avec des métiers à 6, 7 ou 8 %. Et là, c'est la loi du marché, que l'on critique toujours, mais là elle marche au profit des salariés ou des demandeurs d'emploi.

Q-Les entreprises françaises, notamment dans l'Ouest, qui travaille avec la Grande Bretagne, doivent-elles avoir peur du Brexit ?

R-Ça nous fait moins peur, à court terme, qu'il y a six mois quand il n'y avait pas d'accord. Là, il y a un accord de sortie, donc le 1er février, le monde ne va pas s'écrouler, ni les relations commerciales. Mais ce qui nous inquiète énormément, c'est la négociation qui s'engage. Il ne faut pas qu'il y ait une zone de dumping fiscal, environnemental, normative, éventuellement sociale, aux portes de l'Europe, et qui a accès au marché européen dans des conditions préférentielles. Soit l'Angleterre s'oriente vers un modèle « à la Norvège », c'est-à-dire avec des normes assez proches des nôtres. Auquel cas, on peut avoir un accord privilégié. Soit ils veulent un modèle extrêmement libéralisé avec un style d'économie qui n'est pas tout à fait le nôtre, plus proche de celui des États-Unis. Dans ce cas, on ne peut pas leur laisser un libre accès, et forcément il y aura des frictions commerciales. Dans tous les cas, ce n'est ni bon pour nous, ni bon pour les Anglais. Le Royaume-Uni fait aujourd'hui 47 % de ces échanges commerciaux avec l'Europe, en importations comme en exportation. Toute friction sur des barrières normatives ou tarifaires va ralentir les échanges et donc créer moins de richesses à partager.

2020_01_30_Bézieux_La Croix

Q-Qu'attendez-vous de la conférence de financement des retraites qui débute ce jeudi ?

R-Une méthode et des éléments financiers pour alimenter les discussions. Nous veillerons à ce que le retour à l'équilibre en 2027 soit garanti, mais aussi à ce qu'il soit maintenu dans le futur système. Le gouvernement doit encore nous apporter des réponses précises sur des dizaines de questions. Notamment les conséquences pour le budget de l'État des revalorisations de salaire annoncées dans l'enseignement.

Q-Que proposez-vous pour revenir à l'équilibre en 2027 ?

R-Je ne veux pas préjuger des résultats de la concertation mais nous souhaitons que l'équilibre financier soit garanti sans hausse du coût du travail. La baisse du coût du travail depuis 2015 a accéléré les créations d'emplois – un million en 5 ans – nous l'avons bien vu avec le recul du chômage en 2019. Si l'on donnait le signal inverse avec une hausse des cotisations, même minime, la dynamique serait brisée.

Q-À coût du travail constant, on pourrait augmenter les cotisations retraites et diminuer d'autres cotisations...

R-Je ne rentre pas dans le marchandage sur les taux de cotisation, cela n'a aucun sens. Comblé un trou en creusant un ailleurs, c'est un absurde jeu de cosmétique que l'on a pu voir dans le passé ! L'essentiel de l'effort d'économies ne peut venir que d'une mesure d'âge. Il y a une réalité démographique qu'on ne peut pas nier.

Q-L'âge pivot est donc une bonne idée pour vous ?

R-J'entends les critiques qui disent que l'âge pivot est une mesure aveugle. D'abord ce n'est pas tout à fait vrai. Ceux qui partent aujourd'hui avant l'âge légal, pour carrière longue, pénibilité et autres, pourront toujours le faire demain. Surtout, l'âge pivot était bénéfique pour ceux qui, faute de trimestres suffisants, attendent 67 ans, âge d'annulation de la décote, pour liquider leur retraite. Le grand malentendu autour de cet âge pivot, c'est un problème de communication. Le gouvernement l'a mal expliqué. On peut imaginer moduler la mesure d'âge pour la rendre plus juste socialement. Mais attention à ne pas trop creuser l'écart entre les catégories d'actifs. Dire, en caricaturant, que les cadres vont travailler jusqu'à 70 ans et les ouvriers jusqu'à 60 ans, c'est aller trop loin. Il y a un équilibre à trouver.

Q-Travailler plus longtemps, certes, mais encore faut-il le pouvoir...

R-Si l'on demande aux gens de travailler plus longtemps, il faut effectivement les garder plus longtemps dans l'entreprise. La balle sera dans notre camp. Quand la loi a fait passer l'âge légal de départ à la retraite de 60 à 62 ans en 2010, le taux d'emploi des 55-59 ans s'est largement redressé pour se situer au-dessus de la moyenne européenne. Les entreprises ont été au rendez-vous. Reste la tranche des 60-65 ans. Et là, oui, nous avons un gros travail à faire. S'il y a une mesure d'âge autour de 64 ans, nous serons aussi au rendez-vous.

Q-Concrètement, comment favoriser l'emploi des seniors ?

R-Tous les dispositifs qui permettent d'aller progressivement vers la retraite doivent être développés. Par exemple le temps partiel progressif : dans quelques entreprises, vous pouvez travailler en fin de carrière à 60 % du temps et être rémunéré à 80 %. Évidemment cela coûte cher à l'entreprise, ce qui limite son application. On peut aussi adapter les fins de carrière. Mais tout cela ne peut être imaginé qu'au niveau de l'entreprise, éventuellement de la branche. Vous ne pouvez pas avoir un dispositif général. Les « 35 heures de l'emploi senior », cela ne peut pas marcher.

Q-Sur la pénibilité, quelles sont vos propositions ?

R-Nous discutons de ce sujet avec Muriel Pénicaud (ministre du travail, NDLR). Des améliorations pourraient venir de l'entreprise ou de la branche, mais sûrement pas d'un dispositif global. Par ailleurs, nous pouvons aussi financer la prévention plutôt que de compenser des conditions de travail pénibles avec des départs anticipés. Sans compter qu'étendre le compte pénibilité à la fonction publique et aux régimes spéciaux, comme le souhaite le gouvernement, pose la question du financement.

Q-Les Français restent majoritairement opposés à la réforme des retraites. Comment l'expliquez-vous ?

R-Dans tous les pays où l'on a demandé aux citoyens de travailler plus longtemps, cela a créé des oppositions. Par ailleurs, cette réforme des retraites est très complexe. La pédagogie a fait défaut. Les deux ans de concertation n'ont pas servi à grand chose. Nous découvrons de nouveaux points de friction chaque semaine.

Q-Globalement, on ne vous a pas beaucoup entendu sur cette réforme...

R-Quand le débat est hystérisé à dessein par certains groupes politiques, ceux qui sont pour la négociation et la recherche de compromis sont parfois moins audibles. Mais je vous rassure, nous sommes bien partie prenante de cette réforme. Pour une raison simple : les employeurs financent 60 % de la retraite des salariés du privé. La retraite par répartition fait partie du contrat moral de la nation et nos salariés ont besoin de savoir comment ils seront traités à la retraite. Nous sommes favorables à un régime à points, le point étant la meilleure façon de matérialiser la contribution de chacun dans le régime par répartition et de prendre en compte la totalité de la carrière. Nous n'étions en revanche pas favorables à un système universel. Nous avons proposé un système avec un socle universel et trois « grands » régimes complémentaires, un pour les indépendants, un pour les salariés du privé et un pour les fonctionnaires. L'élection présidentielle est passée par là. Dont acte. Nous sommes dans une démarche critique mais constructive.

Q-Sur le sujet du partage de la valeur, Bruno Le Maire, ministre de l'économie et des finances, et Muriel Pénicaud ont affirmé lundi qu'ils n'étaient pas satisfaits des résultats en termes de développement de l'intéressement. Qu'en pensez-vous ?

R-On peut aller plus vite, je suis d'accord. Le partage de la valeur est essentiel pour la cohésion sociale. L'intéressement est le meilleur outil pour cela. Nous avons fait une campagne auprès

de nos adhérents, mais il faut accepter que cela prenne un peu de temps. Le dispositif d'intéressement reste lourd à mettre en place. Il est arrivé à plusieurs reprises que l'Urssaf requalifie en salaire des primes d'intéressement, ce qui a échaudé certains patrons de PME. Nous devons vaincre des résistances culturelles, en termes de transparence. Dans une PME de 20 personnes, le patron n'a pas l'habitude de montrer ses comptes. Je tiens aussi à rappeler que les entreprises jouent le jeu sur les salaires. En 2019, ceux-ci ont augmenté de 2 %, bien plus que l'inflation, ce qui représente un gain net pour les salariés. Et la prime « Macron » – que j'appelle prime « patrons » – a été versée par 40 % des entreprises.

2020_03_18_Bézieux_Ouest-France

Q-Vous aviez demandé que le gouvernement « frappe vite et fort ». La réponse est-elle à la hauteur ?

R-Il y avait une double urgence : limiter les sorties de cash en obtenant un report du paiement des charges sociales et permettre aux entreprises d'aller au-delà des facilités de paiement qui leur sont habituellement accordées. Le gouvernement y a répondu en différant le paiement des charges sociales et fiscales ainsi qu'en annonçant sa garantie à hauteur de 300 milliards d'euros. Ceci va permettre aux banques commerciales d'aider les entreprises à passer cette période extrêmement difficile. C'est ce qu'il fallait faire.

Q-Quitte à charger un peu plus la barque de l'endettement ?

R-Nous sommes dans une situation inédite avec cette pandémie. Les deux grandes crises économiques du XXe siècle ont démarré par un excès de spéculation dans le monde de la finance : d'un côté le krach de 1929 et de l'autre celui de la crise des subprimes en 2008. Elles s'inscrivaient dans la même logique. Cette fois, les pays occidentaux doivent prendre des mesures drastiques pour éviter des milliers de morts liés à une pandémie. Cela n'a rien à voir. Les mesures annoncées vont empêcher de détruire des milliers d'entreprises et des millions d'emplois.

Q-Sauver l'économie n'a pas de prix ?

R-L'essentiel, c'est d'abord de préserver la santé et la vie de nos concitoyens. Mais, il ne faut pas ajouter au traumatisme sanitaire un désastre économique. Et soyons un peu optimistes. La Chine a l'air de prouver qu'on peut lutter contre cette pandémie. Ils ont apparemment arrêté la progression du Covid-19 en deux mois. Au 16 mars, leurs derniers chiffres parlent d'une reprise de la production industrielle à 70 %. Il faut qu'on soit en capacité de repartir dès que la progression du virus aura cessé. C'est pour ça qu'il faut à la fois préserver l'outil de production et les compétences.

Q-Est-ce que les mesures de confinement ne vont pas étouffer l'économie ?

R-Je pense qu'il y a une surinterprétation des mesures annoncées. Il n'est pas du tout interdit d'aller travailler. Le télétravail est la règle quand c'est possible. Dans les usines, à condition que l'employeur fasse respecter les gestes barrières et les distances de sécurité, il est non seulement permis mais impératif d'aller travailler. On a besoin de personnel dans les usines agroalimentaires, les usines énergétiques, dans les transports. L'économie ralentit. Elle ne doit pas s'arrêter.

Q-On vous sent inquiet ?

R-Oui, nous avons des remontées exprimant des craintes face à l'absence de personnel pour faire tourner les usines. On a besoin des héros quotidiens de l'entreprise pour aller produire. S'il nous faut des soignants, nous avons aussi besoin de gens pour les nourrir.

Q-L'Europe et la zone euro ont-elles été à la hauteur ?

R-On peut regretter une fois de plus que les initiatives aient été prises individuellement. Le plan allemand et le plan français sont assez similaires mais ils ont été annoncés séparément ; les mesures de confinement françaises et italiennes sont assez proches mais là encore rendues publiques en ordre dispersé.

Q-Est-ce qu'il ne fallait pas un grand plan de relance européen ?

R-C'est encore un peu tôt. Quand vous luttez contre un incendie, vous attendez pour lancer la reconstruction. Pour l'instant, on est encore dans le temps des mesures Canadair pour éteindre ce virus qui menace la santé de millions de gens et l'économie.

Q-Les compagnies d'assurances ne prévoient pas de clauses liées à une crise sanitaire. Qui va payer ?

R-Les assurances sont là pour mutualiser un aléa, c'est-à-dire un risque non prévisible. Nous sommes dans quelque chose de très différent avec une mesure généralisée par l'État. Ce n'est pas un incendie ou une tornade. Avec une assurance, on mutualise. Il faut que des gens se portent bien pour pouvoir supporter les sinistres de ceux qui vont mal. En ce moment, c'est un peu comme si tout le monde avait un accident de voiture en même temps. Là, c'est à l'État d'assumer les conséquences des mesures sanitaires qu'il a prises.

Q-Est-ce que les adhérents du Medef vont abonder le fonds de solidarité mis en place par l'État ?

R-Le Medef est une association à but non lucratif et vit des cotisations de ses adhérents. Le fonds de solidarité s'adresse aux indépendants qui n'ont pas d'assurance chômage. Bruno Le Maire a demandé que ce soit à l'État pour l'essentiel, aux Régions et dans la mesure de leurs moyens ensuite aux entreprises.

Q-Il faut que l'État se prépare à soutenir de grandes entreprises tricolores fragilisées par cette crise ?

R-Prenez Air France KLM, sa situation actuelle est le résultat des mesures prises par les différents États touchés par le coronavirus. Il est donc logique que les États français et néerlandais se portent à son secours car il est actionnaire et la perte de chiffre d'affaires est de 80 %. Le trafic aérien reprendra tôt ou tard. Si Air France KLM devait faire faillite, ce serait un atout stratégique majeur qui disparaîtrait. Encore une fois, nous vivons une situation hors normes qui nous invite à ne pas nous accrocher à des tabous ou des principes.

Q-Qu'est-ce que cette crise dit de notre monde ?

R-J'ai lu avec beaucoup d'intérêt les points de vue de ceux qui parlent d'une crise de la mondialisation. C'est en partie vrai seulement. La grippe espagnole de 1918-1919 qui a fait 58 millions de morts s'est déroulée alors que la mondialisation des échanges était beaucoup plus

faible. La pandémie elle-même n'est pas le syndrome de la quantité de marchandises échangées à travers le monde.

Q-Ce n'est pas une remise en question de la mondialisation ?

R-Cette crise dit beaucoup sur la façon dont les chaînes de valeur ont été constituées, entraînant la perte d'une forme de souveraineté. Lors de mon arrivée au Medef j'ai créé le comité souveraineté et sécurité économique. L'actualité nous a rattrapés. Le fait que 80 % des principes actifs des médicaments soient fabriqués en Asie est un problème. La première leçon est de réfléchir à la manière dont on peut produire en France et en Europe. La taxation excessive de la production depuis trente ans est à l'origine de délocalisations massives dans certains segments. On en paye le prix aujourd'hui.

Q-Avec le recul, la Chine semble avoir mieux géré cette crise. Quelles leçons faut-il en tirer ?

R-On voit que face à une pandémie, un système autocratique semble pour le moment mieux armé pour bloquer une pandémie que ne le sont nos démocraties. En Chine, dimanche, on n'aurait pas laissé les habitants aller dans les parcs ou les marchés. Il faut réfléchir à la façon dont nos démocraties pourraient être collectivement plus efficaces.

2020_04_10_Bézieux_Le Figaro

Q-Dans quel état se trouve l'économie française après un mois de confinement ?

R-On a tort de comparer cette crise à celles de 1929 ou de 2008 car elle est sans équivalent, et pas uniquement parce qu'elle ne vient ni de l'économie réelle ni de la sphère financière. Même en temps de guerre, on n'a jamais connu une crise où on a été obligé de fermer l'économie, dans quasiment tous les pays en même temps, en huit jours. Pour répondre à votre question, je vous confirme un arrêt brutal de l'économie, de l'ordre de 30 % à 40 % en moyenne, mais c'est variable selon les secteurs. Cela étant, on note une timide reprise depuis dix jours notamment dans l'industrie. Il faut se rendre compte que chaque semaine supplémentaire de confinement coûte cher à l'économie et qu'on ne pourra pas rester très longtemps avec sept millions de salariés en chômage partiel et plus d'un million de parents en arrêt de travail indemnisé pour garder leurs enfants. J'appelle donc tous les entrepreneurs qui le peuvent à reprendre dès maintenant leur activité, en respectant bien entendu les règles sanitaires de sécurité pour les salariés et en négociant des accords de reprise avec les représentants du personnel.

Q-Quels sont les secteurs les plus impactés ?

R-Toute l'économie dite présentielle en lien avec le public, comme l'hôtellerie-restauration, le commerce non alimentaire ou les artisans, mais aussi les services à domicile, qui souffrent et seront sans doute les derniers à repartir après le déconfinement. Le transport aérien, l'automobile et l'aéronautique sont également des secteurs majeurs, en termes de création de valeur, quasiment à l'arrêt.

Q-Quel regard portez-vous sur le plan d'urgence du gouvernement qui vient d'être porté à 100 milliards d'euros?

R-Les pouvoirs publics sont globalement à la hauteur depuis le début de la crise, tant dans les dispositifs mis en place que dans leurs évolutions en temps réel. Que ce soit le programme de prêts garantis par l'État (PGE), qui permet d'assurer les trésoreries des entreprises, le dispositif de chômage partiel qui évite les licenciements ou le fonds de solidarité à destination des très petites entreprises et des indépendants, la réponse est bien calibrée et relativement identique à celle donnée dans les autres pays européens. Je tiens d'ailleurs à dire que, globalement, le comportement des acteurs économiques et des partenaires sociaux est à la hauteur de l'enjeu. Tout le monde a bien compris que cette crise est l'épreuve d'une génération et qu'on a, collectivement, une immense responsabilité, comme nos parents qui n'ont pas eu le droit à l'erreur après la Seconde Guerre mondiale.

Q-Y a-t-il des sujets qui ont été oubliés ou à améliorer ?

R-Ce plan d'urgence inédit a été monté en quelques jours et il y a bien sûr des difficultés opérationnelles, que l'on a fait remonter et qui sont comblées au fur et à mesure. Il y a encore des points identifiés à régler, comme sur le chômage partiel des VRP et des cadres en forfait jour, dont on attend les décrets d'application. La question des entreprises mal notées, qui auront du mal à bénéficier des PGE, et celle des délais de paiement, plus précisément de la capacité

des entreprises à payer dans les temps leurs fournisseurs, nous préoccupe aussi. Comme le sujet de la dégradation des notations d'assurance-crédit pour certaines entreprises qui les met en difficulté sur leur trésorerie. Nous agissons quotidiennement auprès du gouvernement pour mettre de l'huile dans les rouages là où il faut.

Q-Le premier ministre pousse les assureurs à mettre plus la main au portefeuille. Doivent-ils le faire ?

R-Je comprends qu'il soit difficile pour un patron de petite entreprise d'entendre que la pandémie n'est pas couverte par ses contrats d'assurance et il serait faux de croire que la profession ne s'est pas mobilisée ou n'a rien fait. Dans ce cas d'espèce, l'interprofession permet le dialogue mais ne peut régler le problème de fond. À plus long terme, il est évident que la couverture du risque pandémique devra être prise en compte dans un mécanisme nouveau à imaginer, comme cela a déjà été évoqué par certains assureurs.

Q-L'État prévoit une enveloppe de 20 milliards pour des prises de participation dans des entreprises en difficulté. Est-ce une bonne chose ?

R-L'argent public ne doit aller que là où l'argent privé fait défaut. Mais à deux conditions : qu'il y ait une utilité économique à cette prise de participation, par exemple éviter à une entreprise stratégique de tomber dans des mains étrangères ; et d'autre part que l'État, qui n'a guère démontré qu'il était sur le long terme un bon gestionnaire, sache se retirer le moment venu comme l'ont fait les Américains en 2009 avec General Motors.

Q-Après la gestion de la crise, il faudra faire repartir l'économie avec un plan de relance. Quel devra être sa priorité ?

R-Je le redis, c'est avant tout aux entrepreneurs de faire repartir l'activité, quand c'est possible et en respectant les mesures de sécurité, sans attendre la mise en œuvre du déconfinement. La reprise, c'est maintenant ! Ensuite, l'État jouera tout son rôle pour relancer la machine économique : il faudra d'abord accompagner l'offre des entreprises, en soutenant massivement leurs investissements, qui aura évidemment tendance à se contracter, et accélérer la baisse des impôts de production pour rendre le « made in France » compétitif. L'État devra aussi se préoccuper du problème de la demande, car les gens ne se précipiteront pas du jour au lendemain dans les restaurants ou dans les magasins : il faudra également accompagner la reprise de la consommation.

Q-Le coût de la crise va sans doute dépasser en France 100 milliards d'euros. Qui devra payer la note ?

R-L'important, c'est de remettre la machine économique en marche et de reproduire de la richesse en masse, pour tenter d'effacer, dès 2021, les pertes de croissance de 2020. C'est la création de richesses qui permettra d'augmenter l'assiette des impôts et donc les recettes, et ainsi de rembourser la dette accumulée pendant la crise. Ensuite, il faudra bien se poser la question tôt ou tard du temps de travail, des jours fériés et des congés payés pour accompagner la reprise et faciliter, en travaillant un peu plus, la création de croissance supplémentaire.

Q-Emmanuel Macron a parlé de « relocalisation » et de nouvelle souveraineté économique pour « la France d'après ». Partagez-vous son souhait ?

R-Juste après mon élection au Medef, j'ai créé un comité sur la souveraineté économique, je ne peux qu'être d'accord. Plus largement, nous lançons un groupe de réflexion, baptisé Renaissance et composé d'intellectuels de tous horizons, qui fera des propositions le moment venu.

Q-Cette France d'après est-elle compatible avec la reprise de la réforme des retraites ?

R-L'urgence, c'est de revenir à une activité économique normale et je doute qu'on y arrive d'ici la fin du quinquennat. Tout le reste doit attendre. Mais cela ne veut pas dire que les questions posées par le président sur l'avenir des retraites sont mauvaises, comme certaines des réponses apportées par sa réforme. C'est juste une question de calendrier et de priorité.

2020_05_13_Bézieux_Le Monde

Q-Quand pensez-vous que la France retrouvera une activité économique « normale » ?

R-Il faudra sûrement de nombreux mois, ne serait-ce que parce que les mesures sanitaires vont peser sur l'offre comme sur la demande. Quand une chaîne automobile est nettoyée à chaque changement d'équipe, l'intervention prend une heure ou deux et la capacité de production diminue. Lorsqu'il y a moins de monde qui entre dans un magasin, le chiffre d'affaires baisse également. Plus globalement, malgré l'épargne forcée qui s'est constituée durant le confinement, il n'est pas du tout sûr que les consommateurs se précipitent pour dépenser tout de suite, car la question de la confiance dans l'avenir se posera.

Q-Jugez-vous ces mesures sanitaires trop contraignantes ?

R-Je ne juge pas les mesures sanitaires, elles sont nécessaires. Mais ce qui est sûr, c'est qu'elles entraînent des surcoûts significatifs. Si ceux-ci sont temporaires, les entreprises pourront les absorber. Mais s'ils s'avèrent durables, une réflexion devra être conduite, car ils pourraient se traduire par un surcroît d'inflation qui ne sera pas supportable par tous les acteurs.

Q-Que pensez-vous du choix de l'exécutif de commencer à réduire la voilure sur le chômage partiel dès juin ?

R-On ne peut pas avoir des millions de Français payés par la collectivité durant des mois. Mais commencer à diminuer le niveau de prise en charge le 1er juin serait une erreur majeure parce que, dans une quinzaine de jours, les entreprises tourneront encore à un rythme faible. Il faut maintenir en l'état le dispositif de chômage partiel jusqu'à l'été. Puis, à la rentrée, imaginer des mécanismes pour servir de passerelle afin de garder les effectifs et les compétences. Car si on arrête le chômage partiel, le risque, c'est le chômage tout court.

Q-Faut-il augmenter la durée du travail ?

R-Je ne crois pas que la question se pose de manière générale. La situation des entreprises va être très différenciée selon les branches. Dans certains secteurs, la demande peut être soutenue, mais les contraintes sanitaires font que la productivité baisse : ce sont dans ces secteurs-là que la question du « travailler plus » peut se poser, mais elle ne peut l'être qu'avec les salariés et entreprise par entreprise.

Q-Comment revaloriser toutes les professions qui ont été en première ligne durant le confinement ?

R-A un moment où les entreprises perdent énormément en profitabilité, augmenter les salaires va s'avérer compliqué. Relancer une politique massive et innovante d'intéressement – ou de type « prime Macron », c'est-à-dire annuelle, défiscalisée et liée aux résultats, pour les petites entreprises –, c'est la bonne solution pour revaloriser ces métiers.

Q-Que répondez-vous à ceux qui vous reprochent d'avoir demandé, début avril, au gouvernement « un moratoire » sur certaines mesures environnementales ?

R-Nous demandions un délai allant jusqu'à six mois pour la mise en place d'une dizaine de décrets prévus pour le 1er janvier 2021. Avec le confinement, les entreprises risquaient de ne pas être prêtes. Notre démarche a été interprétée – je le regrette – comme un renoncement général du patronat à la transition écologique. Nous considérons au contraire que l'urgence climatique n'a pas disparu avec la crise. D'où l'idée d'appliquer une taxe carbone aux frontières de l'Union européenne. Car, dans beaucoup de métiers, produire sans carbone coûte plus cher. C'est pourquoi, sans aller jusqu'au protectionnisme, il est nécessaire de rétablir des « boucliers » pour remettre les produits européens à égalité de concurrence.

Q-Relocaliser des productions vous paraît-il réalisable à court terme ?

R-La souveraineté économique n'est plus un gros mot au Medef. Pour autant, il ne s'agit pas de jeter la mondialisation avec l'eau du bain : on ne reviendra pas complètement en arrière sur l'évolution des chaînes de valeur. Mais cette crise a montré qu'on est parfois allé trop loin dans certains secteurs stratégiques, et à l'intérieur même des entreprises. Cela a un coût : un masque produit en France sera plus cher que son équivalent en Chine. On reproche à l'industrie européenne d'avoir délocalisé, mais ce mouvement s'est produit sous la pression des prix et des clients, parce que la compétitivité du site France n'était plus au bon niveau. Il ne s'agit pas de produire aussi bon marché qu'en Asie, mais de trouver un juste milieu.

Q-Le gouvernement a prévu de présenter son plan de relance à l'automne. Est-ce trop tard ?

R-Avant de parler de relance, il faut, avant l'été, des mesures de reprise, en stimulant la demande immédiate par des dispositifs « coup de fouet » (prime pour le verdissement des véhicules électriques et hybrides, Chèques-Vacances abondés pour soutenir le tourisme en France, aide au spectacle vivant...). Bruno Le Maire [le ministre de l'économie] y travaille déjà dans trois filières : le tourisme, l'automobile et l'aéronautique. Il faudra sûrement aller plus loin, par exemple dans le commerce non alimentaire, pour que la demande ne reste pas atone jusqu'à la fin août. Mais le véritable plan de relance doit être construit avec nos partenaires européens et il doit être massif. C'est donc logique de le présenter à la fin de l'été.

Q-Comment articuler le soutien immédiat à la demande et la politique de l'offre que vous attendez du gouvernement ?

R-Les deux ne sont pas incompatibles. Le soutien à la demande doit concerner les secteurs les plus affectés, mais l'enjeu de long terme est sur l'offre. Si on veut prendre en compte les impératifs de relocalisation et de transition écologique, il nous faut être plus compétitifs. Ce serait aussi l'occasion d'attaquer le dossier des impôts de production [taxe sur le chiffre d'affaires des entreprises], dans le cadre d'un arbitrage budgétaire global.

Q-Moins d'impôts, plus de dépenses publiques, cela revient à creuser le déficit...

R-C'est l'Etat qui, pour de bonnes raisons, a fortement ralenti l'économie. Il faut donc accepter que, pendant un temps déterminé, les déficits se creusent. L'endettement des Etats va, certes, s'accroître. Mais sans relance massive, la contraction de l'économie va encore amplifier l'endettement, car il y aura moins de recettes fiscales. Nous faisons le pari que c'est en recréant de la richesse qu'on remboursera la dette, pas en laissant l'économie s'effondrer.

Q-Les plus aisés doivent-ils être mis à contribution ?

R-Ce sont des mesures à portée symbolique. Si l'ISF était rétabli par exemple, trois milliards d'euros seraient dégagés, alors même qu'on est sur un plan de relance de 100 milliards d'euros. Il s'agit d'un choix politique, de société, qui vise à donner un signal, mais en aucun cas un dispositif d'équilibre fiscal. Et cela donnerait un très mauvais signal.

Q-Que faut-il faire en matière de politiques d'emploi et de formation ?

R-Dans les secteurs structurellement en surnombre, il convient de préserver les emplois et les compétences ou de former les personnes à d'autres métiers. Il faut aussi tout faire pour éviter qu'il y ait une génération sacrifiée : 700 000 jeunes diplômés vont arriver sur le marché du travail, à la rentrée. Il faut un stimulus, qui pourrait prendre la forme d'une prime à l'emploi ou d'une baisse des charges.

Q-Qu'en est-il des apprentis ?

R-Nous étions sur une très bonne dynamique, avec un nombre inégalé de contrats d'apprentissage signés. Cette dynamique est ralentie parce que, face à une crise d'une telle ampleur, les embauches sont gelées. Il faut imaginer des modèles innovants car c'est vital pour le pays.

Q-Faut-il se préparer à une déferlante de plans sociaux ?

R-Il y aura des licenciements, car des entreprises vont faire faillite ou vont voir leur modèle économique bouleversé, ce qui engendrera des surnombres. Mais les licenciements représentent la dernière extrémité.

Q-Craignez-vous une montée de la colère contre le patronat ?

R-A l'échelon interprofessionnel, nous avons échangé très souvent avec les syndicats. Il en est allé de même au sein des entreprises, quelle que soit leur taille : les protocoles de reprise d'activité, dans l'écrasante majorité des cas, sont élaborés dans la discussion. On peut dire que le dialogue social est intense. Le redémarrage de la production ne peut pas intervenir contre les salariés : s'ils ont peur, ça ne peut pas marcher. Mais nous ne sommes pas à l'abri d'une poussée de mécontentement. Si on assiste à des phénomènes d'appauvrissement collectif, il y aura évidemment des tensions sociales, mais c'est justement pour éviter que la crise économique se transforme en crise sociale qu'il faut investir massivement. Et c'est maintenant qu'il faut le faire.

2020_07_15_Bézieux_Le Figaro

Q-Avez-vous trouvé le premier ministre convaincant ?

R-Ce qui nous paraît positif, c'est que le premier ministre a parlé en premier lieu de relance. C'est, selon nous, la bonne manière d'approcher la crise économique et de protéger l'emploi et les entreprises. Mais, évidemment, il y a des questions qui subsistent. 100 milliards d'euros vont être engagés: très bien, mais il faut qu'on comprenne sur quoi portent ces dépenses. Pour l'heure, les contours ne sont pas très clairs. La question, par exemple, de la réduction des impôts de production n'a pas été détaillée. Comment tout va s'articuler? La baisse concerne 2020? 2021? Nous avons besoin de réponses dans les réunions de travail qui suivront ce discours de politique générale.

Q-Relance, retraite, dépendance, emploi... une large place est faite au dialogue social. Vous y croyez?

R-Effectivement, le premier ministre a évoqué à de nombreuses reprises le souhait de mobiliser le dialogue social dans les prochains mois. On ne peut que saluer cette envie de bâtir et de construire la relance avec les partenaires sociaux. J'y vois aussi un appel à la responsabilité, que ce soit du côté du patronat ou de celui des syndicats.

Q-Le plan de relance est-il à la hauteur de l'enjeu?

R-Il est pour l'heure impossible de répondre à cette question. Je me méfie toujours de ces annonces de montants... Il faut rentrer dans le détail des mesures pour pouvoir les juger, c'est indispensable. Et à ce stade, c'est trop tôt. En revanche, on progresse sur les thématiques abordées et nous avons plus de visibilité sur le calendrier, ce qui est une bonne chose.

Q-Le traitement du chômage est particulièrement axé sur les jeunes et les publics peu qualifiés, notamment avec le retour des contrats aidés et d'un plan de formation. Était-ce inévitable ?

R-Sur ce point, nous restons un peu sur notre faim. Je ne suis pas certain que les contrats aidés soient l'outil adéquat pour favoriser l'emploi durable des jeunes. Pour ce qui est du dispositif d'exonération de charges à hauteur de 4000 euros, j'ai bien peur que ce ne soit pas suffisant pour déclencher des embauches. Par ailleurs, il exclut de fait les jeunes diplômés du supérieur qui sont un peu les oubliés du plan de relance. À titre de comparaison, la prime pour l'apprentissage qui s'élève à 8000 euros est bien calibrée et s'avère être plus incitative.

Q-Le premier ministre a annoncé vouloir dissocier les volets systémique et paramétrique de la réforme des retraites. Est-ce un bon choix ?

R-Oui. En matière d'urgence, il y a effectivement un sujet de financement massif du système des retraites qui existait déjà avant la crise et qui est plus réel aujourd'hui. Il faut traiter ce problème d'ici la fin de l'année. Alors que le volet systémique, sur lequel nous avons des réserves, doit être réfléchi à plus long terme. Le choix du gouvernement est une preuve d'ouverture et de compréhension vis-à-vis de ceux qui disaient qu'il ne fallait pas précipiter les choses.

Q-Jean Castex dit qu'il faudra « travailler davantage » pour régler le déficit des retraites. C'est la solution ?

R-Oui et c'est toujours la position du Medef. Pour régler le déficit, il n'y a pas mille solutions. Soit on augmente les cotisations, mais c'est la destruction assurée des emplois. Soit on décide de baisser les pensions, mais là encore ce n'est pas acceptable. Reste donc la variable de l'âge. Travailler un peu plus longtemps pour rééquilibrer le régime.

2020_08_15_Bézieux_Le Figaro

Q-Avez-vous trouvé le premier ministre convaincant ?

R-Ce qui nous paraît positif, c'est que le premier ministre a parlé en premier lieu de relance. C'est, selon nous, la bonne manière d'approcher la crise économique et de protéger l'emploi et les entreprises. Mais, évidemment, il y a des questions qui subsistent. 100 milliards d'euros vont être engagés: très bien, mais il faut qu'on comprenne sur quoi portent ces dépenses. Pour l'heure, les contours ne sont pas très clairs. La question, par exemple, de la réduction des impôts de production n'a pas été détaillée. Comment tout va s'articuler ? La baisse concerne 2020 ? 2021 ? Nous avons besoin de réponses dans les réunions de travail qui suivront ce discours de politique générale.

Q-Relance, retraite, dépendance, emploi... une large place est faite au dialogue social. Vous y croyez ?

R-Effectivement, le premier ministre a évoqué à de nombreuses reprises le souhait de mobiliser le dialogue social dans les prochains mois. On ne peut que saluer cette envie de bâtir et de construire la relance avec les partenaires sociaux. J'y vois aussi un appel à la responsabilité, que ce soit du côté du patronat ou de celui des syndicats.

Q-Le plan de relance est-il à la hauteur de l'enjeu ?

R-Il est pour l'heure impossible de répondre à cette question. Je me méfie toujours de ces annonces de montants... Il faut rentrer dans le détail des mesures pour pouvoir les juger, c'est indispensable. Et à ce stade, c'est trop tôt. En revanche, on progresse sur les thématiques abordées et nous avons plus de visibilité sur le calendrier, ce qui est une bonne chose.

Q-Le traitement du chômage est particulièrement axé sur les jeunes et les publics peu qualifiés, notamment avec le retour des contrats aidés et d'un plan de formation. Était-ce inévitable ?

R-Sur ce point, nous restons un peu sur notre faim. Je ne suis pas certain que les contrats aidés soient l'outil adéquat pour favoriser l'emploi durable des jeunes. Pour ce qui est du dispositif d'exonération de charges à hauteur de 4000 euros, j'ai bien peur que ce ne soit pas suffisant pour déclencher des embauches. Par ailleurs, il exclut de fait les jeunes diplômés du supérieur qui sont un peu les oubliés du plan de relance. À titre de comparaison, la prime pour l'apprentissage qui s'élève à 8000 euros est bien calibrée et s'avère être plus incitative.

Q-Le premier ministre a annoncé vouloir dissocier les volets systémique et paramétrique de la réforme des retraites. Est-ce un bon choix ?

R-Oui. En matière d'urgence, il y a effectivement un sujet de financement massif du système des retraites qui existait déjà avant la crise et qui est plus réel aujourd'hui. Il faut traiter ce problème d'ici la fin de l'année. Alors que le volet systémique, sur lequel nous avons des réserves, doit être réfléchi à plus long terme. Le choix du gouvernement est une preuve d'ouverture et de compréhension vis-à-vis de ceux qui disaient qu'il ne fallait pas précipiter les choses.

Q-Jean Castex dit qu'il faudra « travailler davantage » pour régler le déficit des retraites. C'est la solution?

R-Oui et c'est toujours la position du Medef. Pour régler le déficit, il n'y a pas mille solutions. Soit on augmente les cotisations, mais c'est la destruction assurée des emplois. Soit on décide de baisser les pensions, mais là encore ce n'est pas acceptable. Reste donc la variable de l'âge. Travailler un peu plus longtemps pour rééquilibrer le régime.

2020_09_17_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-La direction de l'usine de fabrication de pneus Bridgestone a annoncé mercredi la fermeture de son site, à Béthune. 800 emplois sont menacés. Quelle est votre réaction ?

R-Je comprends l'émoi suscité par cette fermeture, surtout dans une ville de 25000 habitants. Il y a évidemment un problème pour le bassin d'emploi. Cependant, et à court terme, la solution n'est pas d'interdire cette fermeture puisque, manifestement, l'usine ne peut pas continuer. Attention aux déclarations des politiques. Si on veut que des industriels investissent, je ne suis pas sûr que les cris que l'on pousse à droite à gauche soient très positifs.

Q-Faut-il une réponse européenne à ce type de situation ?

R-C'est la seule réponse possible après ces fermetures d'usines qui sont en compétition avec des producteurs extra-européens. On essaye d'avoir, en Europe, des normes sociales, sanitaires, environnementales, qui soient les meilleures du monde, mais cela a un coût. On peut être mis en concurrence, mais il faut être à armes égales avec des producteurs à l'extérieur des frontières et qui n'ont pas les mêmes contraintes. Peut-on encore fabriquer des pneus en Europe ? Ce marché est sinistré. Tous les industriels européens ferment des usines car il y a une concurrence chinoise à bas coût qui a pris le marché.

Q-N'y a-t-il cependant pas des patrons qui profitent de la crise pour lancer des fermetures ?

R-Dans le cas de Bridgestone, je ne pourrais pas vous dire s'il y a eu un manque d'investissements. D'ailleurs, son cas n'est pas le premier. En France, il y a un problème structurel de l'industrie du pneumatique, et de l'industrie en général. Le gouvernement en a pris conscience puisque le plan de relance est axé sur de la réindustrialisation. Malheureusement pour Bridgestone, il arrive trop tard.

Q-Les plans sociaux se multiplient. Craignez-vous une explosion du chômage ?

R-On parle de 50000 emplois, évidemment c'est beaucoup, mais il y a 500000 offres chez Pôle emploi. Quand vous faites la somme des plans sociaux, en quantité d'emplois détruits, ce n'est pas ça qui va faire exploser le chômage. Le risque principal sur le front de l'emploi est la non-embauche, c'est-à-dire le fait qu'un chef d'une PME qui a cinq salariés se dise : « Je prenais un CDD de quatre mois au moment des fêtes de fin d'année, je ne vais pas le faire.

Q-Les jeunes sont particulièrement concernés...

R-On s'est fortement mobilisé pour l'apprentissage. Au Medef, on va faire en sorte que l'on embauche, en cette rentrée 2020, autant d'apprentis qu'à la rentrée 2019 qui avait été une très bonne rentrée.

Q-L'exécutif réfléchit à une charte des contreparties pour les entreprises recevant des aides. Quelle est votre position sur ce sujet ?

R-Des contreparties, le plan de relance en prévoit beaucoup. Pour la prime à l'embauche, la contrepartie, c'est l'embauche. Pour la transformation verte des entreprises, la contrepartie, c'est

un investissement... Mais le taux de subvention varie de 10 à 20 % et l'entreprise doit investir entre 70 et 90% du montant.

Q-Ce jeudi, le ministère du Travail a annoncé que le montant des fraudes au chômage partiel s'élève à 225 millions d'euros...

R-Je condamne sans réserve ces fraudes, qui sont le fait d'escrocs qui ont inventé des faux numéros de Siret, des faux Kbis, et qui n'ont rien à voir avec les vrais chefs d'entreprise.

2020_11_10_Bézieux_Le Monde

Q-Comprenez-vous la colère qui monte autour de la question de l'ouverture des commerces ?

R-Je ne suis pas surpris car j'avais prévenu le gouvernement avant la décision. Il y a une profonde colère, un profond désespoir, qui s'est installé chez des centaines de milliers d'entrepreneurs, particulièrement les commerçants qui sont confrontés parfois à des situations kafkaïennes. Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'en leur imposant ces nouvelles mesures de confinement, on met en péril, dans beaucoup de cas, ce qui constitue leur patrimoine, le travail de toute une vie. Dans certains cas, ils ne se remettront pas de cette crise.

Q-Qu'allez-vous demander au cours de la réunion qui doit se tenir jeudi 12 novembre à Bercy sur le sujet ?

R-La bonne solution, c'est de rouvrir tous les commerces, le plus rapidement possible. Peut-être avec des conditions sanitaires plus strictes, peut-être avec des jauges à revoir, peut-être avec un système de rendez-vous. Mais on ne peut pas passer le mois de décembre avec des magasins fermés. Ce serait un tsunami économique. Et j'ajoute que l'impact va au-delà des commerces : quand les magasins de jouets sont fermés, ce sont des fabricants qui sont touchés.

Q-A quelle date faut-il rouvrir ?

R-Le plus important est de donner rapidement un signal, une perspective. Les entrepreneurs ont besoin d'anticiper et d'espoir pour vivre. Il y a un risque que cette colère se tourne vers le gouvernement. Si en décembre, les commerces non alimentaires sont fermés, il sera difficile de maîtriser ce que l'on voit monter.

Q-Ce sera plus difficile pour les restaurants...

R-Regardez l'exemple de Singapour. Pourquoi ne pas demander aux gens qui veulent aller au restaurant d'accepter d'être géolocalisés ? Il faut qu'on accepte que cette technologie soit mise temporairement au service de la lutte contre la pandémie.

Q-Comment redonner aujourd'hui des perspectives aux entreprises ?

R-Soyons justes : on a tous été pris de court par l'ampleur de cette deuxième vague. Maintenant, ce qui semble se dessiner, c'est que l'on va devoir vivre et travailler avec le virus jusqu'à ce qu'un vaccin soit disponible. C'est ça la réalité. Le gouvernement ne peut pas prendre des décisions en 48 heures, auxquelles nous ne sommes ni préparés ni associés. Ce qu'on attend de l'exécutif, c'est une stratégie sanitaire et économique de long terme. Dans ce contexte, la parole publique est très importante, et le « stop and go » est dévastateur pour la confiance.

Q-Qu'est-ce qui pêche dans la définition des mesures sanitaires ?

R-L'absence de lien entre les acteurs économiques et le monde scientifique. Il ne faut pas que l'on se retrouve dans une situation où les médecins deviennent les ennemis des entrepreneurs et réciproquement. Nous devons être capables d'entretenir un dialogue entre les deux sphères, faute de quoi nous allons nous priver d'intelligence collective. Tout l'enjeu est d'arrêter

ensemble une stratégie sanitaire et économique qui nous permet de tourner pendant les six prochains mois, à 90 % de notre potentiel.

Q-Etes-vous favorable aux tests en entreprises pour identifier les salariés infectés par le SARS-CoV-2 ?

R-Oui. Utiliser l'entreprise comme vecteur de cette lutte contre l'épidémie me paraît constituer un élément de la stratégie à mettre en place. Les employeurs appliquent déjà beaucoup les gestes barrières. Ils pourraient aussi faire la promotion de l'application TousAntiCovid, proposer à leurs salariés des tests sur la base du volontariat. A plus long terme, ils devront probablement prévenir les problèmes de santé liés à la sédentarité qui aggravent le risque d'hospitalisation.

Q-Comment expliquez-vous la réticence des entreprises à avoir recours au télétravail à 100 % pour les postes qui le permettent ?

R-Elles ne sont pas réticentes. C'est en train de se mettre en place même si ça aurait pu être plus rapide. Globalement les entreprises respectent le protocole sanitaire sur le télétravail – ce qui n'est pas simple – et cela se fait dans la plupart des cas dans le dialogue social. Les menacer de contrôles n'est pas la bonne solution. Qu'on les accompagne, bien sûr, mais attention à ne pas avoir une vision trop parisiano-centrée. Ce n'est pas toujours facile : dans l'industrie notamment, la cohésion sociale entre cols-bleus et cols blancs n'est pas simple quand il y a le télétravail.

Q-Qu'attendez-vous de la négociation entre partenaires sociaux sur le sujet alors que le patronat refuse qu'il en sorte un cadre contraignant ?

R-Il faut un cadre mais chaque secteur et chaque entreprise a un contexte particulier et une organisation du travail qui conduit à ce que l'on soit au plus près du terrain. Par contre, il y a des invariants, des têtes de chapitre qui doivent servir de repères. Sans compter les circonstances exceptionnelles, celles de la pandémie, qui sont appelées à durer et qui doivent nous amener à préciser un certain nombre de choses.

Q-Faut-il revoir le plan de relance présenté par le gouvernement en septembre, pour y introduire plus de mesures de court terme ?

R-Ce plan est important, il ne faut pas le sacrifier sur l'autel du court terme. Nous sommes d'accord avec sa philosophie générale de soutien de l'offre et le choix d'être sélectifs. Il faut continuer à préparer l'industrie de demain. En revanche, il faut s'interroger sur le soutien à ce que j'appelle l'économie présentielle : la culture, le tourisme, l'événementiel, la restauration, les services à domicile. Nous ne voulons pas d'un scénario schumpétérien, qui supposerait que les destructions d'entreprises aujourd'hui seront compensées par les créations de demain. Ce serait accepter une perte de l'appareil productif et de savoir-faire. Nous avons donc lancé un groupe de travail pour plancher sur l'idée d'un plan de redémarrage de cette économie. Une sorte de plan de relance numéro deux que l'on pourrait activer non pas maintenant mais dans six mois.

Q-Fin octobre, vous brandissiez la menace d'un effondrement de l'économie. Le redoutez-vous toujours ?

R-Quand j'ai dit cela, je me plaçais dans la perspective d'un confinement total, comme en mars dernier. Cette fois, nous avons été entendus, sauf en ce qui concerne le commerce. Pour le reste, l'industrie tourne à 90 % de ses capacités, même chose pour le bâtiment. C'est plus difficile pour les services aux entreprises et catastrophique pour les commerces. Ce qui est difficile à appréhender en économie, c'est la psychologie collective et l'effet de halo sur les autres secteurs avec l'arrêt des investissements et des embauches en attendant d'y voir clair. Cela se diffuse partout, de l'autoentrepreneur qui repousse le rachat d'un camion à pizza à la suspension d'un mégaprojet de production d'hydrogène vert.

Des milliers de micro-décisions qui font que l'économie ralentit. Le scénario d'écroulement est écarté mais il subsiste le risque très fort de déclassement vis-à-vis de l'Allemagne ou de la Chine. Cela dépendra de la profondeur de la crise mais aussi de la manière dont on tracera des perspectives économiques. Reste la perspective du vaccin qui changera profondément la donne. On aperçoit la lumière au bout du tunnel depuis hier [les laboratoires Pfizer (Etats-Unis) et BioNTech (Allemagne) ont annoncé lundi que leur vaccin actuellement en phase 3, dernière étape avant une demande d'homologation, est « efficace à 90 % »].

Q-Pourquoi l'Allemagne semble-t-elle mieux s'en sortir ?

R-Il y a de multiples raisons. Le pays a été plus épargné que la France lors de la première vague, le confinement a donc été moins dur et l'activité a continué. La France subit une triple peine : un confinement plus strict, un redémarrage plus lent et une spécialisation économique dans les services, le commerce et le tourisme qui nous pénalise plus. Nous retrouvons cette séquence dans le reconfinement, mais avec une économie plus affaiblie. Ce décrochage n'est pas irrémédiable. Si on est capable de trouver la bonne articulation entre santé et économie et si on peut relancer l'économie présenteielle, on s'en sortira.

Q-Avez-vous constaté un changement de méthode depuis l'arrivée de Jean Castex à Matignon en juillet ?

R-Il y a beaucoup de réunions et de concertations organisées, c'est plutôt bienvenu. Mais on regrette parfois que ces concertations ne donnent pas lieu à plus d'écoute. Quant aux 17 sujets inscrits à l'agenda social, ce n'était déjà pas raisonnable en juillet, ça ne l'est plus du tout aujourd'hui. Il faut se concentrer sur les quelques sujets qui comptent.

Q-La réforme des retraites en fait-elle partie selon vous ?

R-C'est un sujet qui compte au sens de son importance mais il est impossible, voire contre-productif, de vouloir le traiter tant que nous ne sommes pas sortis de la pandémie. Idem pour une réforme qui viserait à redresser les comptes. On a besoin d'une certaine unité politique nationale dans la lutte contre la pandémie donc évitons de crispier le débat alors que nous sommes encore en mode « survie ». Toutefois, je crois qu'une mesure paramétrique avant 2022 s'imposera.

Q- La réforme de l'assurance-chômage, dont l'entrée en vigueur a été reportée au 1er avril 2021, vous paraît-elle possible, voire souhaitable, malgré l'hostilité des syndicats ?

R-Souhaitable, elle l'est. Peut-elle être mise en œuvre ? Tout va dépendre de la situation de l'emploi au premier trimestre. A l'issue du premier confinement, des prévisionnistes tablaient sur un million de chômeurs supplémentaires à la fin 2020 mais nous en serons loin, finalement. En revanche, cette flambée du nombre d'inscrits à Pôle emploi peut se produire en 2021 si nous sommes incapables de donner rapidement des perspectives aux chefs d'entreprises. Rappelons tout de même que le marché du travail, avant l'entrée en récession liée au Covid-19, ne fonctionnait pas, avec beaucoup de postes non pourvus, des métiers en tension, etc. La réforme permettait d'apporter des solutions à ces problèmes.

Q-Les syndicats vous trouvent peu disert sur le sort des travailleurs dits de la deuxième ligne et sur le partage de la valeur. Le Medef se désintéresse-t-il de ces deux thèmes ?

R-Sur le deuxième dossier que vous mentionnez, il faut déjà avoir de la valeur à partager. Je ne comprends pas, alors que la loi Pacte (promulguée en 2019) a réformé l'intéressement et la participation, que le sujet soit remis sur la table. La vraie question est de trouver des moyens pour que l'intéressement et la participation payée en 2021 au titre de l'exercice 2020 ne soient pas trop amputés par les résultats catastrophiques des entreprises, cette année. Quant aux salariés de la deuxième ligne, je ne méconnais pas le fait qu'ils occupent des métiers méritant une rémunération plus forte. Mais là aussi, il y a une difficulté, liée à la temporalité : les personnes concernées sont employées dans des secteurs touchés par les restrictions sanitaires. Leur activité est souvent tributaire d'appels d'offres où l'Etat ne montre pas toujours l'exemple, en cherchant à tirer les prix vers le bas.

2020_12_09_Bézieux_Le Journal de Saône et Loire

Q-Quel est, dans cette crise si complexe, l'état d'esprit des chefs d'entreprise ?

R-Il existe de grandes différences entre les secteurs. Globalement, on sent une très forte inquiétude, plus forte que pendant le premier confinement. Le reconfinement est arrivé comme un coup de massue sur des entreprises déjà affaiblies. Et on voit des entrepreneurs partagés entre désespoir, colère et incompréhension...

Q-Une colère contre le gouvernement ?

R-Elle n'est pas dirigée contre les mesures sanitaires. Cette colère, il me semble, vient du manque de concertation sur les décisions, et de pédagogie dans leurs annonces... L'exemple le plus marquant est celui des stations de ski : le président de la République préconise leur fermeture alors qu'une concertation est en cours.

Q-Mais le Premier ministre et ses ministres passent leur temps à s'expliquer !

R-Oui, mais ils s'adressent à l'ensemble des 66 millions de Français. Il manque un échelon d'explication secteur par secteur, pour expliquer pourquoi on prend telle et telle mesure, et surtout quelles mesures sanitaires permettraient de maintenir l'activité. Il faut du sur-mesure : les mesures sanitaires pour rouvrir une salle de sport ne sont pas les mêmes que pour un musée.

Q-Ce travail n'est pas fait ?

R-Non... On n'a pas en France la culture de mettre ensemble autour d'une table le monde médical, le monde économique et l'État. Nous faisons face à deux crises : je reconnais que l'équilibre est difficile à trouver, le problème est qu'il n'est pas débattu... Cette idée que l'État doit tout décider n'est pas adaptée à cette crise. Il n'y a qu'en France qu'un ministre de l'Économie se retrouve à décider si le mascara est un produit essentiel ou pas !

Q-Le gouvernement doit se prononcer sur une levée partielle du confinement, si le critère des 5000 cas est atteint. Et s'il la reportait ?

R-Je ne sais pas si le nombre de contaminations est le bon critère, le « R » (taux de reproduction) me paraît plus pertinent... Je comprendrais ce report s'il y avait vraiment un consensus des épidémiologistes sur un risque avéré de troisième vague.

Q-On sent que le gouvernement nous prépare à un report...

R-Quelle que soit la décision, il faut absolument apporter ensemble des solutions sur mesure. Nous avons encore devant nous de nombreux mois de restrictions sanitaires, mais on ne peut pas se permettre des mois de confinement, car l'économie française ne s'en relèverait pas. Le gouvernement doit trouver avec chaque secteur économique des protocoles sanitaires adaptés, afin qu'ils puissent travailler quel que soit le niveau de l'épidémie.

Q-Il faudra rembourser la dette... Comment ?

R-La bonne manière de le faire, c'est par la croissance. Quand cette épreuve est arrivée, la France dépassait le niveau de croissance de l'Allemagne, grâce à ses réformes. Ma crainte est que la crise creuse à nouveau l'écart avec l'Allemagne. Il faut donc repartir vite et reprendre les réformes.

Q-Faut-il réformer les retraites avant l'élection présidentielle ?

R-La mise en place d'un système à points s'est révélée dès avant la crise du Covid, à tort ou à raison, difficile à comprendre et extrêmement anxiogène. Elle serait maintenant encore plus anxiogène, et je crois donc qu'elle ne doit pas être menée avant 2022. Par contre, la partie « paramétrique » de la réforme, qui vise à réduire le déficit, doit commencer d'être mise en œuvre avant, à la fois pour nos finances publiques et notre crédibilité extérieure. Mais nous ne devons pas ouvrir le dossier tant que nous sommes dans des restrictions sanitaires.

Q-Votre principale inquiétude, sur le Brexit ?

R-À long terme, on s'en remettra. Mais à court terme, avec ou sans accord, le Brexit va créer du chaos administratif. Et toutes les PME qui exportent au sein de l'UE parce que c'est facile, vont découvrir les difficultés de l'exportation dans un pays tiers. Le Medef est là pour les aider. En creux, le Brexit souligne les mérites du marché unique européen.

2021_04_27_Bézieux_Ouest-France

Q-Bruno Le Maire se dit prêt à prolonger les aides pour certaines entreprises. C'est une bonne nouvelle ?

R-Oui mais je préfère parler de compensations versées en contrepartie des restrictions sanitaires. Une grande partie de l'économie, sans doute 96 %, a repris une activité normale. Certains secteurs comme le cycle sont en surchauffe. Mais d'autres ne tournent qu'à 10 ou 15 % de leur activité normale. Dans ces conditions, réfléchir à la prolongation des délais de remboursement au-delà de quatre ans pour les Prêts garantis par l'État me semble utile pour ces entreprises.

Q-Le ministre de l'économie fait de la défense du nucléaire une priorité stratégique pour la France. C'est un bon choix ?

R-C'est bien la combinaison d'énergies renouvelables (éolien, solaire, hydraulique) avec le nucléaire qui permettra à la France de réussir la transition. Sur le plan mondial, il y a de plus en plus de personnes et d'organisations qui voient dans le nucléaire, une énergie indispensable à la transition écologique. À commencer par Bill Gates qui en fait un élément majeur face au changement climatique. En France, on a un problème historique car le mouvement écologiste s'est construit contre le nucléaire et qu'il y a une sorte de confusion dans l'esprit de nombreuses personnes du nucléaire civil et militaire. La réalité, c'est qu'on a besoin de cette énergie. Donc oui, la France a raison de s'associer avec d'autres pays pour convaincre Bruxelles que l'énergie nucléaire est non pas renouvelable mais plus verte que les énergies fossiles comme le pétrole.

Q-Peut-on transiger avec la transition écologique ?

R-Non et d'ailleurs nous n'avons pas le choix. Nous sommes tous des citoyens avant d'être des chefs d'entreprise. Il n'y a plus de climato-sceptiques chez les patrons. Et puis, aujourd'hui nos salariés mais aussi de plus en plus souvent nos actionnaires et nos investisseurs demandent non seulement des engagements mais aussi des actes. De grands fonds comme BlackRock mais aussi des banques arrêtent d'investir ou de financer des activités polluantes ou qui émettent du CO2. De gré ou de force, par conviction ou par intérêt, on ne peut pas transiger avec la transition.

Q-Vous êtes aujourd'hui à Cherbourg, quelles sont les conséquences du Brexit sur l'économie française ?

R-Il semble que Cherbourg ait bénéficié du Brexit, en particulier pour le fret. Il n'y a pas eu ce qu'on pouvait craindre : une catastrophe logistique au niveau des ports, notamment à Calais. Il y a des temps d'attente mais qu'on peut considérer comme acceptables. C'est un peu comme le bug de l'an 2000 ou le passage à l'euro et ça s'est finalement mieux passé que prévu. En revanche, on ne mesure pas bien les conséquences de long terme. La France est l'un des pays si ce n'est pas le pays européen qui a le plus de relations d'affaires avec le Royaume-Uni. Et notre balance commerciale avec ce pays est excédentaire. Il faudra attendre encore un peu pour faire un premier bilan.

Q-Est-ce que la réforme de l'assurance chômage qui durcit les règles d'indemnisation n'est pas faite à contretemps alors que le chômage repart déjà à la hausse ?

R-Nous avons un système d'assurance chômage et c'est une bonne chose, qui est plutôt généreux. Mais un certain nombre de dispositions sont aberrantes. Dans certains cas, on peut gagner plus en faisant de la permittance, c'est-à-dire en alternant des périodes de chômage indemnisées et de travail. Cette absurdité méritait une réforme. Nous y restons favorables. Et le gouvernement a eu le bon sens de conditionner sa pleine application à deux critères liés à la baisse du chômage. Pour élargir le débat, nous sommes dans un pays très paradoxal où malgré un chômage élevé et 340 000 chômeurs supplémentaires l'an dernier, il y a encore des endroits comme en Vendée, qui connaissent le plein-emploi et des métiers qui peinent à recruter. Les fédérations de l'hôtellerie et de la restauration annoncent qu'il va leur manquer 100 000 salariés quand ils pourront rouvrir. À Saint-Nazaire, les entreprises ont du mal à recruter des soudeurs ou des chaudronniers.

Q-Comment relancer le dialogue avec des syndicats qui n'ont jamais été aussi faibles ?

R-Au Medef, nous croyons au dialogue social. Il est vrai que le taux d'adhésion aux syndicats est effectivement assez faible, mais ne regardons pas uniquement le nombre d'adhérents. La représentativité passe aussi par la participation aux élections professionnelles qui est très faible dans les TPE (Très petites entreprises) mais nettement plus élevée dans les plus grandes. Au Medef, nous croyons au dialogue social. Ensuite, je crois que la pandémie a montré l'importance et la richesse du dialogue social. Il y a eu plus de 10 000 accords d'activité partielle de longue durée signés dans les entreprises. Et à la fin de l'année, contre toute attente, nous avons signé deux accords nationaux : l'un difficile à obtenir sur le télétravail, l'autre sur la santé au travail. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons pris l'initiative de lancer un agenda social autonome avec les syndicats pour essayer de trouver des thèmes de discussion qui puissent améliorer à la fois la situation des entreprises et celle des salariés.

Q-Quel est le bon échelon pour négocier ?

R-Nous pensons que les discussions doivent se dérouler au plus près des salariés et donc dans l'entreprise car c'est là, même s'il y a des exceptions, que le dialogue social est le plus vivant et fonctionne plutôt bien. Ce qui oblige les syndicats et les organisations patronales à se réinventer. Tout ne doit pas se décider à Paris. La dernière fois que ça s'est produit, c'était pour les 35 heures et ce n'est pas un bon souvenir. Les organisations syndicales et patronales ont un rôle d'encadrement. L'accord sur le télétravail est un bon exemple. On a donné des repères et un guide pour négocier dans les entreprises. Après chacune ou chaque branche s'en empare.

Q-Il faudrait aller plus loin dans la décentralisation économique ?

R-Nous plaçons en effet pour davantage de décentralisation. Cela fait partie des positions du Medef. Il y a dans l'histoire de France une centralisation excessive qui amène trop souvent à des blocages. S'il faut bien sûr un cadre général, un certain nombre de politiques économiques peuvent être décidées au plan régional. L'apprentissage en est un bon exemple. À la rentrée 2020, on a passé la barre des 520 000 contrats. Soyons justes, il y a eu l'aide à l'embauche de 8 000 € qui a boosté ce dispositif. Il y a un an, on parlait de génération sacrifiée. C'est loin

d'être gagné mais le fait que les entreprises aient eu la main sur leur propre CFA contribue à cette réussite.

2021_07_23_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-Que pensez-vous du projet de loi ?

R-Tout est préférable à un confinement. Nous soutenons globalement le projet de loi. Mais pas l'utilisation du pass sanitaire pour entrer dans les centres commerciaux qui sont des lieux de passage avec des flux impossibles à contrôler. Le risque est de créer des files d'attente énormes. L'autre problématique concerne les intervenants extérieurs. C'est déjà difficile de contrôler ses salariés, alors imaginez pour les livreurs et les commerciaux ! Nous avons aussi un problème de calendrier.

Q-Lequel ?

R-Pour les salariés des secteurs recevant du public, le pass sanitaire sera obligatoire à compter du 1^{er} septembre. C'est un handicap majeur pour la reprise. Vous aurez, d'un côté, des entreprises avec des employés suspendus, parce que non vaccinés, et, de l'autre, une difficulté à embaucher. Nous souhaitons donc reporter ce délai au 30 septembre.

Q-Ces licenciements vous inquiètent-ils ?

R-Je pense qu'un employeur qui a déjà du mal à recruter ne licenciera pas. Mais, s'il y a des licenciements, nous demandons que les indemnités soient à la charge de l'État. Ce qui nous pose aussi problème, c'est l'obligation que l'on aurait d'embaucher des personnes vaccinées, alors que la restauration, je le répète, a du mal à recruter. Nous avons donc proposé au gouvernement de laisser, au minimum, un mois de délai durant lequel un employeur peut embaucher un candidat non vacciné, avec une condition suspensive dans le contrat si la personne ne remplit pas son engagement à se faire vacciner.

Q-La présidente de la BCE, Christine Lagarde, considère le variant Delta comme « une source croissante d'incertitude » pour l'économie. Restez-vous optimiste sur la reprise ?

R-Tant qu'il n'y a pas de mesure de fermetures, on pourra atteindre les 5 % ou 6 % de croissance à la fin de l'année. Le nombre de vaccinations record et le rythme élevé montrent que l'on est sur la bonne voie.

Q-La vaccination obligatoire est-elle la solution ?

R-Il faut adapter les contraintes à la virulence de l'épidémie. C'est l'équilibre entre les libertés individuelles, la santé des Français, l'économie et l'évolution de la pandémie qu'il faut trouver. Ce projet de loi qui consiste à favoriser les gens vaccinés est une bonne chose. C'est un effort collectif dosé avec subtilité.

Q-Faut-il continuer les aides d'État ?

R-Non. Il faut arrêter le « quoi qu'il en coûte » qui est en passe de devenir le « quoi qu'il en coûte » : c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il y a un problème, je lève la main pour obtenir l'aide de l'État. Nous ne sommes pas entrepreneurs pour être aidés par l'État. Mais il ne faudra

pas non plus être radical dans cet arrêt, notamment pour l'hôtellerie où l'activité n'est pas répartie.

Q-Des organisations patronales de la restauration demandent que les prêts garantis par l'État soient effacés pour les entreprises les plus en difficulté...

R-Un prêt, ça se rembourse, sinon ça crée des inégalités, vous faites sauter le système bancaire et vous renchérissez le crédit pour les autres entreprises. Nous estimons à 30 000 le nombre d'entreprises qui auront des difficultés à rembourser leur prêt à partir du 1^{er} avril 2022. Pour elles, il faut un dispositif particulier tenant compte, par exemple, du nombre de mois de fermeture et du pourcentage de perte de chiffre d'affaires.

Q-La plupart des économistes estiment qu'il faudra augmenter les impôts après la présidentielle pour rembourser la dette...

R-Ils ont tort. On ne peut pas augmenter les impôts en France. Nous sommes le pays au monde qui prélève le plus ses habitants : 47 % de la richesse produite !

Q-Mais notre pays redistribue aussi massivement...

R-Oui. Mais le poids de la dépense publique sur le PIB a atteint des records. Si on veut augmenter les impôts, augmentons l'assiette mais pas les taux. Pour cela, il faut de la croissance. Dans une économie vieillissante comme la nôtre, 4 % de croissance est impossible. Mais 2 %, c'est possible, et ce serait le double de la moyenne des dix dernières années.

Q-Les antivaccins prévoient de manifester demain à Paris. Craignez-vous un mouvement comme celui des Gilets jaunes ?

R-J'ai l'impression que les antivaccins sont une minorité à relativiser. Et puis, à leurs débuts, les Gilets jaunes avaient le soutien de la population. Ce qui n'est pas le cas avec les antivax. 70 % des Français sont favorables à la vaccination.

2021_08_23_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-Que pensez-vous du projet de loi ?

R-Tout est préférable à un confinement. Nous soutenons globalement le projet de loi. Mais pas l'utilisation du pass sanitaire pour entrer dans les centres commerciaux qui sont des lieux de passage avec des flux impossibles à contrôler. Le risque est de créer des files d'attente énormes. L'autre problématique concerne les intervenants extérieurs. C'est déjà difficile de contrôler ses salariés, alors imaginez pour les livreurs et les commerciaux ! Nous avons aussi un problème de calendrier.

Q-Lequel ?

R-Pour les salariés des secteurs recevant du public, le pass sanitaire sera obligatoire à compter du 1^{er} septembre. C'est un handicap majeur pour la reprise. Vous aurez, d'un côté, des entreprises avec des employés suspendus, parce que non vaccinés, et, de l'autre, une difficulté à embaucher. Nous souhaitons donc reporter ce délai au 30 septembre.

Q-Ces licenciements vous inquiètent-ils ?

R-Je pense qu'un employeur qui a déjà du mal à recruter ne licenciera pas. Mais, s'il y a des licenciements, nous demandons que les indemnités soient à la charge de l'État. Ce qui nous pose aussi problème, c'est l'obligation que l'on aurait d'embaucher des personnes vaccinées, alors que la restauration, je le répète, a du mal à recruter. Nous avons donc proposé au gouvernement de laisser, au minimum, un mois de délai durant lequel un employeur peut embaucher un candidat non vacciné, avec une condition suspensive dans le contrat si la personne ne remplit pas son engagement à se faire vacciner.

Q-La présidente de la BCE, Christine Lagarde, considère le variant Delta comme « une source croissante d'incertitude » pour l'économie. Restez-vous optimiste sur la reprise ?

R-Tant qu'il n'y a pas de mesure de fermetures, on pourra atteindre les 5 % ou 6 % de croissance à la fin de l'année. Le nombre de vaccinations record et le rythme élevé montrent que l'on est sur la bonne voie.

Q-La vaccination obligatoire est-elle la solution ?

R-Il faut adapter les contraintes à la virulence de l'épidémie. C'est l'équilibre entre les libertés individuelles, la santé des Français, l'économie et l'évolution de la pandémie qu'il faut trouver. Ce projet de loi qui consiste à favoriser les gens vaccinés est une bonne chose. C'est un effort collectif dosé avec subtilité.

Q-Faut-il continuer les aides d'État ?

R-Non. Il faut arrêter le « quoi qu'il en coûte » qui est en passe de devenir le « quoi qu'il en coûte » : c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il y a un problème, je lève la main pour obtenir l'aide de l'État. Nous ne sommes pas entrepreneurs pour être aidés par l'État. Mais il ne faudra

pas non plus être radical dans cet arrêt, notamment pour l'hôtellerie où l'activité n'est pas répartie.

Q-Des organisations patronales de la restauration demandent que les prêts garantis par l'État soient effacés pour les entreprises les plus en difficulté...

R-Un prêt, ça se rembourse, sinon ça crée des inégalités, vous faites sauter le système bancaire et vous renchérissez le crédit pour les autres entreprises. Nous estimons à 30 000 le nombre d'entreprises qui auront des difficultés à rembourser leur prêt à partir du 1^{er} avril 2022. Pour elles, il faut un dispositif particulier tenant compte, par exemple, du nombre de mois de fermeture et du pourcentage de perte de chiffre d'affaires.

Q-La plupart des économistes estiment qu'il faudra augmenter les impôts après la présidentielle pour rembourser la dette...

R-Ils ont tort. On ne peut pas augmenter les impôts en France. Nous sommes le pays au monde qui prélève le plus ses habitants : 47 % de la richesse produite !

Q-Mais notre pays redistribue aussi massivement...

R-Oui. Mais le poids de la dépense publique sur le PIB a atteint des records. Si on veut augmenter les impôts, augmentons l'assiette mais pas les taux. Pour cela, il faut de la croissance. Dans une économie vieillissante comme la nôtre, 4 % de croissance est impossible. Mais 2 %, c'est possible, et ce serait le double de la moyenne des dix dernières années.

Q-Les antivaccins prévoient de manifester demain à Paris. Craignez-vous un mouvement comme celui des Gilets jaunes ?

R-J'ai l'impression que les antivaccins sont une minorité à relativiser. Et puis, à leurs débuts, les Gilets jaunes avaient le soutien de la population. Ce qui n'est pas le cas avec les antivax. 70 % des Français sont favorables à la vaccination.

2021_08_24_Bézieux_Aujourd'hui en France

Q-Pour cette rentrée, vous ouvrez vos portes à 400 patrons ou associations patronales francophones. Pourquoi ce thème de la francophonie ?

R-Après cette crise, le fil rouge a émergé avec la situation géopolitique internationale. Cette journée va être l'occasion de parler de ce qu'il se passe en Afghanistan. Avec le retour des talibans à Kaboul, la situation économique internationale se durcit.

Q-En France, les revendications des anti-pass sanitaire et les manifestations hebdomadaires vous inquiètent-elles ?

R-Pour l'instant, nous sommes dans un mode positif car nous ne sentons pas de tension particulière, ni sur la croissance, ni sur l'emploi. À terme, cependant, il y aura peut-être des tensions salariales, sur les recrutements dans les secteurs en tension mais aussi des difficultés liées à l'augmentation des prix des matières premières. Il faut donc être prudent et vigilant. Les mouvements sociaux sont très difficiles à prévoir et nous n'avons pas vu venir celui des Gilets jaunes, par exemple.

Q-Les aides de l'État aux entreprises diminuent proportionnellement au retour de l'activité. Avez-vous un point de vigilance sur certains secteurs ?

R-Je viens d'apprendre que les grands centres commerciaux font -20 à -30 % de chiffre d'affaires depuis l'obligation de présentation du pass sanitaire. Bien sûr, nous sommes favorables à ce pass mais il faut qu'il dure le moins longtemps possible.

Q-Êtes-vous toujours favorable à la fin du « quoi qu'il en coûte » ?

R-Oui, il faut le stopper, mais peut-être qu'il faudra encore faire du sur-mesure pour les secteurs les plus impactés, comme l'hôtellerie.

2021_08_24_Bézieux_Le Figaro

Q-Comment se portent les entreprises en cette rentrée ?

R-Contrairement à ce que prédisaient les instituts de conjoncture en début de crise, l'économie française a bien résisté. Le mur des faillites n'a pas eu lieu, il n'y a pas eu 1 million de chômeurs en plus... Mis à part dans les secteurs encore frappés par la crise ou certaines tensions conjoncturelles, l'activité a presque retrouvé son niveau d'avant-Covid. La mise en œuvre du pass sanitaire complique toutefois la reprise : dans les centres commerciaux, les premières remontées font état d'une baisse de 20 % à 30 % de la fréquentation ; l'effet est également sensible dans le secteur culturel, les parcs d'attractions, voire dans la restauration, même si c'est, à ce stade, moins net... Le Medef soutient le pass sanitaire comme une mesure d'exception pour juguler la propagation du virus. Évidemment, plus vite on pourra l'abandonner, mieux ce sera pour l'économie.

Q-Vous semblez plus réservé que l'an dernier. Pourquoi ?

R-J'étais optimiste face aux prédictions apocalyptiques qui étaient faites... Si les carnets de commandes sont aujourd'hui bien garnis dans l'industrie et le bâtiment, des points noirs peuvent très vite inverser la tendance: les incertitudes géopolitiques, comme la situation en Afghanistan ; la transition écologique, nécessaire mais qui impose de nouveaux investissements aux entreprises ; et le remboursement des prêts garantis par l'État (PGE), qui va démarrer en mars 2022, pour lequel il faudra prévoir un dispositif limité de prolongation exclusivement à destination des secteurs qui souffrent toujours de la crise.

Q-Pénurie de main-d'œuvre, hausse des prix des matières premières, variant Delta, incertitudes géopolitiques... l'horizon est chargé. Est-ce le moment de revenir sur le «quoi qu'il en coûte»?

R-Oui, et de manière résolue, il faut mettre un terme au «quoi qu'il en coûte»: on n'est pas entrepreneur pour vivre avec les aides de l'État. Il faut réserver le soutien public à ceux qui en ont encore besoin et déterminer une grille objective qui permette d'isoler les secteurs et les territoires, notamment en outre-mer, qui nécessitent une prolongation des mesures d'accompagnement.

Q-On ne vous entend plus sur le poids de la dette et des dépenses publiques. Êtes-vous devenu keynésien ?

R-Je ne suis pas un homme de théorie économique, je me fonde sur les retours de nos adhérents sur le terrain. La question n'est pas de savoir si l'État devait soutenir l'économie mais comment on en sort, car la France ne peut pas vivre avec des finances publiques aussi dégradées. Il n'y a que deux options pour rétablir l'équilibre. La première, la bonne, consiste à baisser les dépenses publiques et continuer à diminuer les prélèvements obligatoires pour relancer la croissance. Et la seconde, la mauvaise, passe par une hausse des impôts, option que le gouvernement a écartée jusqu'en 2022. La question du rétablissement des comptes publics devra faire l'objet d'un débat à la présidentielle.

Q-À propos de la pénurie de main-d'œuvre, que préconisez-vous ?

R-Le problème, structurel en France, a trois causes identifiées sur lesquelles il faut agir pour éviter qu'il ne freine trop la reprise: une inadéquation entre la formation des salariés et les besoins des entreprises ; une absence de mobilité des chômeurs pour trouver un emploi ; et un système trop protecteur d'assurance-chômage qui décourage certaines personnes de reprendre une activité. Le Medef plaide pour que le reste de la réforme de l'assurance-chômage, à savoir le nouveau calcul du salaire journalier de référence (SJR), qui sert de base à la définition du montant de l'allocation de retour à l'emploi (ARE), entre bien en vigueur au 1er octobre.

Q-Pensez-vous vraiment que cela aura un effet significatif sur les pénuries de recrutement ?

R-Oui, ce sera un premier pas vers un marché du travail plus fluide. Il n'y a pas de raison pour que le chômage structurel en France soit de 8 %, contre 4 % ailleurs en Europe. L'un des problèmes est celui de la «permittence», l'alternance entre des phases de travail et de chômage, qui permet à certains chômeurs de ne pas reprendre un emploi pérenne tout en étant indemnisés. Il faudra ensuite se pencher sur les questions de formation, sujet sur lesquels les partenaires sociaux sont sur le point de tomber d'accord dans le cadre de notre agenda social et économique partagé.

Q-Redoutez-vous des mouvements sociaux, dans la lignée des mobilisations contre la vaccination ou le pass sanitaire ?

R-En France, les mouvements sociaux arrivent quand personne ne les prédit... Cela dit, je ne sens pas de tensions dans les entreprises. La période récente a été marquée par un fort dialogue social et un record d'accords conclus qui a relevé la confiance que les salariés ont dans leur entreprise.

Q-Le gouvernement va dévoiler en septembre un plan d'investissement, de 20 à 30 milliards d'euros, pour « bâtir la France de 2030 ». Que lui demandez-vous ?

R-De travailler avec les filières pour en fixer les priorités, ce qui semble être le cas. Il y a une place entre la Chine et les États-Unis pour une Europe des batteries électriques, de l'hydrogène... Rien n'est jamais perdu et je pense que, pour l'État, financer 30 % d'un investissement technologique pour en accélérer la diffusion est la bonne méthode. Le retour sur investissement dans certains domaines est parfois trop long pour que les entreprises puissent s'y aventurer seules.

Q-Emmanuel Macron s'apprête aussi à étendre la Garantie jeunes, pour en augmenter le nombre de bénéficiaires. Êtes-vous pour ?

R-Les jeunes ont particulièrement souffert de la crise et il est légitime que le président de la République veuille les aider. Mais le meilleur moyen de le faire reste de créer les conditions pour qu'ils accèdent à un emploi...

Q-Quid de la réforme des retraites, que le chef de l'État a liée à la fin de la crise et à la robustesse de la reprise : avant ou après la présidentielle ?

R-Tout le monde connaît notre position. Le futur président devra relever l'âge de départ en retraite, en tenant compte des situations individuelles. Il devra le dire pendant la campagne et le faire juste après son élection. Nous le confirmerons au premier ministre lorsqu'il nous recevra, le 2 septembre. La priorité, c'est la sortie de la crise sanitaire, les retraites viendront après...

Q-Au printemps 2020, vous avez ouvert le débat sur une réduction des jours de RTT ou de congés payés pour financer la reconstruction du pays. Êtes-vous toujours sur cette ligne ?

R-La richesse d'un pays se mesure à sa quantité de travail et la France travaille globalement moins que ses voisins, sur l'année et tout au long de la vie. Le bon indicateur pour s'en rendre compte est le taux d'emploi (le nombre de personnes qui ont un emploi dans la population active), certes à son plus haut niveau depuis vingt ans mais inférieur de 10 points à celui de l'Allemagne. Si on veut garder un système de protection sociale aussi efficace, on va devoir travailler plus, individuellement et collectivement.

Q-Comment le Medef participera-t-il à la campagne présidentielle ?

R-On a fait le choix de ne pas inviter à La REF des candidats à débattre même s'il est possible que certains nous rendent visite (Xavier Bertrand et Valérie Pécresse ont prévu de venir, NDLR) . Nous confronterons, le moment venu, les différents programmes aux grands défis de la France que nous avons identifiés: à commencer par la transition écologique, dont personne ne mesure les efforts à consentir pour atteindre nos objectifs - beaucoup d'entreprises et de salariés vont devoir se transformer en profondeur, et beaucoup d'emplois, et avec eux des entreprises, seront amenés à disparaître. Mais aussi le financement de la protection sociale, avec le vieillissement de la population ; l'éducation, qui conditionne l'avenir d'un pays ; et le défi de l'intégration, qui devra passer par l'entreprise.

2021_09_03_Bézieux_La Provence

Q-Quel est l'état d'esprit des patrons en cette rentrée ?

R-Ils sont optimistes, mais prudents. Optimistes parce que les chiffres économiques sont bons, à quelques exceptions près, notamment dans le tourisme, même si la saison a été bonne, surtout pour ceux qui dépendent des touristes internationaux. C'est compliqué pour les salles de sport et dans certains centres commerciaux où le pass sanitaire est demandé. Mais la majorité de l'économie est très bien répartie et pas très loin de son niveau d'activité d'avant la crise.

Q-Des chefs d'entreprises optimistes donc mais prudents...

R-Prudents parce qu'il y a une prudence générale sur l'épidémie. Prudents parce qu'on a des difficultés - qui ne sont pas insurmontables - sur l'approvisionnement en matières premières et d'autres, plus structurelles, sur le recrutement. Prudents aussi, parce qu'il y a quand même des nuages à l'horizon sur le plan des relations internationales : les tensions entre la Chine et les États-Unis, l'Afghanistan,... Nous vivons dans un monde où le commerce international est moins facile qu'il y a encore quatre ou cinq ans.

Q-Comment le pass sanitaire est-il vécu dans les entreprises qui sont concernées ?

R-Cela se passe plutôt bien, même s'il y a toujours des exceptions. Dans la restauration, on a eu peu de refus de la part des clients de présenter leur pass. Mais on constate dans un certain nombre d'établissements des baisses de fréquentation. C'est vrai également dans le monde du spectacle ou des parcs d'attractions. Et dans les centres commerciaux quelle que soit leur surface, on a observé des chiffres de baisse significative jusqu'à 40 % de fréquentation pour ceux qui doivent contrôler le pass sanitaire. On a même une baisse dans les centres commerciaux qui n'ont pas l'obligation de le contrôler.

Q-Et côté salariés ?

R-C'est tout récent, cela date de mardi. Les premières remontées individuelles que l'on a, mais je reste prudent, ne font pas état de problème particulier. On cite, çà et là, le cas de tel salarié qui a démissionné parce qu'il ne voulait pas se faire vacciner mais c'est vraiment très minoritaire. On a la même position qu'il y a trois mois, on est favorable au pass sanitaire parce que c'est préférable à un confinement, pour la liberté comme pour l'économie. Il faudra l'arrêter dès que l'épidémie aura atteint un niveau acceptable. On a dit d'ailleurs au Premier ministre hier quand il nous a reçus à Matignon, dans le cadre de sa consultation des partenaires sociaux, que nous étions favorables à l'arrêt du pass dès que la situation le permettra. Nous lui avons aussi demandé l'arrêt du contrôle du pass dans les centres commerciaux immédiatement.

Q-Comment convaincre les salariés qui ne sont pas vaccinés ?

R-Il faut d'abord essayer de les convaincre. Nous sommes chefs d'entreprise, employeurs, nous ne sommes pas médecins ni psychologues. On favorise le dialogue au maximum mais il ne peut y avoir d'ingérence dans la vie privée du salarié, a fortiori dans son comportement médical. Il y

a une limite. Le patron peut montrer l'exemple, en se faisant vacciner. Il peut donner un créneau horaire pour permettre au salarié d'aller se faire vacciner sur le temps de travail.

Q-Et dans le cas d'un refus ?

R-Nous appliquons la loi c'est-à-dire qu'au bout de trois jours, on doit avoir un entretien, essayer de discuter puis si vraiment la personne ne veut pas se faire vacciner, on lui propose de prendre des congés et des RTT. On lui propose quand c'est possible une mutation temporaire mais il y a des établissements où ce n'est pas possible. Dans un restaurant, vous êtes en contact avec le public quoi qu'il arrive. Et en dernier recours, il y a suspension du contrat de travail, ce qui n'est agréable pour personne.

Q-Des remontées sur des licenciements ?

R-Les seules remontées que j'ai, et cela se compte sur les doigts d'une main, ce sont des gens qui ont démissionné.

Q-Où en est-on du plan de relance ?

R-Le plan de relance comprend les mesures de soutien qui ont porté leurs fruits. Les chiffres du chômage sont quasiment revenus au niveau d'avant la crise et pour une grande partie, c'est parce qu'on a protégé les emplois. Les employeurs ont pu garder leurs salariés et quand l'activité est repartie, les chiffres du chômage partiel ont baissé. On était à 12 millions au plus haut de la crise pour revenir à 600 000 en juillet. Les Prêts garantis par l'État ont aussi joué leur rôle puisque le nombre de faillites était même inférieur en 2020 par rapport à 2019 et cela continue en 2021. Sur les mesures d'investissement, la baisse des impôts de production ou le cofinancement dans certains projets de rénovation énergétique et de verdissement des procédés de fabrication, les appels à projets ont bien marché. Mais c'est trop tôt pour en mesurer les effets parce que l'argent commence juste à être décaissé et les investissements démarrent. Quand vous investissez dans une nouvelle usine, le fruit du travail sera visible dans un, deux ou trois ans.

Q-Combien d'appels à projets ont été soutenus ?

R-Il y a eu un peu plus de 7 000 entreprises qui ont déposé des dossiers. Près de 2 000 ont été retenus à ce jour. C'est plutôt un succès, oui.

Q-Vous êtes l'invité du Forum des entrepreneurs à Marseille, quel message adresser aux chefs d'entreprise de la région ?

R-D'abord un message d'optimisme... C'est aussi mon rôle de les motiver et de leur dire qu'on a besoin d'eux. C'est aussi un message de remerciements parce que les entreprises et les salariés se sont formidablement adaptés aux confinements et aux mesures sanitaires... Tous les sondages faits par le Medef ou par les instituts montrent que l'image des entreprises s'est améliorée pendant la crise du Covid. J'essaie de me rendre le plus souvent possible sur le terrain. On me présente comme le patron des patrons, mais je suis le porte-parole des patrons. Et pour l'être, il faut être à l'écoute.

Q-Comment les patrons peuvent s'emparer de cette problématique autour du climat ?

R-Les entreprises sont à la fois le problème et la solution. Le problème parce que produire par essence, ça consomme des ressources, de l'énergie. Jusqu'à une certaine période, produire et donc émettre du CO2 n'était pas pénalisant pour une entreprise. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Comment concilier cette transition avec le coût que cela représente ? Produire vert, c'est possible dans beaucoup de cas, mais c'est produire plus cher et cela ne peut se traduire que dans le prix final. Dans les esprits, le sujet du réchauffement climatique est prédominant sur celui sur la biodiversité. Or, les deux sont aussi importants. C'est aussi pour cela que j'ai choisi de faire ce déplacement et de parler au Sommet des dirigeants qui d'ailleurs, c'est un signal très fort, ouvre ce congrès.

2022_03_24_Bézieux_Le Figaro

Q-Les entreprises françaises ressentent-elles déjà l'impact de la guerre en Ukraine ?

R-Il y a quelques semaines encore, les entreprises étaient dans une dynamique positive, à quelques exceptions près en raison de la crise de l'offre liée à la pandémie. Mais la guerre en Ukraine a été un accélérateur de ces dérèglements, et le choc énergétique touche toutes les entreprises, même s'il est encore tôt pour le comparer aux chocs pétroliers des années 1970. Certaines entreprises, notamment de sous-traitance automobile, sont à l'arrêt faute de pièces disponibles en provenance de l'Est. D'autres voient encore le prix de leurs matériaux de transformation s'envoler. Cet impact n'est pas que franco-français, il est commun à toute l'Europe. Il est d'ailleurs ressenti plus violemment dans certains pays en raison de leur plus forte dépendance au gaz et au pétrole russes ou en l'absence de mise en place d'un bouclier tarifaire sur les prix de l'énergie.

Q-Comment jugez-vous le plan de résilience dévoilé par le gouvernement ?

R-Il est bien dosé au regard des sanctions prises contre la Russie, que les entreprises trouvent pleinement justifiées. La liberté n'a pas de prix et la préservation de l'État de droit l'emporte sur les considérations économiques. Cela dit, on ne demandait pas le retour du «quoi qu'il en coûte». C'est normal que l'État vienne en aide aux entreprises qui subissent de plein fouet l'impact de la guerre en Ukraine. Mais on ne doit pas pour autant s'habituer à ce qu'il compense tous les aléas qui sont inhérents à la vie économique. On ne peut pas se tourner systématiquement vers l'État dès qu'on subit un choc externe.

Q-La pression sur les entreprises françaises présentes en Russie se fait de plus en plus forte. Doivent-elles quitter le pays et y cesser toute activité ?

R-Les entreprises suivent les consignes du gouvernement français, qui, jusqu'à présent, ne leur a pas demandé de quitter la Russie. Mais, bien sûr, dès que ça sera le cas, elles obéiront immédiatement. Plus largement, toutes les entreprises occidentales sont face à un dilemme moral: rester, c'est donner l'impression fautive qu'on accepte l'invasion russe. Mais, en partant, elles laissent leurs actifs aux mains du régime de Vladimir Poutine et de ses amis, qui feront passer une loi de nationalisation. Il est clair que c'est dans ce scénario-là que ces actifs financeront l'effort de guerre russe. Les sanctions prises par les pays occidentaux ont pour but de contraindre Vladimir Poutine à négocier en asphyxiant économiquement le régime russe. Pour cela, ce n'est pas en fermant des magasins ou des usines que l'on y arrivera, mais en arrêtant d'acheter du pétrole et du gaz russes. Tous les jours, l'Europe paie 400 millions d'euros (120 millions pour l'Allemagne) à la Russie pour le gaz et 200 millions pour le pétrole. Mais on sait que notre dépendance collective rend cette mesure très difficile.

Q-Les pénuries de recrutement, qui étaient votre sujet de préoccupation à la rentrée dernière, ont-elles disparu avec la guerre en Ukraine ?

R-Non, elles restent entières et on le voit avec la campagne que le gouvernement a lancée dans les métiers de la santé. Il y a toujours des problèmes d'attractivité et de niveau de salaire, malgré

les hausses qui sont, dans certaines professions, limitées par l'envolée de l'inflation. En outre, la hausse du prix des carburants pénalise tout particulièrement les salariés qui doivent prendre leur voiture pour aller au travail. Travailler ne doit pas devenir une source de coût. Cette pénurie de main-d'œuvre est renforcée démographiquement par des cohortes d'entrées sur le marché du travail plus faibles que pour les générations précédentes. Elle est donc en cela durable.

Q-Et les pénuries de composants ?

R-Là encore, elles n'ont pas disparu avec la guerre en Ukraine, qui renforce encore un peu plus les difficultés d'approvisionnement de certains produits ou matériaux. La solution passe par une re-régionalisation des chaînes de valeur de certains intrants, mais aussi par une diversification des sources d'approvisionnement, notamment énergétiques.

Q-Êtes-vous inquiet de l'impact à terme de la guerre sur l'économie française ?

R-Tout est lié à l'évolution de la situation géostratégique mondiale. On ne peut qu'espérer qu'un accord de paix, mais pas à n'importe quel prix, soit trouvé rapidement. Cela dit, il est évident que le conflit en Ukraine va peser sur l'activité des entreprises cette année et il est possible que son impact dans l'économie, estimé pour l'heure à 1 point de croissance, soit au final bien plus important.

Q-Outre la guerre, l'épidémie de Covid semble également rebondir depuis la levée des dernières restrictions, il y a deux semaines. Cela vous inquiète-t-il aussi ?

R-Médicalement, je n'ai pas la compétence pour juger du rebond épidémiologique, mais je remarque que cela ne pose pas de problème dans les entreprises. Et je ne peux que souhaiter que nous soyons collectivement suffisamment vaccinés pour pouvoir faire face, le cas échéant, à une sixième vague. Car l'incertitude, accentuée par de mauvais chiffres en provenance notamment de Corée, pèse sur la confiance et donc sur la croissance. Même si tout le monde est dans une phase d'attentisme, notamment quant aux suites du conflit en Ukraine, je ne vois pas pour l'instant de ralentissement des projets d'acquisition ou d'investissement dans les entreprises.

Q-Quelle place doit avoir l'État à l'avenir ? Avec la guerre en Ukraine, le président Macron parle de « reprendre le contrôle capitalistique de plusieurs secteurs industriels » dans son projet et « assume d'avoir une stratégie de planification »...

R-L'État doit reprendre sa juste place : il doit assurer la régulation sur les marchés pour permettre la création de richesses dans l'économie. J'y mets une exception : la transition écologique, car les transformations auxquelles nous allons devoir faire face sont telles que les acteurs privés ne pourront pas y arriver seuls. On a besoin sur ce dossier d'une planification sur le long terme et d'une participation publique pour que ces investissements indispensables soient rentables. Mais cette nécessité réclame de mieux dépenser ailleurs.

Q-Où ?

R-On dépense beaucoup en France et avec de moindres résultats qu'ailleurs, les classements internationaux en attestent, dans la santé ou l'éducation, par exemple. Ces secteurs

d'intervention publique nécessitent qu'on réalise de vraies analyses coût-efficacité pour mieux dépenser et améliorer l'efficacité de ces services publics.

Q-Quel regard portez-vous sur la campagne électorale et les programmes des différents candidats ? On parle beaucoup de la guerre, mais peu d'entreprises, de croissance, d'emplois...

R-C'est rare que ces sujets soient au centre de la présidentielle, mais il est vrai qu'ils sont particulièrement absents de cette campagne, dominée par l'actualité géopolitique. Je le répète, notamment parce que ce seront les entreprises qui seront à la manœuvre, mais je trouve qu'on ne parle pas assez du financement de la transition écologique : il n'y aura pas de transition douce! Cette transition va nécessiter énormément d'investissements et cela représentera un coût énorme à encaisser pour les entreprises comme pour le consommateur. Or il n'y a pas de débat sur ce point pourtant fondamental.

Q-Quel candidat est selon vous aujourd'hui le plus pro-entreprises ?

R-Personne, à part à l'extrême gauche, n'est plus vraiment anti-entreprise. Au contraire, l'entreprise est presque devenue une cause nationale et certains thèmes, comme la réindustrialisation, rassemblent au-delà des lignes de partage classiques.

Q-Si Marine Le Pen est au second tour, appellerez-vous à voter contre elle ?

R-Laissons déjà le débat démocratique avoir cours. Reposez-moi la question après le 10 avril...

2022_03_25_Bézieux_La Croix

Q-La guerre en Ukraine assombrit les perspectives de croissance. Mais comment se portent, aujourd'hui, les entreprises françaises ?

R-Nous vivions depuis la fin 2020 dans un contexte extrêmement tonique, avec l'envie de chacun de recommencer à vivre, à se déplacer, à consommer... Nous n'avions que deux problèmes, rançons de ce fort dynamisme : les tensions sur les approvisionnements et sur les recrutements. La guerre en Ukraine accentue les problèmes d'approvisionnement de certaines matières premières et renchérit le coût de l'énergie. Ses effets restent cependant, pour le moment, sectoriels. On ne constate pas encore de chute des investissements, mais le moral des chefs d'entreprise commence à fléchir. Or l'économie de marché fonctionne à la confiance... À plus long terme, je crois que ce conflit signe la fin de la mondialisation heureuse. On ne parle plus que souveraineté et autonomie stratégique.

Q-Le regrettez-vous ?

R-Acheter un kiwi venant de Nouvelle-Zélande au supermarché du coin, je vous accorde que ce n'est pas forcément un progrès pour l'humanité. Mais en se diffusant comme elle l'a fait ces trente dernières années, l'économie de marché a permis à des millions de personnes dans le monde de sortir de la famine et à des classes moyennes d'émerger en Asie ou en Afrique. Nous assistons à un retour de balancier, car tout penser en termes d'avantages comparatifs, en cherchant les coûts de fabrication les moins élevés partout dans le monde, a conduit à des aberrations écologiques.

Q-Et sociales aussi ?

R-C'est plus compliqué. Oui, les classes moyennes occidentales ont été en partie les perdantes de ce mouvement. ... Mais si vous êtes un ouvrier chinois, votre niveau de vie et même vos conditions de travail ont progressé massivement depuis trente ans.

Q-Les entreprises vont-elles revoir leurs pratiques ?

R-Il va falloir se préparer à une forme, non pas de démondialisation, je n'irai pas jusque-là, mais de re-régionalisation des chaînes de valeur. Le logiciel doit être revu, tout en faisant attention à ne pas raisonner de manière uniquement protectionniste. Par ailleurs, on ne fera pas de business avec la Russie ou la Chine de la même manière dans dix ans, même si je ne sais pas quelle forme cela prendra.

Q-Selon vous, les entreprises françaises doivent-elles quitter la Russie ?

R-Elles font face à un terrible dilemme. Rester, c'est donner le sentiment de soutenir la Russie, même si c'est évidemment faux. Partir, c'est laisser les clés de l'entreprise à M. Poutine et à ses amis. Si on donne les magasins Auchan à un oligarque russe, que va-t-il faire des salariés ? Va-t-il verser les mêmes salaires ? N'est-ce pas comme cela qu'on financera directement l'effort de guerre ? Le seul moyen d'asphyxier la Russie est de ne plus lui acheter ni gaz ni pétrole. Il est possible de réduire voire de supprimer nos importations de pétrole russe si l'Iran revient

dans le jeu. Pour le gaz, cela me paraît impossible à très court terme, sauf à assumer que les gens se chauffent à 16 °C et que des usines s'arrêtent.

Q-Que peuvent faire les entreprises pour limiter les effets de l'inflation ? Augmenter les salaires ?

R-Les salaires augmentent du fait de l'inflation, mais aussi des difficultés à recruter. La loi de l'offre et de la demande, si critiquée, joue en ce moment en faveur des salariés, qui dans certains secteurs peuvent poser leurs conditions.

Q-Quel regard portez-vous sur la campagne électorale ?

R-On peut se désoler du fait qu'elle n'ait pas vraiment lieu, à cause du Covid-19 et de la guerre en Ukraine. Nous avons essayé de poser sur la table de vrais sujets économiques, notamment celui du coût de la transition climatique. Produire plus vert, c'est produire plus cher, et cela finira par se répercuter d'une manière ou d'une autre sur les consommateurs. Ce débat n'a pas pu avoir lieu. Je ne fais pas pour autant partie de ceux qui affirment que le candidat élu ne sera pas légitime faute d'une vraie campagne électorale.

Q-Craignez-vous le retour des mouvements sociaux si Emmanuel Macron – qui prône le recul de l'âge légal de départ en retraite à 65 ans – était réélu ?

R-Les mouvements sociaux sont toujours très difficiles à prévoir en France ! Mais les choses sont dites clairement, ce qui est la grande différence avec 2017. À l'époque, Emmanuel Macron avait évoqué la création d'un système de retraite à points, pas une réforme d'âge. Une réforme annoncée clairement, a fortiori si elle est adoptée en début de mandat, aurait une légitimité incontestable.

2022_08_28_Bézieux_Le Figaro

Q-Guerre en Ukraine et tensions géopolitiques, ralentissement de la Chine, explosion des prix de l'énergie, difficultés de recrutement et d'approvisionnement... Les nuages s'amoncellent en cette rentrée. Quel est votre sentiment ?

R-Je note un écart grandissant entre le sentiment positif des entrepreneurs, comme le montre notre sondage Ifop sur le moral des dirigeants d'entreprise, et les indicateurs macroéconomiques très sombres. Les patrons sont certes plus inquiets pour 2023, mais leur moral résiste parce que l'activité tient le coup à quelques secteurs près, comme l'automobile, en plein changement de modèle, et le bâtiment, qui pâtit des baisses de construction dans le neuf et du resserrement des crédits immobiliers. Mais je note que plus les crises se succèdent, plus les entreprises deviennent résilientes.

Q-Quels sont les secteurs qui vous inquiètent pour 2023 ?

R-On a un monde économique coupé en deux, entre les secteurs qui arrivent en aval à passer la hausse de leurs coûts et ceux qui rognent sur leurs marges sans pouvoir augmenter leurs prix. C'est le cas par exemple des entreprises de sécurité ou d'entretien, qui sont sur des contrats longs et ont dû intégrer la hausse du smic depuis janvier. Notre principal sujet de préoccupation porte sur les prix de l'électricité, qui posent des problèmes dans beaucoup de secteurs, bien au-delà de l'industrie, comme dans la grande distribution, où ils représentent un tiers des marges.

Q-Emmanuel Macron a plusieurs fois sonné la fin du « quoi qu'il en coûte » mais les aides demeurent. Le gouvernement en fait-il trop ?

R-On peut comprendre l'intérêt politique de toutes les mesures prises pour limiter l'inflation, mais ce n'est pas une solution à moyen terme. Le meilleur moyen d'augmenter le pouvoir d'achat des ménages, c'est de permettre aux entreprises d'augmenter leurs marges en continuant la politique de l'offre.

Q-Et d'augmenter les salaires ?

R-Mais les entreprises le font. La masse salariale dans le privé a bondi de 11 % sur un an. Certes, les créations d'emplois post-confinements et les hausses de rémunération des salariés qui ont changé de poste ont aussi joué, mais cela correspond in fine, même sous forme de primes, à du pouvoir d'achat en plus distribué aux salariés.

Q-Que vous inspire l'ouverture cet été de 44 milliards d'euros de crédits supplémentaires pour lutter contre l'inflation ?

R-La solution ne passe pas par la socialisation des revenus des Français les plus modestes. La période des chèques et allocations en tout genre doit s'arrêter. Nous devons absolument revenir dans l'épuration d'un déficit inférieur à 3 % du PIB.

Q-De plus en plus d'entreprises craignent de ne pas pouvoir rembourser leur prêt garanti par l'État (PGE). Êtes-vous inquiet ?

R-Il va y avoir des cas où les PGE vont tendre la trésorerie des entreprises dans ce contexte d'envolée des factures énergétiques. Mais, à part dans la restauration, on n'a pas de remontées massives sur les difficultés particulières de remboursement.

Q-Le gouvernement boucle son budget pour 2023. Quelles doivent en être les priorités ?

R-Je le redis : le gouvernement ne doit pas abandonner sa politique de l'offre qui a porté ses fruits, en termes de croissance et d'emplois, depuis 2015. On a aujourd'hui un niveau de fiscalité sur les bénéfices et le capital dans la moyenne européenne, mais il y a encore du chemin à faire sur les impôts de production et on attend, avant d'aller plus loin, la confirmation de la suppression en une fois de la CVAE dans le budget 2023. Je souhaite aussi que, philosophiquement, on garde un lien entre la fiscalité des entreprises et les recettes des collectivités locales. S'il est coupé, elles pourraient ne plus avoir d'intérêt à mener des politiques de développement économique et d'attractivité.

Q-L'absence d'économies vous inquiète-t-elle ?

R-À repousser chaque année le tas de sable, on augmente la dette un peu plus et on va finir par avoir un problème de crédibilité et de confiance. On ne peut pas continuer, même s'il y a à chaque fois une bonne raison de le faire, à s'endetter sans montrer qu'on peut faire des économies.

Q-L'heure est à la sobriété énergétique. Comment les entreprises peuvent-elles y contribuer ?

R-Les entreprises ont évidemment un rôle à jouer et doivent participer à l'effort national pour maîtriser notre consommation énergétique. Le plan de sobriété sur lequel on discute porte principalement sur deux sujets: la température dans les bureaux, en limitant les recours à la climatisation en été et au chauffage en hiver ; et les mobilités du quotidien, en poussant les solutions de transport alternatif à la voiture individuelle. Il nous faudra plus globalement aussi repenser notre modèle de production pour le rendre plus sobre. Une chose est sûre, au-delà de la crise actuelle, les prix de l'énergie vont continuer d'augmenter et la question de la croissance sobre - à ne pas confondre avec la décroissance - se pose pour les années à venir.

Q-Vous alertez régulièrement sur le coût pour les entreprises de la transition écologique, qui nécessitera des investissements conséquents. Le plan sur les énergies non renouvelables que le gouvernement va présenter est-il à la hauteur de l'enjeu ?

R-Il est utile mais ne suffira pas. On a évalué à 40 milliards d'euros par an, soit 20 % de plus par rapport à aujourd'hui, les investissements supplémentaires des entreprises pour tenir notre objectif de baisse de moitié à horizon 2030 de nos émissions de gaz à effet de serre. On a donc non seulement besoin de baisser encore les impôts de production pour dégager des marges de manœuvre, mais aussi d'un plan de transition énergétique qui fixe la trajectoire, filière par filière, des objectifs de décarbonation de l'économie.

Q-Vous ne souhaitez pas ouvrir il y a un an le chantier de la réforme des retraites. Et aujourd'hui ?

R-Le sujet est d'augmenter la quantité de travail en France et la réforme la plus urgente concerne l'assurance-chômage, même si elle devra être complétée par des actions volontaristes sur les questions de mobilité, de formation, de logement... Il ne servira d'ailleurs à rien d'ouvrir une négociation sociale sur ce sujet qui n'aboutira pas : le gouvernement doit modifier par décret les critères d'indemnisation pour inciter à la reprise d'activité et accélérer le retour à l'emploi. On augmentera alors mécaniquement le taux d'emploi, qui répondra partiellement aux difficultés de recrutement, préoccupation numéro un des chefs d'entreprise, et on résoudra une partie du problème du déficit du régime de retraite dans le privé. Il faudra ensuite réfléchir à la question de l'âge de départ en prenant tous les paramètres en compte : l'emploi des seniors, l'usure au travail dans certains métiers, les carrières longues...

Q-Craignez-vous une rentrée sociale chaude ?

R-Au risque d'être démenti dans trois semaines, non.

Q-Le président Macron installera le 8 septembre le Conseil national de la refondation (CNR). Croyez-vous à cette instance de concertation ?

R-Le message envoyé au printemps par les Français est clair: ils ne veulent pas des solutions populistes mais appellent le gouvernement à gouverner différemment. Cela passera évidemment par le renforcement du dialogue social qui, mis à part sur un sujet comme l'assurance-chômage, a porté ses fruits depuis cinq ans au niveau national et dans les entreprises. Le changement viendra aussi par des innovations en termes de gouvernance, comme peut-être le CNR, même si je doute de l'efficacité d'une organisation à soixante personnes. Je crois plus à l'utilité de CNR thématiques, notamment sur le travail ou le logement, dans lesquels le Medef prendra toute sa place.

2022_10_11_Bézieux_Le Progrès

Q-Face à l'envolée des prix de l'énergie, quelle est la position du Medef que vous présidez ?

R-Vous avez des entreprises qui voient leurs factures de l'énergie multipliées par cinq, par dix, des entreprises pour qui il ne devient plus rentable de produire et qui peuvent aller à la faillite si on ne trouve pas une solution. On demande au gouvernement de trouver une issue européenne qui consiste à découpler et encadrer le prix de l'électricité et le prix du gaz, comme l'ont fait les Espagnols. Le prix du gaz a explosé pour des raisons que l'on sait, avec l'attitude de la Russie et le conflit ukrainien. Mais on ne peut pas vivre aujourd'hui avec un prix du mégawatt/heure à 500 ou 600 euros tel qu'on le propose dans les nouveaux contrats à 3 ans.

Q-La sobriété énergétique ne peut-elle pas aussi répondre en partie à la situation ?

R-Le deuxième enjeu est effectivement celui de la sobriété énergétique, avec des situations très différentes. Tout l'enjeu du tertiaire avec les bureaux et les entrepôts se situe notamment sur les mesures consistant à baisser le thermostat des bureaux à 19 °C. Nous avons eu un accord avec les partenaires sociaux. Et c'est vrai que l'on ne faisait plus vraiment attention à cette température depuis un petit moment. Quant aux entreprises qui se servent de l'énergie pour produire, elles ont déjà fait des économies. Mais aujourd'hui, pour elles, moins consommer, c'est moins produire. Or il faut éviter cela, même si pour certaines entreprises, le prix de l'énergie est déjà devenu dissuasif pour continuer.

Q-Une des solutions avancées par certains fait appel à l'aménagement du temps de travail ou au télétravail. Qu'en pensez-vous ?

R-L'aménagement du temps de travail ou le télétravail demeurent des solutions par exception. Car ce n'est pas forcément ça qui va faire des économies, sauf à mettre tout le monde en télétravail en même temps pour pouvoir fermer le bâtiment, ce qui n'est pas forcément souhaitable. En plus, on ne sait pas ce que les gens consomment chez eux. Ce n'est pas du tout évident que l'on soit gagnant.

Q-Que pensez-vous de ces entreprises qui ont décalé les horaires de travail la nuit, lorsque l'électricité est moins chère ?

R-Quelques cas très rares d'usines très consommatrices d'énergie ont envisagé de décaler leur production pour aller sur les heures creuses en termes de tarifs de l'électricité. Mais cela reste la méga marge, on parle de quelques dizaines de sites, mais pas d'une généralisation.

Q-Tous les secteurs d'activités sont touchés par les problèmes de recrutement. Quelles solutions avez-vous pour sortir de cette situation ?

R-Effectivement les difficultés de recrutement sont partout. On peut se dire, à très court terme, que s'il y a un ralentissement de l'économie, malheureusement les difficultés vont ralentir, notamment si l'année 2023 est difficile. Mais si on raisonne à long terme, la démographie a durablement retourné le marché du travail. On a vécu longtemps avec le baby-boom, davantage de jeunes qui arrivaient sur le marché du travail que de retraités qui partaient. La situation est

aujourd'hui inversée. Et même si on prolonge l'âge de la retraite, on a un double sujet. D'abord une incitation au travail, c'est pour cela que nous sommes favorables à la réforme de l'assurance chômage. Et un sujet de plus long terme qui est de savoir comment remettre au travail ceux qui l'ont quitté depuis longtemps et ne sont d'ailleurs plus inscrits au chômage. C'est le projet France travail (projet du gouvernement qui consiste à créer un guichet unique pour les demandeurs d'emploi, NDLR) que l'on soutient aussi.

Q-Sur l'allongement de l'âge de départ à la retraite, le Medef est favorable, pourquoi ?

R-On n'a pas le choix. À la fois l'espérance de vie continue à augmenter en Europe et en France, et tant mieux, et la natalité continue à baisser. Il faut donc faire cette réforme des retraites en prenant en compte les spécificités des métiers, l'usure au travail. C'est pour cela que nous sommes favorables à cette réforme des retraites et à l'allongement de l'âge légal.

Q-Prolonger l'âge de départ à la retraite de 62 à 65 ans, ce sont aussi des salariés qui ne seront pas dans le même état de santé. Cela n'aura-t-il pas une incidence sur leurs capacités à travailler ?

R-Il faut effectivement prendre en compte l'état de santé du salarié. Nous proposons un examen médical pour permettre aux gens qui ne sont plus en état de travailler dans les métiers difficiles de partir plus tôt. Sur l'emploi des seniors, la France est en retard. On propose un certain nombre de mesures, notamment autour de la formation des seniors, du cumul emploi-retraite. Indiscutablement, les entreprises ont un effort à faire sur le sujet. Si on bouge l'âge légal à 65 ans, on augmentera mécaniquement ce taux d'emploi des seniors au-dessus de 60 ans. On l'avait observé quand on a passé l'âge légal de 60 à 62 ans, on a constaté que le taux d'emploi des seniors de 55 à 60 ans avait alors augmenté.

Q-Quel message fort allez-vous envoyer aux chefs d'entreprise de Drôme et d'Ardèche que vous allez rencontrer ce 12 octobre ? Certains n'ont plus le moral, devant passer d'une crise à l'autre sans avoir fini de résoudre la précédente...

R-C'est vrai que c'est difficile d'être chef d'entreprise en ce moment. C'est vrai que l'on passe d'une crise sanitaire à une crise géopolitique, à une crise de l'énergie et à une crise monétaire avec un euro dévalué pour ceux qui exportent. Je vais essayer d'être raisonnablement optimiste. Je veux leur donner les raisons d'espérer au-delà des difficultés des prochains mois. Je veux dire aux chefs d'entreprise qu'ils font un métier formidable et que ce sont eux qui tiennent un peu les destinées de ce pays en main. En tout cas, je ne serai pas décliniste dans mes propos. Je viens aussi pour écouter. Ces réunions de terrain sont très importantes parce que ça me permet d'être en phase avec mes adhérents. Je suis avant tout le porte-parole des patrons, avant d'être le patron des patrons comme on dit souvent. Et pour cela je dois être à l'écoute. Le Medef de Drôme-Ardèche est un très beau Medef où je suis déjà venu.

Q-Les responsables de la Banque de France annoncent que la situation ira bien mieux en 2024 avec une inflation retombée à 2 %. Partagez-vous cette analyse ?

R-Puissent-ils avoir raison ! Ce que j'ai appris depuis 3 ans de crise successive, c'est qu'il est devenu très difficile avec la théorie économique classique de prédire l'avenir. Parce qu'on a été

confronté à des scénarios que l'on connaissait pas. Alors je reste très prudent dans les prévisions.

2023_02_12_Bézieux_Le Figaro

Q-Vous venez de vous mettre d'accord avec les syndicats sur le partage du profit en entreprise. Une épreuve de force ?

R-C'est d'abord un signal fort de maturité envoyé par les partenaires sociaux. Nous sommes en ce moment en désaccord sur la réforme des retraites, mais sur ce sujet essentiel du partage de la valeur, où les positions initiales étaient diamétralement opposées, nous démontrons que nous savons discuter. Je n'oublie pas que j'ai dit il y a quelques semaines que la négociation était impossible, tant les membres du gouvernement et de Renaissance tentaient d'interférer. Il n'est pas toujours dans notre culture française de faire des compromis: nous faisons la preuve que la démocratie sociale fonctionne au moment où la démocratie parlementaire ne donne pas le meilleur exemple. Sur le fond, le texte est fondateur. Ce n'est pas juste un accord à l'arraché. Il permet de mieux associer les salariés à la création de valeur de l'entreprise. Nous comptons sur le gouvernement et le Parlement pour reprendre cet accord sans le dénaturer.

Q-Les discussions portaient notamment sur les entreprises de moins de 50 salariés, moins-disantes en la matière...

R-Oui, et nous faisons un grand pas en avant, grâce aussi à la responsabilité de la CPME et de l'U2P. C'est un sujet sensible, il ne faut pas se le cacher. Dans une petite entreprise, tout ce qui est imposé n'a pas du tout le même impact que dans une grande. Nous traduisons le compromis avec les syndicats par la mise en place de dispositifs de participation dérogatoires à la formule légale de la participation. Par ailleurs, d'ici juin 2024, les branches devront ouvrir des négociations sur ce thème pour proposer des dispositifs de participation adaptés aux PME. Lorsqu'elles réalisent pendant trois années consécutives un bénéfice fiscal représentant au moins 1 % de leur chiffre d'affaires, ces entreprises devront faire bénéficier leurs salariés d'un versement au titre d'un dispositif de partage de la valeur. On laisse la liberté du dispositif qui sera mis en place, car chaque entreprise est la mieux à même de l'évaluer. Cela va bénéficier à de nombreux salariés. Parmi les 36 articles du texte d'accord figurent également des incitations à davantage orienter les fonds de l'épargne salariale vers des supports d'investissement verts, solidaires et responsables. Il crée aussi trois nouveaux cas de déblocage anticipé des plans d'épargne entreprise. Ou encore, il permet de faciliter le développement de l'actionnariat salarié dans les entreprises non cotées avec un dispositif très innovant. J'ajoute que tout le monde était d'accord, autour de la table, pour ne pas endosser le concept de « dividende salarié », que personne ne comprend.

Q-Ce que vous proposez pour les grandes entreprises sera-t-il de nature à faire cesser les polémiques sur les superprofits ?

R-Pour certains, ce ne sera jamais assez ! Mais nous sommes tombés d'accord sur des moyens de mieux prendre en compte les résultats exceptionnels réalisés dans les entreprises de plus de 50 salariés. Le système prévoit de déclencher, après accord d'entreprise, un versement automatique supplémentaire de participation ou d'intéressement. Ou renverra à une nouvelle discussion sur le versement d'un dispositif de partage de la valeur. On ne définit pas la notion

de « superprofit » dans le texte, parce qu'on ne peut évidemment pas comparer une major du pétrole à une entreprise moyenne du bâtiment. J'en profite pour dire que TotalEnergies, qui fait des profits exceptionnels, c'est vrai, redistribue aussi de manière exceptionnelle.

Q-Le texte évoque aussi une poursuite de la « revalorisation du travail ». Avez-vous le sentiment que le rapport des Français au travail a changé ?

R-Il y a des choses qui bougent dans le rapport au travail. Mais je ne crois pas du tout que les Français ne veulent plus travailler, comme certains le laissent entendre. Il y a des questionnements de plusieurs natures: le sens que l'on donne à ce qu'on fait et la contribution à l'environnement. Et pour une partie importante des salariés, l'équilibre entre son emploi (le salaire et les conditions de travail) et les contraintes afférentes. Il faut le reconnaître, nous n'avons pas toujours su apporter les bonnes réponses salariales, surtout pour des questions de rentabilité. On le voit aujourd'hui avec les difficultés que l'on a à recruter dans les métiers de la deuxième ligne, dans la restauration, la santé, les services, etc. Je suis d'ailleurs frappé de voir à quel point ces personnes manifestent contre la réforme des retraites, certainement aussi pour des questions de salaires et de reconnaissance.

Q-Le gouvernement doit-il tenir face au succès des manifestations contre la réforme des retraites ?

R-Que la réforme soit difficile et impopulaire, c'est indiscutable. Ce n'est d'ailleurs pas une surprise. Ce qui l'est plus, c'est la fracture de plus en plus nette entre les métropoles et les villes moyennes - où les manifestants sont très nombreux -, traduction de la désindustrialisation et d'une vraie souffrance. Mais dans tous les pays qui ont rallongé l'âge de départ à la retraite, ça n'a pas été populaire. Ça ne s'est pas partout traduit par des manifestations, mais par des élections perdues quelques années plus tard. Malheureusement, en France, nous n'avons pas le choix, nous devons en passer par là. C'est d'abord une question d'équilibre financier du régime par répartition, et aussi une question de compétitivité du pays.

Q-Il faudra, dans ce contexte, que les entreprises gardent davantage leurs seniors en emploi...

R-C'est un point sur lequel nous ne sommes pas bons, effectivement (à 56 %, le taux d'emploi des 55-64 ans en France est inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne, qui est de 60,5 %, NDLR). Mais le taux d'emploi des seniors dépend d'abord de l'âge de la retraite. Aujourd'hui, 40 % des Français liquident leurs droits avant l'âge légal. C'est un effort collectif qu'il faut faire. N'oublions pas que les plans de départs des seniors dans les entreprises sont négociés avec les syndicats. Par contre, nous ne croyons pas aux vertus de l'«index senior» du gouvernement. Je pose la question: une entreprise qui a de nombreux apprentis sera-t-elle mal notée, parce que cela fait baisser son quota de seniors? Aucun algorithme ne pourra prendre en compte chaque cas particulier.

Q-Vous parliez de la compétitivité. Un sujet qui vous inquiète ?

R-Oui, nous avons une inquiétude majeure sur la compétitivité européenne. La transition climatique, ce sont des investissements colossaux. Nous sommes entrés dans une ère de co-investissements et de subventions, on le voit avec l'Inflation Reduction Act (IRA) américain.

L'Europe est en train de travailler à son propre dispositif. Et cela se heurte à une contradiction: cette course aux aides publiques, pour que les emplois ne partent pas outre-Atlantique, va finir par se traduire par une hausse de la fiscalité. L'OMC est en état de mort clinique, alors qu'il faudrait sortir du chacun pour soi. L'autre inquiétude de fond porte sur l'énergie. C'est un fait, nous n'avons pas le même mix énergétique que les Allemands. Les deux bateaux sont en trajectoire de collision. Il faut que le gouvernement français pèse de tout son poids pour que le nucléaire, qui est un véritable avantage compétitif, soit considéré comme une énergie verte et pas comme une énergie de transition, et que les industriels français bénéficient de cet avantage.

Q-La campagne pour votre succession à la tête du Medef va commencer. L'action du prochain président, ou de la prochaine présidente, doit-elle être dans votre continuité ?

R-Je le crois, mais il y a une nouvelle donne politique qui s'installe dans la durée et dont il faut tenir compte: un Parlement sans majorité claire, qui a retrouvé un pouvoir fort. Le prochain Medef aura donc à travailler différemment par rapport aux premières années de mon mandat. Notre campagne, qui démarre le 6 mars, est un vrai moment démocratique. Chacun fera part de sa vision. Ce que je peux dire, c'est que notre action a permis d'ancrer la politique de l'offre. Cet objectif commun doit être poursuivi. En tout état de cause, l'équipe actuelle sera active jusqu'au dernier moment pour défendre les entreprises et plaider leur cause auprès des parlementaires et du gouvernement.

Sous corpus de la CGPME-CPME

1990_06_13_Rebuffel_Le Monde

Q-A quoi attribuez-vous le rôle pilote des PME dans la création d'emplois ?

R-C'est vrai, on estime _ de source UNEDIC _ que les petites et moyennes entreprises ont créé 306 000 emplois en 1988 et près de 400 000 en 1989. Il faut voir là la preuve de la souplesse et des capacités d'adaptation de nos entreprises, qu'elles soient dans le commerce, l'industrie ou les services. J'aime utiliser pour qualifier l'activité de nos chefs d'entreprise une définition américaine : 5 % de diplôme, 5 % d'argent et 90 % de compétence. Les résultats sont là pour l'attester.

Q-Donc c'est dans la compétence et les capacités d'adaptation des chefs de PME qu'il faut chercher l'explication du boom sur l'emploi ?

R-Oui, mais pas seulement. Il y a aussi ces événements majeurs de la fin 1986 que sont la liberté des prix et la fin de l'autorisation administrative préalable de licenciement. Il a fallu un certain temps pour que ces mesures donnent leurs fruits. Aujourd'hui nous les récoltons. On l'a vu pour l'emploi, on le voit pour l'investissement, on le constate encore pour les prix. Pourtant, même sous M. Balladur, les énarques du ministère brandissaient la menace de la valse des étiquettes en cas de retour total à la liberté des prix. Or, démentant ces mauvais augures, nous avons été au rendez-vous du civisme économique. Il ne faut pas dramatiser.

Q-Il demeure que, sauf quelques-unes qui font des scores à l'exportation ou défrichent des secteurs de pointe, l'image des PME est grisâtre. En particulier pour le statut des emplois créés, souvent précaire.

R-Emploi précaire, emploi atypique..., ces expressions sont désobligeantes. Je dis emploi temporaire et j'estime que cela laisse leur liberté aux chefs d'entreprise et aux salariés dont certains cherchent, précisément, des emplois à durée déterminée ou à temps partiel. Cela dit, et je m'appuie sur les propres études du ministère du travail, la moitié des contrats à durée déterminée (CDD) débouchent sur des contrats à durée indéterminée (CDI), tout comme d'ailleurs le tiers des postes d'intérimaires. Il ne faut pas dramatiser. Un exemple : il y a 16 000 entreprises du bâtiment dans la région parisienne, la moyenne des salariés par entreprise est de 20. Dans la plupart de ces entreprises, le patron connaît ses employés, et bien des problèmes se règlent simplement. Vous pouvez constater d'ailleurs que la paix sociale règne dans les PME. Il ne faut pas raisonner sur des clichés.

Q-Certes, mais toujours liée à l'emploi, dont elle est une autre facette, il y a la formation...

R-Je veux d'abord mettre en cause la responsabilité de l'Etat. J'ai été colonel de l'armée de l'air et je suis président des sociétés de préparation militaire. Or l'on constate que 8 % des appelés sont illettrés. Vous remarquerez que ce pourcentage est voisin de celui du taux de chômage. Voilà le produit d'un système scolaire. Je note en revanche que dans les 27 établissements de formation de la Chambre de commerce de Paris, d'où sortent quelque 7 000 élèves ou étudiants chaque année, il n'y pas de problème. Pas un seul ne reste sur le pavé, même s'il sort de l'établissement le plus modeste. Pourquoi ? Parce que nous savons adapter l'enseignement aux

besoins de l'économie. Je dis qu'il faut restituer aux professions leur vocation séculaire d'enseigner les métiers.

Q-Etre chef d'une PME, cela s'apprend ?

R-Le chef d'entreprise a un pouvoir décisionnel unique et immédiat. Dans nos entreprises il n'y a pas à réunir un conseil d'administration pour trancher des affaires qui peuvent être réglées sur-le-champ. Le chef d'entreprise peut se tromper, mais il n'est pas fait pour cela !

Q-Sans doute, mais vous avez annoncé récemment que, pour cause d'âge, la moitié des dirigeants de PME devraient passer la main d'ici dix ans. Voyez-vous monter la nouvelle génération des dirigeants ?

R-Lors de mes déplacements en province ou comme président du conseil de surveillance du Crédit d'équipement des petites et moyennes entreprises (CEPME), je rencontre une nouvelle race de chefs d'entreprise : la quarantaine, un bon niveau intellectuel, négociateur opiniâtre avec les banques. Il y a aussi les stages de formation pour les créateurs d'entreprise et les structures où l'on s'initie à la gestion. Mais je récusé tout examen probatoire. L'histoire atteste qu'avec un certificat d'études ou un CAP on peut aller loin. Voyez le tanneur Pinay ou le garagiste Monory. Voyez aussi le gazier Bérégovoy, qui est un bon ministre de l'économie, mais un peu raide...

Q-... raide ?

R-... parce qu'il ne manifeste pas d'empressement à accéder à nos demandes concernant le taux du crédit ou la fiscalité dégressive. Pourtant nous ne manquons pas de souligner que cela existe dans des pays comme les Etats-Unis ou l'Allemagne fédérale. Et que cela favorise l'emploi.

1998_09_29_Rebuffel_Le Parisien

Q-La grève du RER C perturbe-t-elle la vie des entreprises ?

R-Evidemment. Une grève des transports nuit toujours à la bonne marche des entreprises. Tout frein mit à l'activité, quel que soit le secteur, se paye. En ce moment, beaucoup de salariés arrivent en retard. Les patrons sont en général compréhensifs, mais cela entraîne des commandes non honorées, des factures impayées, des livraisons qui ne se font pas... Un tas de problèmes qu'il est cependant impossible de chiffrer. Mais, pour une petite entreprise dont la marge est très faible, cela peut entraîner un dépôt de bilan. Et si une meurt, c'est un jeu de dominos, d'autres s'écroulent ! Heureusement, cette grève n'a pas de commune mesure avec les grandes grèves de décembre 1995 qui avaient, elles, carrément fait baisser la croissance de 0,4 %.

Q-Qu'aimeriez-vous dire aux grévistes ?

R-Rendez-vous compte des conséquences de vos actes, ne soyez pas inconscients ! Même si cette grève est fondée - et je suis sûr que les agents de conduite arriveraient à me convaincre qu'elle l'est -, elle entraîne trop de méfaits et d'inconvénients. Il faut rester révolté face à ces mouvements qui prennent en otage une grande partie des Parisiens et des entreprises franciliennes.

Q-Que proposez-vous pour en limiter les graves conséquences ?

R-Le problème fondamental est le rôle du service public, qu'on devrait d'ailleurs appeler service du public. Je réclame, en cas de grève, la réquisition des personnels. Le Parlement doit aussi absolument se pencher sur la définition du droit de grève, sans le remettre en cause. Mais une loi, négociée en accord avec les partenaires sociaux, pourrait instaurer un service minimal. Il est aujourd'hui inadmissible de voir que aux heures de pointe, il n'y a pratiquement pas de train. On ne peut pas mépriser les gens de cette façon.

1996_06_04_Rebuffel_Sud Ouest

Q-Quelle est aujourd'hui votre position concernant la loi sur la réduction du temps de travail ?

R-La CGPME considère toujours que la loi du 13 juin 1998 sur la réduction de la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures est une erreur majeure. Elle posera en particulier de graves problèmes d'organisation dans les entreprises, notamment petites et moyennes, accroîtra leurs frais généraux et risque d'entraîner d'importantes destructions d'emplois et même des disparitions d'entreprises. Les entreprises ne s'y sont pas trompées puisqu'il n'y a eu que 3 818 accords d'entreprises signés dans le cadre de la loi du 13 juin 1998 alors que l'UNEDIC recense 1 452 243 établissements occupant au moins un salarié au 31 décembre 1997. Par ailleurs, il convient de rappeler que très récemment le directeur de la recherche à la Caisse des dépôts et consignations, organisme dépendant de l'Etat, a estimé que les 35 heures relevaient d'un « entêtement politique » et risquaient d'entraîner « la destruction de 200 000 emplois dans les deux ou trois prochaines années ». Ceci dit, la première loi a posé juridiquement le principe de la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures au 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de vingt salariés et au 1er janvier 2002 pour les entreprises de vingt salariés et moins. La deuxième loi, dont nous allons débattre dans les prochaines semaines, va fixer le régime définitif en matière de temps de travail, notamment en ce qui concerne l'importance du contingent d'heures supplémentaires libre, le niveau de rémunération des heures supplémentaires, l'annualisation ou encore les systèmes de repos compensateur. S'agissant de cette deuxième loi, la CGPME estime que les pouvoirs publics ne peuvent plus tergiverser. Ils doivent annoncer rapidement les dispositions précises, tant juridiques que financières, permettant d'atténuer les effets profondément négatifs de l'abaissement de la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures. Il s'agit notamment d'un contingent d'heures supplémentaires libre proche de 200 heures, d'une majoration limitée (5 à 10 %) pour le paiement des heures supplémentaires entre 35 et 39 heures, de la possibilité de calculer les 35 heures en moyenne annuelle. Il s'agit également d'une compensation financière pérenne et applicable à toutes les entreprises pour « gommer » l'augmentation considérable du taux horaire du SMIC qu'entraînera l'application des 35 heures. Seules des mesures de ce type permettront aux entreprises françaises et notamment aux PME créatrices d'emplois (plus d'1,5 million d'emplois créés entre le 1er janvier 1981 et le 31 décembre 1998), de mettre en place la réduction et l'aménagement du temps de travail sans alourdissement insupportable des charges, c'est-à-dire à coût nul ou presque nul. Dans l'état de guerre économique mondiale que nous connaissons, les mesures ainsi proposées sont donc, plus que jamais, une question de survie pour nombre d'entreprises, principalement PME.

Q-Comment réagit la CGPME concernant le dispositif gouvernemental relatif à l'allègement des charges sociales pour les entreprises passant des accords sur les 35 heures ?

R- Deux grands éléments sont à mettre en exergue :

1. La « réforme » qui doit être mise en oeuvre est moins dommageable pour les entreprises que certaines annonces gouvernementales précédentes auraient pu le faire croire. En effet, ont été évités un changement complet d'assiette des cotisations patronales de Sécurité sociale (de

l'assiette « salaires » à l'assiette « valeur ajoutée »), dont les effets « pervers » eussent sans doute été très importants, notamment en ce qui concerne l'investissement, et une augmentation des cotisations patronales de Sécurité sociale pesant sur les salaires au-dessus d'un certain seuil (16 000 francs par exemple) qui aurait nui gravement au développement de l'embauche des personnes moyennement qualifiées ou qualifiées dans les PMI. Par ailleurs, un grand nombre de PME - toutes celles ayant moins de 50 millions de francs de chiffre d'affaires - sont exonérées de la future « contribution sociale sur les bénéfices des sociétés ». S'agissant des entreprises en société, ce sont 625 000 entreprises sur 650 000 qui ne supporteront pas ce prélèvement supplémentaire. La CGPME a largement pesé pour que la majorité des PME puissent bénéficier d'un régime spécifique.

2. Cette réforme présente cependant deux graves inconvénients. D'une part, afin « d'atténuer » le surcoût des 35 heures pour les entreprises, elle accentue les prélèvements sur une partie importante de ces entreprises, y compris PME, à travers l'augmentation dès le 1er janvier 2000 de la taxe générale sur les activités polluantes (suivie d'un élargissement d'assiette au 1er janvier 2001) et l'instauration là aussi dès le 1er janvier 2000 d'une « contribution sociale sur les bénéfices des sociétés ». D'autre part, les allègements (annoncés comme représentant 25 milliards de francs en année pleine) seront « réservés aux entreprises ayant conclu un accord de réduction du temps de travail à 35 heures ». En ce sens, si on prend les propos gouvernementaux au pied de la lettre, l'allègement paraît, en partie au moins, relever du « trompe-l'oeil » : 80 % des entreprises n'ont pas de représentation syndicale, ce qui leur interdit de facto de conclure un accord de réduction du temps de travail à 35 heures et donc de bénéficier du « nouvel allègement ». Au surplus, une telle mécanique risque d'introduire une grave distorsion de concurrence entre les entreprises. Nous demandons d'ores et déjà que ce « nouvel allègement » qui doit porter sur les salaires inférieurs à 1,8 fois le SMIC soit applicable à toutes les entreprises car le problème de l'allègement des charges sociales patronales, notamment en ce qui concerne les cotisations de Sécurité sociale, est un problème global qui ne peut être résolu par des mesures hautement « sélectives ». Au plan des principes, sur ce sujet nous considérons que toute véritable politique d'allègement en la matière doit respecter les règles suivantes : lisibilité, caractère significatif, pérennité. Dans cette optique, nous estimons que la meilleure solution, à terme, consiste en la création d'un abattement à la base sur l'assiette des cotisations patronales de Sécurité sociale, au moins sur les 1 500 premiers francs de salaire.

Q-La CGPME a annoncé qu'elle participerait aux travaux sur la réforme du Code des marchés publics. De quelle façon ?

R-Depuis de nombreuses années, et plus particulièrement depuis juin 1995, la CGPME a soulevé le problème de l'accès des PME-PMI et des artisans aux marchés publics.

Message entendu puisque, dans le cadre du « plan PME pour la France » présenté à Bordeaux le 27 novembre 1995, le premier ministre Alain Juppé faisait part de son intention de conduire une action dans ce sens. Une étude a été réalisée par une mission parlementaire conduite par M. Trassy-Paillogues, député, conduisant à un rapport du 8 mars 1996. De son côté la CGPME a édité un « Livre blanc » remis au gouvernement Juppé en septembre 1996. Un premier projet de loi préparé par M. Galland avait été approuvé juste avant la dissolution de mai 1997. A son tour, le gouvernement Jospin a repris et modifié le projet Galland, toujours en étroite

collaboration avec la CGPME. Lors de l'assemblée générale de la CGPME du 14 octobre 1998, le ministre Dominique Strauss-Kahn, accompagné de Mme Lebranchu, annonçait les grandes lignes du nouveau projet de loi. Son contenu détaillé a été rendu public fin avril, en vue d'un texte à présenter au Parlement en automne. Il est conforme aux promesses que nous avait faites M. Dominique Strauss-Kahn. Dès que ce projet a été émis, nous l'avons fait connaître à l'ensemble de nos adhérents. Dans cette circulaire, nous leur avons demandé leurs avis et observations pour courant juin, de façon à affiner encore les dispositions envisagées. Nous procéderons ensuite à leur synthèse aux fins d'élaborer une position confédérale PME/PMI qui sera remise au gouvernement. Nous avons lieu de penser que la dernière phase dans laquelle le Parlement jouera un très grand rôle, permettra à la CG-PME de faire prévaloir les espoirs suscités dans l'univers français des PME par cette réforme.

2000_04_19_Freidel_Le Parisien

Q-Vous souhaitez donner un second souffle à la CGPME. Que comptez-vous faire ?

R-J'ai lancé l'idée d'un changement de nom et de logo : CGPME c'est ancien et trop long. Tout le monde semble aujourd'hui d'accord là-dessus et la commission chargée de dépoussiérer notre organisation va prochainement faire des propositions en ce sens. Personnellement, j'opterai volontiers pour un sigle à deux syllabes. Par ailleurs, pour renouer les contacts avec les entrepreneurs de terrain, j'engagerai tout prochainement un tour de France. A cette occasion, je ferai des petites réunions (quelques centaines de personnes), pas des grand-messes comme mon prédécesseur.

Q-Quelles sont désormais les principales revendications de la CGPME ?

R-En premier lieu, nous attendons du gouvernement une exonération des charges sociales sur les 3 000 premiers francs du salaire. Cette mesure permettrait aux petites entreprises de créer un nombre considérable d'emplois supplémentaires. Concernant les 35 heures, nous nous battons pour obtenir de Martine Aubry un doublement du contingent des heures supplémentaires faiblement taxées autorisé par la nouvelle loi. Autre priorité : l'accès des PME aux marchés publics. Nous souhaitons pouvoir obtenir qu'un quota de 30 % de ces marchés leur soit réservé à l'avenir. Enfin, nous souhaitons faciliter l'accès des PME aux marchés internationaux en général et européens en particulier. Pour cela, nous ferons en sorte d'associer les petits patrons à chacun des déplacements officiels.

Q-Comment s'est passé votre entretien à Bercy avec Laurent Fabius ?

R-Contrairement à son prédécesseur, que nous n'avons jamais pu rencontrer, le ministre de l'Economie s'est déclaré très attentif aux problèmes des petites et moyennes entreprises. La balle est dans son camp, nous attendons des décisions concrètes.

2000_06_16_Freidel_Le Parisien

Q-L'Oise est-elle un département propice au développement des PME ?

R-Géographiquement parlant, l'Oise est très bien située. Les axes de communication sont très nombreux et très performants, on est un peu au centre de l'Europe. Alors, forcément, cela ne peut qu'être bénéfique aux PME.

Q-Quels secteurs d'activités vous semblent actuellement les plus porteurs ?

R-Bien évidemment, dans l'Oise comme ailleurs, l'époque est aux start-up. Alors ce nouveau type d'entreprises naît très rapidement, s'étend tout aussi rapidement, mais parfois disparaît très vite. Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif ultime d'une entreprise, c'est de faire du profit. Pour le reste, la croissance étant revenue, tous les secteurs d'activités marchent bien, hormis peut-être celui du textile. Le plus important pour moi étant d'ailleurs de laisser, en cette période de croissance retrouvée, les patrons s'occuper de créativité et de leur clientèle, plutôt que de les noyer sous des tonnes et des tonnes de directives administratives.

Q- Actuellement, la main-d'oeuvre est-elle difficile à trouver ?

R-Il s'agit en effet d'un problème nouveau. Nous avons du mal à embaucher, alors qu'il y a encore quelques années c'était tout l'inverse. Mais enfin on ne va pas trop se plaindre, car si le taux de chômage est descendu en dessous de la barre des 10 %, c'est grâce aux PME qui, en l'espace de dix ans, ont créé 1,2 million d'emplois, dont 430 000 ces dernières années.

Q-Comment se situe la CGPME face à la réforme de l'assurance chômage prônée par le Medef ?

R-Notre objectif c'est avant tout d'assurer une meilleure reconnaissance des PME. Sinon, cette réforme a été lancée par le Medef, et nous les laissons donc la mener à bien. A Compiègne, le groupe United Biscuits a fermé son usine BN.

Q-Qu'en pensez-vous ?

R-Il faut bien se rendre compte qu'aujourd'hui la croissance c'est les PME-PMI qui l'alimentent. La logique actuelle, ce sont des patrons de grands groupes qui ferment ou délocalisent des sites pour toujours plus de profits, faute de quoi ils se font virer par leur conseil d'administration. Toujours à Compiègne il est question qu'un magasin Fnac vienne s'installer en centre-ville.

Q-Quel regard portez-vous sur ce type d'implantation ?

R-On me dit souvent, M. Freidel, il faut défendre le petit commerce contre les grands groupes. Mais, enfin, on ne peut pas aller contre un mouvement irréversible. Le petit commerce traditionnel est certainement menacé. Mais il peut s'en sortir en se tournant vers d'autres activités. Je pense notamment à la Net-économie. Un entrepreneur qui n'a pas peur d'Internet peut facilement sauter le pas, et du jour au lendemain vendre dans le monde entier. C'est avant tout une question d'état d'esprit.

2000_11_06_Freidel_Le Figaro

Q-Vous prétendez que si la loi sur les 35 heures n'est pas amendée, des entreprises vont fermer. N'est-ce pas un peu excessif ?

R-Pas du tout ! De nombreuses PME risquent de déposer le bilan s'il n'y a pas de rectification de la loi sur les 35 heures. La CGMPE demande aux pouvoirs publics de minimiser la hausse du coût de main-d'oeuvre pour les entreprises de plus de 20 salariés à partir du 1er mai prochain et pour les moins de 20 salariés, à partir du 1er janvier 2002. Par ailleurs, compte tenu des problèmes de recrutement, il devient absolument impératif que nous obtenions au moins 200 heures de contingent d'heures supplémentaires.

Q-Vous ne semblez pas compter parmi les adeptes d'Elisabeth Guigou...

R-Quand Mme Guigou affirme que les deux tiers des entreprises de moins de 50 salariés sont passées aux 35 heures ainsi que 40 % des entreprises de moins de 20 salariés, c'est totalement faux. Mon entreprise (située sur les secteurs médical, métallurgie et plasturgie), par exemple, est passée aux 35 heures, mais nous continuons à effectuer 38 h 50 sachant que nous rémunérons les heures supplémentaires de 35 à 39, 10 % de plus.

Q-La procédure relative à l'Unedic et la tactique du Medef dans ce domaine vous satisfont-elles ?

R-L'accord, convenu avec les signataires, a enfin été accepté par le premier ministre. L'appel concernant le paritarisme a été entendu et la CGPME a obtenu une baisse de cotisation qui va se traduire, pour les entreprises et leurs salariés, par une diminution de 40 milliards de francs. La CGPME, forte d'environ 1,6 million d'adhérents, n'est pas une succursale du Medef. Aujourd'hui, nous comptons bien demander une baisse d'impôt sur les PME-PMI. M. Fabius a fixé un taux d'imposition à 15 % en 2003 et uniquement pour les PME qui font moins de 50 millions de francs de chiffre d'affaires. Or une PME ne s'arrête pas à 50 millions de francs. Toute PME de moins de 500 personnes, start-up comprises, peut adhérer à la CGPME.

2001_09_06_Freidel_LaCroix

Q-Dans son intervention télévisée, la semaine dernière, Lionel Jospin a pour la première fois évoqué son souhait d'assouplir le passage aux 35 heures pour les PME. Cette décision vous satisfait-elle ?

R-Nous n'avons pas le sentiment d'avoir été entendus par le gouvernement, en dépit des maintes rencontres que nous avons eues avec lui. Le premier ministre a certes expliqué que l'on pourrait augmenter le contingent d'heures supplémentaires pour les PME. Il est actuellement de 130, et nous souhaitons qu'il passe à 200 heures. Mais je crains qu'au final, nous soyons encore loin du compte. Pour le reste, nous n'avons rien obtenu. Nous ne savons pas quand le décret sera publié, appliqué, ni même ce qu'il contiendra.

Q-Que réclamez-vous ?

R-Nous demandons tout d'abord que les heures supplémentaires soient rémunérées et non pas prises en repos compensateur, sinon cela ne sert à rien. Nous voulons aussi que le taux de rémunération de la 36^e à la 39^e heures, fixé à 10 % supplémentaires en 2002, soit pérennisé et ne passe pas à 25 % en 2003. Nous souhaitons revoir le champ d'application de l'annualisation du temps de travail. Nous le réclamons pour toutes les entreprises, alors que, pour l'instant, seules sont concernées celles qui ont signé un accord de branche. Enfin, notre dernière revendication, et pas la moindre, vise à différer la date de mise en place des 35 heures pour les très petites entreprises.

Q-La loi Aubry tient malgré tout compte de la spécificité des PME en prévoyant des dispositions transitoires pour le passage aux 35 heures. Ne craignez-vous pas d'être accusé de jusqu'au-boutisme ?

R-La loi prévoit, c'est vrai, quelques petits aménagements pour les entreprises de moins de 20 salariés. Mais pas pour les autres. C'est incompréhensible, car on ne passe pas du statut de PME familiale à celui de grand groupe quand on passe de 19 à 21 salariés, et inversement. Nous ne sommes pas contre la loi. Mais il faut l'assouplir, sinon, on court à la catastrophe. Prenez, par exemple, un commerçant qui a un ou deux salariés. Comment va-t-il faire ? Embaucher quelqu'un pour quelques heures ? C'est impossible. Il faut donc à la fois repousser l'échéance et assouplir les modalités. Ce n'est pas de l'idéologie, mais du bon sens, car la date du 1^{er} janvier 2002 tombe très mal, puisque c'est aussi celle du passage à l'euro. Comme déjà beaucoup d'entreprises actuellement, la plupart des commerçants vont ainsi se retrouver hors la loi.

Q-Craignez-vous un renforcement des contrôles et des sanctions de la part de l'inspection du travail ?

R-Oui, même si, pour l'instant, je n'ai pas eu connaissance d'entreprises contrôlées et redressées à propos de l'application des 35 heures. Mais je crains pour l'avenir. Dans certains départements, les inspecteurs du travail, qui auront compris qu'il faut assouplir les conditions, n'y regarderont pas de trop près. Mais dans d'autres, certains considéreront que la loi doit être

la même pour tout le monde et descendront dans les entreprises. Résultat, ce sera à la tête du client.

Q-Les salariés des PME ne seront-ils pas les victimes de ce bras de fer avec le gouvernement ?

R-Ils se sentent déjà aujourd'hui en porte-à-faux. Ils comprennent Jacques Freidel. La CGPME se prononcera le 19 septembre sur son retrait des instances de gestion de la Sécurité sociale.

que leurs patrons veulent les faire travailler plus. Mais, dans le même temps, ils ne veulent pas en être esclaves et estiment, à juste titre, qu'eux aussi ont droit aux 35 heures. La mise en place de la réduction du temps de travail va dégrader le climat social dans les entreprises où tout se passait très bien. C'est un constat qui ressort de tous les coins de France où des accords ont été signés. La loi a contraint, par exemple, à modifier les bulletins de salaire. Certes, beaucoup de salariés des entreprises de plus de 20 salariés y gagnent pour l'instant, grâce aux heures supplémentaires. Mais ils se disent aussi qu'en cas de retournement de conjoncture, les employeurs se mettront à respecter la loi à la lettre, en passant, de fait, à 35 heures par semaine sans heures supplémentaires.

Q-La moitié des entreprises privées sont pourtant déjà passées aux 35 heures, sans trop de problèmes.

R-C'est le chiffre évoqué la semaine dernière par Lionel Jospin. Mais je ne sais pas d'où il le sort, car, pour l'instant, nous n'avons aucune statistique récente. La signature d'un accord ne signifie pas non plus que l'on soit passé à 35 heures. Dans mon entreprise, qui a plus de 20 salariés, nous avons ainsi conclu un accord l'an passé mais l'horaire n'a pas été modifié. Nous continuons de travailler 38 heures et 50 minutes par semaine, en payant les heures supplémentaires. Dans quelle catégorie me classe-t-on ? Les choses ne sont pas claires. Quand j'ai posé la question à Elisabeth Guigou, elle ne m'a d'ailleurs pas répondu.

Q-Vous avez annoncé en juin votre retrait des instances de gestion de la Sécurité sociale en riposte à la volonté du gouvernement de se servir des excédents financiers des régimes sociaux pour financer les 35 heures. Maintenez-vous votre décision ?

R-Nous restons opposés à cette logique consistant à prélever une partie des cotisations destinées aux allocations familiales, à la maladie ou à la retraite, pour encourager les gens à travailler moins. De plus, nos mandataires n'ont aucun pouvoir de décision et aucune responsabilité dans ces instances de gestion. Nous réunirons le 19 septembre notre bureau confédéral. Il se prononcera officiellement à ce moment-là, mais je n'ai pas de doute sur sa décision.

Q-Nicole Notat vient de demander au gouvernement d'intervenir pour que vous restiez à la « Sécu ». Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis

R-Je ne pense pas que le gouvernement accepte de revenir sur sa décision de prélever cette année une partie des excédents des régimes sociaux. Mais on peut imaginer qu'il s'engage par écrit à ne pas le faire les années suivantes. On pourrait alors commencer à discuter, même si cela ne suffit pas et qu'il faudra bien parler des 35 heures.

2002_01_08_Freidel_La Nouvelle République

Q-Il y aura deux ans en février vous avez été élu sans qu'on s'y attende à la tête de la CGPME. Qu'est-ce que cela a changé dans votre vie de tous les jours et comment cela se passe-t-il ?

R-Jusqu'au 8 février 2000 en effet, j'étais présent tous les jours en Touraine et dans mon entreprise Mediprema, qui fabrique des couveuses artificielles sur la zone des Deux-Lions à Tours. J'avais mené des actions professionnelles et syndicales pour l'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières, devenue GIMIL) et la CGPME, mais uniquement en Touraine. Après trois mois de campagne, mais du jour au lendemain quand même, je me suis retrouvé dans ce bureau de la Défense. Et quelques jours après est arrivée la loi sur les 35 heures... Mon épouse s'occupait de l'exportation depuis dix ans dans l'entreprise et elle a repris les rênes. Je m'arrange pour être auprès d'elle chaque vendredi.

Q-On a dit alors que vous étiez proche du MEDEF et des branches professionnelles plus que des représentants « territoriaux ».

R-Je pense que j'ai été élu au contraire parce que j'étais vraiment responsable d'une PME, que j'ai créée, avec ses problèmes financiers, de trésorerie, etc.

Q-La CGPME a une image un peu paternaliste et vieillotte, vous avez voulu changer des choses, est-ce cela qui vous a valu une contestation interne au point qu'en octobre, un journal vous disait sur un siège éjectable ?

R-Vieillotte c'est faux, mais elle communiquait peu depuis un an, à cause des problèmes personnels qui ont malheureusement amené le président Lucien Rebuffel à se retirer. Et nous avons recruté les experts dont nous avons besoin dans les domaines juridique et fiscal, ce qui a provoqué des remous, comme toujours. Ensuite, il y eut notre programme à mettre au point avec nos responsables territoriaux comme François Nobili pour la région Centre.

Q-Dans votre propre entreprise au fait, qu'en est-il des 35 heures ?

R-Nous sommes très légalistes à la CGPME, et à partir du moment où les textes existent, nous les appliquons et nous aidons les entreprises à le faire. A Mediprema, 65 salariés, cela s'est relativement bien passé, mais il a fallu un certain nombre de négociations, dialoguer, expliquer. Tout cela détériore le climat social qui existait dans les PME... La loi est tellement compliquée - 165 pages, que je n'ai pas lues, pour l'application de la première loi seulement -, qu'il faut faire appel à des conseils extérieurs. Et pour déboucher sur une désorganisation totale des entreprises, en oubliant que l'essentiel c'est le portefeuille de commandes, le client et ses attentes !

Q-Tout de même il y a des aides financières, souvent un gel des salaires, et la RTT peut être l'occasion de mieux organiser le travail ?

R-Quand Mme Guigou a dit ça, et laissé entendre que les chefs d'entreprises ne savent pas travailler, j'ai bondi ! Revoir l'organisation, oui, quand une automatisation plus poussée est possible. Les autres ont une marge de manoeuvre très faible. Sur les aides, beaucoup déchantent déjà. Je ne trouve pas très honnête que le président de l'Union professionnelle artisanale les

présente comme un « jackpot ». Pour les entreprises en difficulté, oui, c'est souvent un ballon d'oxygène...

Q-Tout est donc négatif dans la réduction du temps de travail, y compris pour l'emploi ?

R-Même la ministre n'en parle plus. A Mediprema depuis plus d'un an, on est resté à 38 h 50. Et j'ai mis en garde l'État : beaucoup des entreprises de moins de 20 salariés concernées par l'échéance du 1er janvier 2002 ne vont rien changer, et se retrouver dans l'illégalité ! L'UIMM et la CGPME de Touraine ont été les premières en France, dès 1997, à manifester leur désaccord. Mais on n'est pas contre une loi sur la RTT, ce qu'on souhaite c'est un assouplissement définitif, et non pas provisoire. Plus de souplesse sur les heures supplémentaires, quand on en a besoin. Les salariés le demandent aussi...

Q-Pour le passage à l'euro, les PME sont-elles fin prêtes ?

R-J'étais inquiet il y a six mois, je ne le suis plus du tout. Un excellent travail de coordination a été fait entre tous les organismes et le ministère des Finances et tout va bien se passer.

Q-Avez-vous donné des consignes pour qu'il n'y ait pas d'augmentation des prix ?

R-Il est faux de dire que les commerçants profitent du passage à l'euro pour augmenter les prix. Ils se montrent extrêmement raisonnables.

Q-En Touraine comme ailleurs, il y a surenchère des aides financières publiques à la création ou au transfert des entreprises. Cela ne gêne pas le libéral que vous êtes ?

R-Une région est venue me démarcher pour que mon entreprise quitte la Touraine. Je trouve cela scandaleux et je demande aux politiques d'arrêter ce cinéma. Quant aux aides à la création ou au développement, il y en a une telle foulditude que personne ne les connaît exactement et qu'elles ne sont pas utilisées comme elles devraient l'être. A part l'ANVAR, l'aide à l'innovation, dont il faut faire l'éloge. Simplifions : à l'évidence, il faut un guichet unique, et qui devrait être à la chambre de commerce et d'industrie.

Q-Ces derniers mois, l'emploi local doit beaucoup aux centres d'appels téléphoniques. Cela vous paraît-il durable, vous y mettriez vos économies ?

R-Mes économies, elles vont à mon entreprise. Mais je crois énormément à tout ce qui repose sur les nouvelles technologies, le haut débit, la téléphonie, etc. La France est très en retard, et la CGPME met les bouchées doubles.

Q-Quel est le premier atout pour le développement économique de la Touraine ?

R-Je place en premier lieu les autoroutes. L'absence des transversales, ce n'est vraiment pas normal, et la CGPME milite pour que la situation soit débloquée.

Q-L'université, les centres de formation et de recherche, vous avez le sentiment qu'ils génèrent autant de création d'activités qu'ils le devraient ?

R-La Touraine a d'excellents centres en commerce et management, sciences médicales, le CEA, l'INRA, Nestlé, etc. Les Tourangeaux ont-ils bien tout fait pour en tirer tout le bénéfice. Je suis sceptique, je pense qu'il y a des choses à faire. Mais un des blocages, spécifiquement français,

c'est aussi l'absence de mobilité. Quand j'ai décidé de quitter la banlieue parisienne pour installer Mediprema ici, seuls 3 salariés sur 25 ont accepté de venir. Nous avons pourtant des propositions également pour les conjoints...

Q-Les campagnes électorales vont s'amplifier. Vous êtes en plein lobbying ?

R-Tout à fait. C'est un moment très riche. Nous envisageons de rencontrer les candidats, et souhaitons leur faire signer un engagement sur les moyens de mieux assurer le développement des PME. Ce sont les PME qui font vivre la France. Mais savez-vous que les prélèvements obligatoires viennent de passer de 45 à 48,3 % du Produit intérieur brut ? »

Q-Pousserez-vous les chefs d'entreprises à se présenter aux législatives ?

R-Oui, comme nous l'avons fait pour les municipales. Mais il faudrait changer le statut de l'élu, pour que la pérennité de leur entreprise n'en souffre pas.

Q-Et vous-même, ça vous tente, la politique ?

R-Pas du tout...

2002_03_02_Freidel_La Nouvelle République du Centre Ouest

Q-La CGPME part en compagnie. Qu'avez-vous à faire valoir auprès des candidats ?

R-Nous leur demandons de se positionner par rapport à sept engagements, résumés dans un manifeste, fruit de la réflexion de tous nos territoriaux. Il s'agit d'un cri d'alarme, principalement dirigé contre le carcan des 35 heures, la lourdeur de la fiscalité et des charges sociales, les contraintes administratives et le manque d'incitation à la transmission des entreprises. Les PME pèsent d'un poids dans le tissu économique qui n'est plus à démontrer. On représente 1.100.000 entreprises et plus de 13 millions d'emplois, soit 90 % des salariés du privé. Sur les dix dernières années, nous avons créé 1.300.000 emplois. Sur les vingt dernières années, c'est le double, avec 2.700.000 emplois, alors que les grandes entreprises en ont perdu près de 600.000. Cette contribution ne doit pas être sous-estimée. On fait vivre la France.

Q-Que souhaitez-vous sur les 35 heures ?

R-Nous avons ouvert une première brèche dans le dogme en obtenant des aménagements spécifiques sur la période 2002-2003 pour les plus petites entreprises. Il s'agit cette fois de convaincre pour qu'au delà, les PME conservent ou retrouvent, selon qu'elles sont ou non déjà passées aux 35 heures, la liberté de s'extraire du moule. Nous sommes respectueux de la législation, par conséquent nous acceptons que l'horaire légal soit de 35 heures. Mais qu'on laisse la possibilité de recourir suffisamment aux heures supplémentaires. Il faut que le contingent annuel autorisé soit porté à 200 heures, à un coût majoré limité à 10 % entre 35 et 39 heures et à 25 % au delà. Qu'on assouplisse durablement, sinon ça ne marchera pas dans les petites entreprises, dont la plupart sont encore à 39 heures.

Q-Peut-on créer deux catégories de salariés, selon la taille de l'entreprise où ils travaillent, avec ceux qui bénéficient des 35 heures et pas les autres ?

R-Je vous répondrai par l'exemple d'un PME de 37 personnes, qui réalise 40 MF de chiffre d'affaires, pour partie à l'export. Elle est passée aux 35 heures très tôt. Depuis, par défaut d'heures supplémentaires, à un taux majoré supportable, elle doit sous-traiter à l'étranger une partie de sa production. Cette entreprise se porte bien, seulement elle ne crée plus d'emplois en France. On peut craindre que ce mouvement aille en s'amplifiant. Il faut aussi tenir compte des aspirations des salariés. Certains préfèrent plus de temps libre, d'autres plus de pouvoir d'achat.

Q-Moins d'impôts, de charges et de contraintes administratives, pourquoi ?

R-Il faut alléger les prélèvements si l'on veut créer des emplois. 1.200.000 entreprises ne comptent aucun salarié. En levant leurs hésitations à l'embauche, près de la moitié d'entre elles se mettrait à recruter. Ce serait autant de chômeurs en moins, donc des rentrées fiscales et de cotisations sociales supplémentaires. Réduire les impôts et les charges dans de justes proportions est productif. Il faut avoir une vision qui ne se limite pas, comme actuellement, au court terme. La diminution de la TVA dans la restauration permettrait notamment d'améliorer la situation des salariés de cette branche, en rendant plus attractifs des métiers pénibles qui

peinent à trouver des candidats. Les freins sont aussi d'ordre administratif. Nous réclamons, là encore, de simplifier.

Q-Le papy-boom parmi les chefs d'entreprise se profile comme pour les salariés. Est-ce que la relève est prête ?

R-C'est un gros enjeu, puisque dans les dix ans à venir, il y a 500.000 PME qui vont devoir trouver un repreneur avec le départ à la retraite de leurs dirigeants. Nous demandons dans notre manifeste que des mesures spécifiques soient prises pour faciliter la transmission. Chaque année, près de 250.000 emplois sont ainsi mis en jeu et plus du tiers des opérations de reprise échouent. C'est dire que c'est une préoccupation majeure, si l'on veut préserver le tissu économique et le développer.

2002_09_04_Roubaud_La Croix

Q-Comment réagissent les patrons de PME au projet de François Fillon de fixer par décret le contingent d'heures supplémentaires à 180 heures ?

R-Nous n'avons pas vu le texte définitif, mais si le décret fixe le seuil au-delà duquel se déclenchent les repos compensateurs à 180 heures, c'est parfait. C'est exactement ce que nous avons demandé. Nous ne voulions pas moins. C'est un seuil minimal qui nous paraît raisonnable. Il permet, dans certaines entreprises, de ramener l'horaire hebdomadaire à 39 heures et de ne pas subir de plein fouet la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée. Il faudra voir ensuite le détail de ce texte.

Q-Il semblerait que le relèvement du contingent d'heures supplémentaires soit transitoire et renvoie ensuite à des négociations de branches. Y êtes-vous favorable ?

R-Nous ne sommes pas hostiles à des négociations de branches à condition que les 180 heures soient un seuil minimal. D'ailleurs, des accords ont déjà été négociés dans certaines branches il y a un an et demi sur le contingent d'heures supplémentaires. Ces accords ont été signés par les syndicats mais n'ont pas été étendus par le précédent gouvernement. On peut ouvrir des négociations dans les branches dans lesquelles cela n'a pas encore été fait ou dans les établissements qui ne relèvent pas d'une branche professionnelle. L'essentiel, c'est qu'un décret relevant le seuil à 180 heures puisse s'appliquer immédiatement à toutes les entreprises.

Q-Certaines petites entreprises bénéficient déjà de dérogations au contingent d'heures supplémentaires notamment en cas de difficultés de recrutement. Que va apporter de plus le décret ?

R-Il est exact que les entreprises de moins de 20 salariés bénéficient d'un dispositif transitoire et peuvent aller jusqu'à 180 heures supplémentaires cette année, et 170 l'année prochaine avant de retomber sous le coup de la loi en 2004. Nous souhaitons bloquer ce dispositif à 180 heures. C'est pourquoi nous ne sommes pas favorables à un décret qui ne serait que provisoire, sauf à préciser que lorsque les négociations de branches échouent, c'est ce seuil qui s'applique à toutes les entreprises concernées.

Q-Etes-vous inquiet du projet d'harmonisation des Smic par le haut d'ici à 2005 ?

R-Nous avons souhaité que cette harmonisation se fasse sur cinq ans car elle aurait été économiquement plus supportable. François Fillon veut le faire sur trois ans. Nous n'allons pas nous y opposer. A condition bien sûr que la compensation par le biais des allègements de charges soit intégrale. Nous sommes prêts à négocier dans les années à venir des augmentations sur les bas salaires, mais il faut auparavant que tous les problèmes soient réglés et que l'harmonisation des Smic ne coûte pas plus cher à nos entreprises.

2003_06_23_Roubaud_Le Progrès

Q-Quand vous avez été élu à la présidence de la CGPME à l'automne dernier, vous aviez alors déclaré vouloir donner une visibilité plus forte à la CGPME. Aujourd'hui, quel bilan dressez-vous ?

R-Un bilan positif. On parle davantage des petites et moyennes entreprises, des chefs d'entreprises, des salariés, du sérieux des ces hommes et de ces femmes. Les PME représentent 70 % du PIB de la France. On est reconnu, et pour la première fois on a un gouvernement qui est en accord avec nous.

Q-Quelles sont vos priorités pour l'année 2003 ?

R-Elles sont avant tout financières. Les entreprises auraient besoin de deux fois plus de fonds propres pour pouvoir investir. La BDPME (banque de développement des petites et moyennes entreprises) devra nous aider à trouver ces moyens, en demandant plus d'argent au gouvernement, en baissant les taux pour favoriser le crédit, et par la mise en place de fonds d'investissements de proximité, en partenariat avec les réseaux bancaires.

Q-Quelle est la position de la CGPME sur les retraites ?

R-Nous avons fait de nombreuses propositions à François Fillon et Jean-Paul Delevoye. Mais nous étions opposés au dernier rapport, en ce qu'il prévoit notamment une période de référence, pour les fonctionnaires, de six mois au lieu des trois années prévues initialement. Mais on a signé malgré tout, parce qu'il vaut mieux un mauvais accord que pas d'accord du tout.

Q-Vous avez déposé un « préavis de ras-le-bol » et vous vous êtes déclaré favorable à un service minimum en cas de grève

R-Il nous faut trouver des moyens pour mettre en place un service minimum. La production des PME a diminué de 30 à 45 % pendant la période des grèves. On ne reçoit plus de courriers, pas de commandes, pas de règlements. Il est donc urgent de trouver un terrain d'entente avec les syndicats de salariés, en particulier ceux des transports et de la Poste, qui ont ici un rôle à jouer, à la condition qu'ils aient envie de travailler avec nous, et qu'ils ne fassent pas de blocage systématique. La société civile ne peut se faire qu'avec des syndicats sérieux, l'un d'entre eux a donné le ton. Le mois de mai est toujours difficile, mais cela a été cette année encore pire. Il y a eu une augmentation de 26 % des liquidations judiciaires en mai 2003, par rapport à un mois de mai « normal ».

Q-Le ministre de l'Economie et des finances Francis Mer a déclaré dernièrement qu'il avait l'impression que « le système était en train de repartir ». Partagez-vous ce relatif optimisme ?

R-On constate une reprise des investissements industriels, les Etats-Unis et l'Allemagne redémarrent, on est moins pessimiste. Mais quand ça va mal, les chefs d'entreprise doivent retrousser les manches et aller chercher le travail.

2004_04_15_Roubaud_Le Figaro

Q-Qu'attendez-vous du rapport de la mission parlementaire sur les 35 heures ?

R-Nous attendons qu'il démontre l'erreur des 35 heures, car elles n'ont pas créé d'emplois. Au-delà des batailles de chiffres, il existe une preuve très simple de ce constat : l'emploi a davantage progressé dans les pays voisins de la France ; je pense à l'Italie, l'Espagne, ou la Grande-Bretagne, qui n'ont pas mis en place les 35 heures.

Q-Pourrait-on faire le même constat sur les baisses de charges ?

R-Les baisses de charges ne sont pas faites pour créer de l'emploi, mais pour permettre aux entreprises d'être plus concurrentielles, d'emporter des marchés et donc d'accroître leur activité. C'est l'activité qui crée l'emploi. Permettez-moi aussi de vous faire remarquer qu'il y a bien longtemps qu'il n'y a pas eu de baisse de charges : les allègements Aubry ont été consentis pour compenser une partie du surcoût de la baisse du temps de travail, et les allègements Fillon pour compenser la hausse du smic dans le cadre de l'harmonisation des différents smics issus des 35 heures.

Q-Qu'attendez-vous du gouvernement qui aura en main ce matin ce rapport ?

R-Il faut au minimum que les petites entreprises, celles qui comptent moins de 20 salariés, gardent définitivement l'assouplissement donné par la loi Fillon. Celle-ci prévoit que, jusqu'au 31 décembre 2005, les 180 heures supplémentaires réalisées dans les très petites entreprises ne donnent lieu qu'à une majoration de 10 %, et pas de repos compensateur. Cela leur permet de faire travailler les salariés quasiment 39 heures par semaine, sans surcoût majeur. Il faut que ces dérogations à la loi sur les 35 heures deviennent pérennes. Dans les entreprises de plus de 20 salariés, il faut qu'au-delà de 180 heures supplémentaires une heure travaillée en plus ne donne pas lieu à un repos compensateur de 100 %. Il faut revenir à un repos compensateur de 50 % et permettre aux salariés qui le souhaitent de travailler plus pour gagner plus.

Q-Actuellement, dans les très petites entreprises, 52 % des salariés à temps complet travaillent moins de 36 heures, et 41 % plus de 39 heures. Dans les très grosses, au contraire, 90 % des salariés travaillent moins de 36 heures et 2 % seulement plus de 39 heures. Ne craignez-vous pas, si on pérennise la situation, que les TPE où les salaires et la protection complémentaire sont déjà moins élevés aient de plus en plus de difficultés à recruter ?

R-Contrairement à une idée répandue, les jeunes sont attirés par les petites entreprises. Pourquoi ? La proximité avec le chef d'entreprise y est plus grande, la hiérarchie beaucoup moins lourde et on peut dès lors y gravir les échelons beaucoup plus vite. L'ascenseur social et les carrières y sont plus rapides, et c'est un élément d'attrait très important. Enfin, c'est dans les petites entreprises que les salariés pourront travailler plus s'ils le désirent et ainsi accroître leur pouvoir d'achat.

Q-La mission considère qu'à moyen terme la durée du travail devrait relever de la libre négociation des partenaires sociaux, dans les branches et les entreprises, à l'exception des durées maximales qui figurent dans la directive européenne (repos quotidien de 11 heures, repos

hebdomadaire de 35 heures consécutives, la durée maximale hebdomadaire, congés payés, travail de nuit...). Seriez-vous preneur de telles négociations ?

R-Les très petites entreprises se conformeront aux accords de branche. Les patrons des PME n'aiment pas du tout négocier avec des salariés extérieurs à l'entreprise et mandatés par les syndicats. Je pense qu'il n'est pas forcément utile de toucher au cadre légal, dès lors que l'on conserve les souplesses dont nous avons parlé sur les heures supplémentaires et le repos compensateur.

2004_09_23_Roubaud_La Nouvelle république du Centre-Ouest

Q-Nicolas Sarkozy présente aujourd'hui le projet de budget 2005. Que vous inspire-t-il ?

R-C'est un budget équilibré. Il y a de bonnes choses, comme le crédit d'impôt pour les entreprises qui exportent. Mais ce n'est pas un budget qui favorise l'entreprise. Il y a un déplacement du social vers le fiscal avec des dégrèvements d'impôts. Le problème, c'est qu'on paye les charges tout de suite alors que les dégrèvements n'interviennent que dans un an. A propos des délocalisations et relocalisations, il ne faudrait pas que les entreprises qui n'ont pas délocalisé se trouvent en concurrence avec des entreprises qui bénéficient de dégrèvements. On est un peu inquiets quand même.

Q-Quelle est votre position sur ces sujets d'actualité que sont les 35 heures et le service minimum en période de grève ?

R-L'esprit de nos propositions, c'est plus de souplesse. Il ne faut pas mettre une croix sur cette loi, car c'est un acquis social. Mais il faut la réformer dans le sens de l'assouplissement. Il faut que ça soit gagnant/gagnant ; gagnant pour le salarié, gagnant pour l'entreprise. C'est pourquoi nous souhaitons qu'on augmente le contingent d'heures supplémentaires. Il faut pouvoir négocier au niveau de l'entreprise si elle le désire, même si elle n'a pas de délégués syndicaux. Concernant le service minimum en période de grève, nous proposons de prolonger le temps de négociation. Pas mal de conflits seraient ainsi réglés. La grève est un droit, mais ce n'est pas une obligation de la payer. A partir du moment où il n'y a plus de salaire, on devient plus raisonnable. La question du service minimum ne concerne pas que les transports. Il y aussi la Poste, où la grève paralyse très vite les entreprises.

Q-Pourquoi un séminaire sur la formation professionnelle ?

R-C'est un sujet très important. La réforme de la progression professionnelle va changer considérablement les habitudes. Il faut qu'on puisse montrer aux chefs d'entreprises à quoi sert la formation et bien leur faire comprendre que sans formation, ils vont se planter. Même si cette formation représente un surcoût pour les chefs d'entreprises. Les Pays de la Loire vont perdre 10. 000 jeunes entre 2004 et 2015 en raison de la courbe des naissances. Durant cette même période, la région va perdre également 10. 000 salariés qui vont partir à la retraite. C'est dire l'importance de la formation tout au long de sa vie.

2004_12_10_Roubaud_Le Bien Public

Q-Le projet de réforme de la taxe professionnelle sera remis au Premier ministre dans quelques jours. La CGPME a participé aux travaux préparatoires, quelle est votre analyse de ce projet de nouvelle TP aujourd'hui ?

R-La Commission Fouquet propose plusieurs orientations parmi lesquelles une réforme exclusivement fondée sur l'assiette, reposant sur la seule valeur ajoutée. Si cette orientation devait être retenue dans le rapport définitif, la CGPME souhaite d'ores et déjà faire part de l'inquiétude de ses adhérents quant aux conséquences de cette « non réforme ». En effet, le nouveau dispositif doit être plus juste que le mécanisme actuel, qui pénalise le secteur industriel, ce qui ne doit pas conduire à déplacer la charge de l'impôt de façon inégalitaire sur un autre secteur d'activité, notamment sur les entreprises de services et du commerce. La CGPME demeure donc opposée à toute solution basée sur la seule prise en compte de la valeur ajoutée qui constitue, à notre sens, un rattrapage de la suppression définitive de la part salariale dans l'assiette de la TP depuis 2003. De plus, la réforme ne doit pas se faire à charges constantes, ayant pour conséquence de réaliser un transfert d'assiette, mais doit aboutir à une réelle baisse de la taxation de l'entreprise. Nous estimons qu'il faudrait supprimer la TP, comme l'avait envisagé le président de la République, afin de soutenir l'investissement des PME, plutôt que de faire perdurer un impôt toujours aussi complexe, symbolisant l'iniquité, sans équivalent en Europe et alourdissant la pression fiscale de l'entreprise.

Q-Le dossier de la réforme de la loi Galland a également été très suivi par votre organisation. Avez-vous l'impression d'avoir été écouté sur ce sujet ?

R-Certains ont tenté de nous faire croire que la loi Galland était la cause de la perte de pouvoir d'achat des Français. Depuis le début des attaques portées contre elle, la CGPME s'est opposée à une remise en cause de l'interdiction de la revente à perte ou de la définition du prix d'achat effectif. Avant de vouloir changer la loi, il faudrait déjà l'appliquer ! Notre position n'est pas toujours facile à tenir face aux démonstrations de force de certains, mais elle correspond aux attentes de nos adhérents, tant commerçants qu'industriels. Aujourd'hui une nouvelle concertation entre l'ensemble des acteurs concernés est menée sous l'égide du ministère des PME. On ne parle plus de réforme, mais plutôt d'amélioration des relations commerciales. Or celle-ci implique un meilleur encadrement de la coopération commerciale et non un transfert de la marge arrière vers l'avant.

Q-La CGPME a effectué son retour dans les instances de l'assurance-maladie. Avez-vous, aujourd'hui, ce véritable pouvoir de gestion que vous réclamiez au moment de votre départ en 2001 ?

R-Nous retournons dans les conseils de la CNAMTS et des CPAM car nous considérons que la réforme présentée à travers la loi du 13 août 2004, est de nature structurelle comme nous l'attendions, compte tenu de l'extrême gravité de la situation. Le seul déficit 2004 de l'assurance maladie était égal à 13,2 milliards d'euros ! Pour le résorber, il faudra une mobilisation constante et très forte des acteurs. Il était donc de notre devoir, en tant qu'acteur majeur du monde

économique et social, de reprendre notre place au sein des organismes qui vont contribuer à la mise en oeuvre de la réforme et qui vont la faire vivre, même si, dans le cadre législatif nouveau, nous ne disposons pas d'un pouvoir de gestion complet. Nous serons particulièrement vigilants pour que toutes les mesures permettant une véritable maîtrise des dépenses soient strictement appliquées.

Q-L'assouplissement des 35 heures revient sur la scène sociale. Quelles sont les demandes de la CGPME ? Les pistes de réforme évoquées vous conviennent-elles ?

R-Les orientations du gouvernement sont plutôt positives, mais insuffisantes. En effet, les dispositions d'assouplissement du Compte Épargne Temps sont complexes et semblent devoir être soumises à la signature d'accords de branche ou d'entreprise, ce qui risque évidemment de restreindre les possibilités réelles d'utilisation dans les PME. S'agissant de l'augmentation du contingent d'heures supplémentaires - la CGPME avait proposé 240 heures - il n'y a pas de certitude totale sur le niveau de cette augmentation. Or, celle-ci devrait être significative pour être ressentie positivement par les PME. Enfin, s'agissant des dispositions d'assouplissement spécifiques en vigueur pour les entreprises de moins de 21 salariés, une prorogation, certes intéressante, resterait éloignée de notre demande initiale, à savoir, d'une part, leur pérennisation pour ces entreprises de moins de 21 salariés, d'autre part, leur extension, au moins pour les entreprises ayant 50 salariés. Nous espérons que sur ce point aussi le gouvernement ira plus loin que dans ses premières annonces.

2005_06_11_Roubaud_Le Figaro

Q-Vous avez lancé un « préavis de ras le bol » face aux grèves. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

R-Cela signifie que nous sommes cette fois décidés à agir pour qu'une minorité ne puisse plus bloquer le système. A Toulouse par exemple, la semaine dernière, nous sommes intervenus pour que le préfet exige que les barrages soient filtrants. Entendons-nous bien : loin de nous la volonté de contester le droit de grève. Mais une fois la fièvre retombée, à froid, nous allons saisir le gouvernement de la question du service minimum. Il faut absolument que l'on se mette autour de la table avec les syndicats, car nous ne pouvons plus supporter cela. Entre les ponts, la RTT et les grèves, nous avons perdu en mai 30 à 40 % de production par rapport à avril !

Q-Pour vous, qu'est-ce au juste le service minimum ? Dans la dernière période, les transports ont rarement été totalement bloqués.

R-Dans les transports, le service minimum, cela ne peut pas être moins d'un train sur deux. Nous comprenons tout à fait qu'une grève ne puisse pas passer inaperçue. Mais entre les grèves surprises, où on découvre sur le quai qu'il n'y a pas de train ou que telle ligne de métro ne fonctionne pas du tout, et le service à 100 %, on doit pouvoir trouver des solutions. Mais il n'y a pas que les transports ! Pour nous PME, la grève des postiers est beaucoup plus pénalisante. Les petites entreprises ont peu de fonds propres. Si elles ne reçoivent pas les règlements de leurs factures, elles dépassent leurs plafonds bancaires. Tous les jours, des entreprises qui n'ont pas les moyens et la logistique pour organiser des circuits parallèles de courrier sont aux abois. A Paris dans le sixième arrondissement, nous avons eu jusqu'à quatre ou cinq semaines de grève cette année. Je suis sûr que les gens ne se rendent pas compte des conséquences ! Nous sommes prêts à accepter des désagréments pour que la grève se ressente, mais pas au prix de l'existence de nos entreprises et des emplois qui sont derrière. Les électriciens l'ont compris, ils ne coupent plus le courant. A La Poste, il faudrait par exemple que les stocks de courrier soient distribués dans les huit jours.

Q-Vous soutenez la réforme des retraites, même si vous la trouvez insuffisante. Qu'êtes-vous prêt à faire pour l'emploi et la formation, qui vont conditionner la réussite du projet Fillon ?

R-Dans les PME, nous avons besoin des salariés âgés, de leur expérience professionnelle et de leur capacité d'encadrement ou de tutorat des jeunes. Nous ne faisons quasiment plus de préretraites depuis deux ans, et nous avons pris l'engagement de maintenir dans l'entreprise les salariés qui le souhaitent jusqu'à 65 ans. Enfin, j'espère bien que la négociation en cours entre partenaires sociaux sur la formation professionnelle et la formation tout au long de la vie, y compris hors temps de travail, va déboucher sur un accord. Cela permettra aux plus de 45 ans d'avoir aussi accès à la formation.

Q-Et les jeunes ?

R-Nous cherchons 800 000 jeunes pour nos entreprises et nous ne les trouvons pas, par inadéquation entre les qualifications et les besoins. Ou par méconnaissance des métiers. Par

exemple, les jeunes ne veulent pas aller dans le bâtiment. A partir du 14 juin, nous avons décidé d'ouvrir 500 chantiers pour montrer ce qui s'y réalise. Nous allons aussi proposer au ministre de l'Education nationale, Luc Ferry, d'organiser dès la rentrée pour les élèves de 5e et 4e quatre ou cinq journées de sensibilisation par an, pour qu'ils voient sur le terrain les différents types de métiers. Si le jeune trouve un métier qui lui plaît, il sera motivé et aura moins de risque de se retrouver en situation d'échec scolaire.

Q-Vous êtes donc confiant dans la baisse du chômage et le bouclage financier de la réforme des retraites.

R-Il faudra voir dans le temps et de manière pragmatique. Il faudra sans doute augmenter les cotisations vieillesse, et il faudra si possible que ce soit indolore. On peut espérer que du seul fait de la démographie, le chômage baisse. Et il baissera d'autant plus si l'économie se redresse.

Q-Qu'attendez-vous de la journée « Planète PME » qui se déroulera le 12 juin ?

R-Visiblement, les petites entreprises sont séduites par cette journée de rencontre et de débat. Nous attendions 5 000 participants, nous avons déjà plus de 9 000 inscrits. Cette manifestation se présente sous de bons auspices. Il est clair qu'après quelques années de déshérence de notre mouvement, les chefs d'entreprise, surtout ceux de PME souvent atomisés dans la nature, ont besoin de se retrouver pour échanger sur leurs problèmes. Mais ce sera aussi l'occasion de transmettre quelques messages au gouvernement.

Q-Lesquels voulez-vous lui transmettre en priorité ?

R-Nous jugeons que la politique actuelle va dans le bon sens. L'assouplissement des 35 heures, la suspension de certaines dispositions sur les procédures de licenciement, la loi Dutreil sur l'initiative économique et la réforme des retraites sont des initiatives que nous saluons. Mais le gouvernement n'est pas quitte pour autant. Je ne vois pas encore la baisse globale des charges des entreprises qu'il nous a promise : les baisses qui vont être appliquées en juillet ne font que compenser, et encore pas complètement, la hausse du Smic. Certes, la conjoncture n'est pas forcément favorable. Mais que le gouvernement s'engage sur un planning et une méthode sur ce sujet que je juge très important. La baisse des charges est un facteur de compétitivité. Elle facilite les exportations. Plus de 35 % des entreprises sont concernées. Et puis de façon générale, le niveau des charges contribue à renforcer l'attractivité de notre pays. L'autre sujet qui nous tient à cœur concerne l'application de la TVA à 5,5 % pour le bâtiment et la restauration...

Q-Un récent rapport de Bruxelles met toutefois en cause l'efficacité d'une telle mesure ?

R-C'est une promesse, le gouvernement doit la tenir. Nous comptons donc sur cette TVA à 5,5 %. Si toutefois il nous propose autre chose aboutissant aux mêmes résultats pour ces professions, la CGPME se mettra autour de la table et nous négocierons.

Q-Les PME souffrent-elles particulièrement de la mauvaise conjoncture économique ?

R-Beaucoup travaillent avec une clientèle de proximité, elles souffrent donc un peu moins que les plus grandes entreprises. Je constate que la situation actuelle provoque un dynamisme d'imagination pour conquérir des clients. Il n'empêche que, sans une reprise à l'automne, leur

situation pourrait vite devenir intenable. Sans redémarrage, je crains une très forte hausse du nombre de dépôts de bilan.

2006_05_20_Roubaud_Ouest-France

Q-Jean-François Roubaud, vous êtes président national de la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises). Le nombre d'adhérents à votre organisation patronale augmente ou non ?

R-À l'évidence, oui.

Q-C'est-à-dire ?

R-Pas de chiffres exacts. Mais c'est une certitude, on est en expansion. En France, nous comptons entre 350 000 et 400 000 adhérents.

Q-Pourquoi seriez-vous en croissance ?

R-Parce qu'on est force de propositions. On est entendu par tout le monde. Les gens ont pris conscience que ce sont les PME qui créent la richesse. Les PME, ce sont des lieux où existent des valeurs de travail, d'effort et d'initiative. Il fut un temps où l'on a eu peur de le dire, de crainte d'être perçus comme ringards.

Q-Vous aimez vous distinguer du Medef. Voire le critiquer ?

R-Non. Mais nous, on défend les entreprises patrimoniales où des hommes et des femmes ont mis en jeu tout ce qu'ils avaient. Ce n'est pas le cas du Medef : cette organisation défend des sociétés où l'on attend des bénéficiaires à deux chiffres. Chez nous, les résultats financiers, c'est secondaire.

Q-Les syndicats salariés essaient de s'implanter dans les PME où ils sont quasi absents. Votre sentiment ?

R-On a besoin de dialogue avec les salariés. Ça amène un plus. La CGPME a créé, voilà un mois, un institut de formation à la négociation sociale. Objectif : apprendre justement les chefs d'entreprise à négocier. Pour ma part, je me satisfais très bien d'élus du personnel non syndiqués ; et s'ils le sont, ce n'est pas un problème. Mais il faut aussi que les syndicats nous comprennent. Non, nous ne sommes ni des tueurs, ni des brigands.

Q-Vos propositions semblent proches de celles de Nicolas Sarkozy. Comme lui, vous souhaitez une réforme du code du travail. S'il est candidat à l'élection présidentielle, vous le soutiendrez ?

R-Je ne suis pas politique. Ce n'est pas mon combat. Très récemment, j'étais avec Messieurs Ayrault et Hollande ; il y avait plein de points où nous étions d'accord.

Q-Les adhérents de la CGPME seraient socialistes ?

R-Évidemment que sur des questions fondamentales, il y a divergence. Le CNE en est un exemple. Il n'empêche que, sur certaines réflexions, comme sur l'orientation scolaire, on est sur la même longueur d'onde.

2006_12_26_Roubaud_Le Progrès

Q-De quelle manière comptez-vous peser sur les candidats à la Présidentielle ?

R-Nous sommes en train de finaliser une sorte de petit livret blanc. Il s'agit-là d'une vingtaine de questions que nous allons soumettre à tous les candidats. Nous allons leur lancer des invitations afin qu'ils apportent leurs réponses que nous publierons dans la presse nationale et régionale ».

Q-Vous sentez-vous en mesure de faire pression ?

R-Le gouvernement actuel mais aussi les autres se rendent compte aujourd'hui que nous sommes les seuls créateurs de richesse en France. Nous sommes largement représentatifs sur chaque territoire et c'est un sacré atout pour peser. Et si cela ne suffit pas, on sait aussi descendre dans la rue. On l'a fait et on le fera. Comme, par exemple, pour défendre le CNE, si on avait l'idée de le remettre en cause. Le contrat nouvelle embauche est une réussite et nous espérons qu'il sera pérenne après 2007. Il y a eu seulement 350 procédures prud'homales, ce qui ne représente pas grand-chose face aux 750 000 contrats signés jusque-là.

Q-Quels sont vos autres grands combats ?

R-Tout de ce qui tourne autour de la fiscalité en général. Il y a eu la taxe professionnelle, les véhicules de société, mais aussi, à venir, le droit des sociétés, la déduction de l'impôt forfaitaire annuel, bref tout ce qui peut permettre à rendre les entreprises plus compétitives. Ce sont des combats de longue durée, mais réalistes. Les entreprises ne sont pas des vaches à lait. Nous ne sommes pas contre le social mais, pour le financer, il faut faire des économies. Il faut avoir le courage politique pour le faire. Quand on voit que le budget de fonctionnement de l'État est de 380 milliards d'euros et que, sur cette somme, un tiers est représenté par les salaires des fonctionnaires, il y a de quoi se poser quelques questions. Surtout que la suppression des vignettes automobiles et des barrières douanières n'ont pas modifié le nombre des dits fonctionnaires.

2007_04_25_Roubaud_Ouest-France

Q-On a beaucoup parlé des PME durant la campagne. Ça doit vous réjouir, non ?

R-Les PME sont à la fête. Les candidats ont pris conscience que ce sont elles qui créent l'emploi, font vivre un territoire. En 20 ans, elles ont créé deux millions d'emplois quand les grands groupes ont réduit leurs effectifs d'un million de personnes. On reconnaît notre rôle sociétal. Même Marie-Georges Buffet dit qu'il faut nous aider. Maintenant, si je suis assez satisfait, je constate qu'il y a beaucoup de petites recettes, pas véritablement un axe général de développement.

Q-Parce que ce n'est pas assez ?

R-Il reste encore beaucoup d'efforts à accomplir pour tirer la croissance et gommer les freins. Il en existe, comme les effets de seuil. Aujourd'hui, on compte deux fois plus d'entreprises de 49 salariés que 50. Cela devrait nous interroger. Car à partir de 51 personnes, cela signifie un comité d'entreprise, un CHSCT, des délégués du personnel, des suppléants... On arrive à 18 personnes concernées par des mandats. On doit pouvoir réduire ce nombre.

Q-Demander plus quand le patron d'EADS part avec plus de six millions d'euros, est-ce audible ?

R-On souffre de l'image renvoyée par les grandes entreprises. Parce que nous, on est très loin des stocks options et des golden parachutes. Dans les entreprises d'1 à 350 salariés, les patrons ont un salaire moyen de 3 950 €. Cela n'a rien d'astronomique. On porte des valeurs d'effort, d'initiative, de travail, mais aussi de partage. Nos entreprises sont des sociétés à capitaux familiaux. Il faut le dire. Sinon, on va décourager les jeunes. Avec le risque de casser la machine.

2007_06_25_Roubaud_Le Figaro

Q-Nicolas Sarkozy vient de présenter une feuille de route ambitieuse puisqu'il veut lancer tous les chantiers en même temps. Un secrétaire d'État aux entreprises, Hervé Novelli, seconde le nouveau ministre de l'Économie, Christine Lagarde. Vous êtes comblés ?

R-Il y a une vraie volonté du président de la République d'aller de l'avant. Enfin, le chef de l'État et le gouvernement ont l'air de vouloir aller à la vitesse de l'entreprise ! On sent un dynamisme et cela plaît bien aux patrons chez qui on perçoit un regain d'optimisme même si, c'est évident, on ne sera pas d'accord tout le temps. Ainsi, si la remise à plat de tous les prélèvements est une bonne chose, nous serons extrêmement vigilants pour que cela se traduise par une diminution du taux actuel de prélèvements obligatoires et de la dette publique.

Q-Et l'équipe de Bercy ?

R-Nous n'avons aucun doute sur la volonté de Christine Lagarde de défendre toutes les entreprises. Elle sait très bien que les PME sont la clé de voûte de l'emploi et de l'économie française. Il n'y a qu'à voir la manière dont elle a pris le dossier du « small business act » (SBA) à bras-le-corps dans ses précédentes fonctions. Combien de fois a-t-elle fait l'aller-retour à Bruxelles pour persuader la Commission de défendre à l'OMC l'idée d'un SBA, qui donnerait aux PME un meilleur accès aux marchés publics ? Quant à Hervé Novelli, je le connais bien, j'apprécie ses valeurs humaines. Nous avons, lui et moi, une même culture de libéralisme tempéré.

Q-La France a du mal à faire grandir ses PME. Comment expliquez-vous cette faiblesse, alors que beaucoup a été fait en leur faveur ?

R-Il faut donner tous les moyens aux entreprises d'investir et de créer de l'emploi. Nous avons rappelé au président de la République sa promesse de mettre entre parenthèses les seuils sociaux pendant deux ans : savez-vous que quand une entreprise passe de 49 à 50 salariés, elle se trouve face à 34 obligations supplémentaires et que sa masse salariale augmente de 4,16 % d'un coup ! Il faut aussi faciliter le financement en capital des PME. Certes, beaucoup a été fait, notamment avec le lancement en novembre de France Investissement. Mais depuis, ça n'avance plus. La structure n'a financé que quatre projets ! En plus, il n'y a pas de financement à moins de 1 million d'euros. Or, nombre d'entreprises qui se créent n'ont pas besoin d'autant ! Quant au financement par des business angels, il concerne généralement des petites sommes. En fait, il faudrait combler le « trou » qui existe entre le financement par des business angels et par France Investissement. L'autre point important, ce sont les délais de paiement. Trop de PME, souvent sous-traitantes de grands groupes, sont étouffées parce qu'on ne les règle pas dans les temps ! L'accord passé dans le secteur automobile pour réduire les paiements à 60 jours est une bonne piste qu'il faudrait étendre à d'autres secteurs.

Q-Vous ne demandez donc pas spécialement de nouvelles aides ?

R-Les aides, elles existent déjà, mais les PME ne le savent pas ! Nous n'en demandons pas plus. Il faut surtout un guichet unique, pour qu'elles s'y retrouvent. Avoir cinq réponses différentes

quand on pose la même question à cinq interlocuteurs, ça ne va pas... Il faut un vaste plan pour faire connaître les dispositifs d'aide et mieux les organiser. C'est à ces conditions que nos PME grandiront, deviendront compétitives, gagneront des parts de marché à l'étranger et rééquilibreront la balance commerciale française. Regardez ce qui se passe en Allemagne : ils ont beaucoup plus d'entreprises moyennes que nous et exportent, du coup, beaucoup plus. Pour être à leur niveau, il nous manque 5 000 entreprises de plus de 50 salariés.

Q-L'assouplissement des 35 heures, le service minimum... Les réformes correspondent-elles à vos attentes ?

R-La réforme des heures supplémentaires est une bonne réforme. C'est ne rien connaître à l'entreprise que de dire que cela va réduire l'embauche ! Dans les secteurs où on ne trouve pas de main-d'oeuvre - le bâtiment, l'hôtellerie - ou quand on a un chantier à finir ou un trou à combler à court terme, on a besoin des heures supplémentaires. Dès qu'on sent une charge plus visible et plus durable, on recrute ! Quant au service minimum, nous espérons qu'il mettra fin aux blocages réguliers qui pénalisent l'économie.

Q-Et les projets de TVA sociale et de franchise médicale ?

R-Il faut creuser les études sur la TVA. On ne peut plus continuer à augmenter les charges sur les salaires pour financer la protection sociale. Il faut trouver d'autres solutions. La TVA a l'avantage de transférer des charges du travail sur la consommation, ce qui devrait freiner les importations, et surtout donner de la souplesse aux entreprises : si leurs prix de revient baissent, elles vont investir, ce qui se retrouvera dans l'emploi. Le risque, c'est la hausse des prix, mais je ne crois pas que les entreprises augmentent leurs prix. De toute façon, on ne va pas faire 5 points de TVA. Il faut faire une expérimentation à 2 points, et envisager que le transfert bénéficie pour moitié aux cotisations salariales, pour moitié aux cotisations patronales. En tout cas, il faut que cela se fasse à prélèvement constant. Quant à la franchise, d'une manière ou d'une autre, il est inévitable que davantage de dépenses soient du domaine privé, que chacun cotise volontairement, au-delà d'un plancher commun à tous les citoyens.

Q-La hausse du smic se limite cette année à la hausse légale. Que pensez-vous de la création d'une « commission de sages » qui donnerait son avis sur sa revalorisation ?

R-Cette commission va dans le bon sens. Vous savez, dans les entreprises de moins de 20 salariés (TPE), 30 % sont au smic, alors qu'ils ne sont que 8 % dans les grandes entreprises. Chaque fois que l'on fait un coup de pouce politique, on pénalise les TPE. Il faut vraiment repenser les règles du jeu et interdire les coups de pouce. Certains proposent que les partenaires sociaux décident du niveau du smic, d'autres veulent que l'État garde la main. Nous pensons à une solution intermédiaire : pourquoi ne pas créer une commission composée de partenaires sociaux et de parlementaires qui réfléchirait à une nouvelle base de calcul de la hausse du smic, qui tienne compte de l'évolution des budgets des ménages et des comportements.

Q-L'évaluation du CNE est attendue pour cet été et vous commencez avec les syndicats une négociation sur le marché du travail. Comment voyez-vous les choses ?

R-Nous pensons que le CNE est utile et nous sommes prêts à revoir certains points pour en faire la colonne vertébrale d'un contrat de travail cadre. Si nous gardons l'assurance de la non-

judiciarisation, on pourrait envisager de réduire la période d'adaptation de deux ans et d'augmenter un peu les indemnités. L'idée est d'essayer de satisfaire tout le monde, d'avoir plus de flexibilité pour les entreprises et plus de sécurité pour les salariés. Mais une chose est sûre : on ne pourra se passer ni de l'intérim ni du CDD.

2007_10_01_Roubaud_La Croix

Q-La détaxation des heures supplémentaires entre en vigueur aujourd'hui. Les entreprises sont-elles prêtes, alors que le décret d'application n'a été publié que la semaine dernière ?

R-Elles vont rapidement mettre en œuvre le nouveau dispositif, je ne suis pas inquiet là-dessus. Les débuts seront sans doute un peu compliqués, mais dans quelques jours on n'en parlera plus. Les logiciels de paie sont en cours d'actualisation. Sur le plan réglementaire, les dirigeants d'entreprise devront effectuer une déclaration du nombre d'heures supplémentaires par salarié pour bénéficier de la réduction forfaitaire sur leurs cotisations, qui s'élève à 0,50 € par heure, ou à 1,50 € pour les très petites entreprises (TPE) qui emploient moins de 20 salariés. Pour ces dernières, la réduction est plus importante car le nouveau système leur impose de majorer la rémunération des heures supplémentaires à 125 %, contre 110 % jusqu'alors. Cette compensation sera toutefois insuffisante dans le cas des salariés payés plus de 1,45 smic. Pour eux, la réduction aurait dû être plus incitative. Ce nouveau dispositif ne risque-t-il pas d'alourdir la réglementation, déjà jugée trop lourde, alors que tous les salariés ne sont pas soumis aux mêmes règles selon leur statut, leur temps de travail... Dans la plupart des cas, c'est-à-dire pour les salariés à temps plein, ce ne sera pas particulièrement compliqué grâce à l'adaptation des outils informatiques de paie. En revanche, la gestion du dispositif pour les temps partiels sera plus délicate, mais les chefs d'entreprise ont l'habitude de la complexité, et je ne crois pas que cela freinera le recours au nouveau système. Au final, cette mesure est positive : elle ouvre une brèche dans le carcan des 35 heures, et permet une réduction de charges. Il faut bien accepter le revers de la médaille ! Les plus gros problèmes et les tensions sociales, c'est lors du passage aux 35 heures qu'on les a affrontés. D'ailleurs, comme le chef de l'État l'a annoncé, il faudra de nouvelles brèches à la réduction du temps de travail. Je pense notamment à la simplification de certains aspects de la réglementation, à la place plus importante qu'il faudra donner à la négociation d'entreprise et de branche dans la détermination de la durée collective du travail, afin de permettre aux salariés de préférer la rémunération au temps libre, en ayant la possibilité de convertir des repos compensateurs et les journées stockées sur les comptes épargne temps en argent plutôt qu'en congés.

Q-Précisément, le nouveau dispositif vise à contourner les 35 heures. N'auriez-vous pas préféré une remise en cause complète ?

R-Une remise en cause complète me paraît difficile. Je pense que ces aménagements proposés par le chef de l'État vont dans le bon sens dans la mesure où ils peuvent amener plus de liberté aux chefs d'entreprise. L'objectif n'est cependant pas de contourner les 35 heures, mais d'offrir la possibilité à ceux qui le souhaitent de pouvoir librement travailler plus.

Q-Les entreprises vont-elles jouer le jeu et accroître leur volume d'heures supplémentaires ?

R-Je le souhaite et je le pense, notamment dans les secteurs confrontés à la pénurie de main-d'œuvre, avec 300 000 emplois qui restent non pourvus aujourd'hui, notamment dans le bâtiment, l'informatique, les services à la personne ou encore l'hôtellerie-restauration... Pour ces activités, qui emploient des millions de salariés, c'est une réelle opportunité ! J'espère que

l'envie d'avoir recours aux heures supplémentaires dépassera très largement le surcoût de quelques dixièmes d'euro pour l'entreprise. Ce qui est sûr, c'est que les salariés des TPE, eux, seront davantage incités à en effectuer puisqu'elles seront nettement mieux rémunérées. Quant aux entreprises qui avaient déjà recours aux heures supplémentaires, cela ne devrait pas changer leurs habitudes.

Q-La révision à la baisse des perspectives de croissance économique ne risque-t-elle de limiter la portée du dispositif ?

R-Évidemment, c'est avant tout la croissance, et donc le besoin de produire, qui commandent les heures supplémentaires. Si la croissance n'est pas au rendez-vous, la mesure ne fonctionnera pas. Nous verrons l'année prochaine si la moyenne de 44 heures supplémentaires par salarié et par an a augmenté.

Q-N'y a-t-il pas un risque de fraude, à travers la déclaration d'heures supplémentaires fictives, pour profiter de la détaxation ?

R-Cessons de présupposer, dans ce pays, que le chef d'entreprise est par principe un fraudeur ! Il a autre chose à faire, il doit produire et vendre. Il y aura sans doute des tricheurs mais dans 99,9 % des cas, il n'y aura aucun problème.

2007_10_15_Roubaud_Aujourd'hui en France

Q-Comment réagissez-vous aux retraits d'argent effectués par M. Gautier-Sauvagnac ?

R-Je suis surpris car je ne suis pas habitué à ce genre de fonctionnement. J'ai entendu que les organisations pouvaient le faire dans le cadre du droit mais les montants sont très importants. On ne peut pas ne pas s'étonner. Cela dit, je connais bien M. Gautier-Sauvagnac et j'ai une très grande estime pour les capacités et l'honnêteté de cet homme.

Q-Avez-vous déjà entendu parler du financement des organisations syndicales par l'UIMM* ?

R-Non, pas du tout, surtout de cette manière. Depuis plus de cinq ans que je dirige cette organisation, on ne m'a jamais fait de proposition de ce type. Si cela s'était produit, je les aurai refusées tout net. A la CGPME, nos comptes sont certifiés et lisibles par l'ensemble de nos adhérents.

Q-Cette affaire détériore-t-elle l'image du patronat ?

R-Tout le monde s'en serait bien passé. Cela paraît curieux à tous les chefs d'entreprise et à mes 550 000 adhérents. Attendons de voir les explications qui seront données.

Q-M.Gautier-Sauvagnac peut-il rester à la tête de la commission sur les relations du travail et la politique de l'emploi ?

R-Ce n'est pas à moi d'en décider. Ce que je sais, c'est que, s'il était remplacé comme chef de file, il faut que cela soit fait avec notre accord parce que nous sommes partenaires dans ces négociations. Je le rappellerai à Laurence Parisot.

Q-Selon vous, quelle est l'urgence ?

R-J'attends une grande transparence. On ne peut pas continuer à découvrir des retraits d'argent tous les deux jours. Chacun doit prendre ses responsabilités et Laurence Parisot saura les prendre. Ce n'est pas à moi de décider mais il me paraît difficile de continuer ainsi sans trancher.

2007_12_07_Roubaud_Le Progrès

Q-Comment appréciez-vous la politique du nouveau président de la République à l'égard des PME ?

R-Nos relations sont bonnes et nous avons particulièrement apprécié la formule « Travailler plus pour gagner plus », qui correspond bien à nos valeurs de travail, d'effort et d'initiative. Je remercie également le Président pour ses initiatives visant à faire bouger la France.

Q-Les récentes mesures visant à l'augmentation du pouvoir d'achat vous satisfont-elles ?

R-Nous avons accueilli ces mesures positivement comme l'introduction d'une nouvelle souplesse tant pour les entreprises que pour les salariés, chacun ayant la possibilité d'accepter ou non les propositions qui lui sont faites. La prime de 1 000 euros permettra, par exemple, aux PME de moins de cinquante salariés, de mettre en place une formule d'intéressement, et ce d'autant plus facilement que l'exonération de charges sociales en réduira sensiblement le coût.

Q-La formule « Travailler plus pour gagner plus » se heurte aux difficultés économiques du moment. Pensez-vous que toutes les entreprises aient la possibilité de répondre aux attentes des salariés qui le souhaiteraient ?

R-Cette évolution introduit là encore une souplesse, mais il est certain que toutes les branches et toutes les entreprises n'en ont pas besoin et que tous les salariés n'y sont pas prêts. Les premiers sondages réalisés dans nos entreprises semblent montrer qu'un tiers n'en ont pas envie. Du côté des entreprises, des secteurs en tension comme l'informatique, les services à la personne ou le BTP seront favorisés par cette initiative permettant de payer notamment les RTT.

Q-Ce type de mesure ne va-t-il pas pénaliser la politique de résorption du chômage ?

R-Non. A mon sentiment, il s'agit pour les entreprises de mesures ponctuelles qui seront utilisées, si elles n'ont pas la capacité à embaucher un salarié supplémentaire ou si elles ne trouvent pas de salariés qualifiés sur le marché.

Q-Quelle sera votre principale revendication adressée au président de la République ?

R-Nous demandons avant toute chose la suppression de l'impôt forfaitaire annuel (IFA). Un impôt déjà qualifié « d'imbécile » puisqu'il frappe désormais toutes les entreprises, même celles qui ne gagnent pas d'argent. Nous avons bien conscience que cet impôt rapporte 1,7 milliard d'euros à l'Etat, mais il nous serait agréable d'entendre annoncer son aménagement rapide et sa suppression, même à terme.

Q-La suppression des effets de seuil figurait dans le programme du candidat Sarkozy. Qu'espérez-vous sur ce point ?

R-Les effets de seuil à 9 et 49 salariés peuvent apparaître comme essentiellement psychologiques. Leur suppression n'en constitue pas moins une des conditions permettant de faciliter la croissance des entreprises. C'était une promesse du programme électoral, nous

espérons qu'elle deviendra réalité. Cette suppression pourrait s'effectuer progressivement par un lissage des conséquences que cela entraîne pour l'entreprise sur un délai de trois à cinq ans.

Q-L'allègement des charges sociales reste-t-il une de vos revendications premières ?

R-Nous savons que, dans le contexte actuel, tout n'est pas possible, mais des aménagements sont certainement souhaitables. Ainsi, par exemple, plutôt que d'accorder des aides aux bas salaires, ce qui crée une incitation à payer moins (ce que l'on appelle aujourd'hui les « trappes à bas salaires »), il vaudrait mieux -à niveau de prélèvement égal- instaurer une réduction des charges sociales sur les 200 premiers euros de tous les salaires.

Q-Les entreprises semblent actuellement engluées dans le problème des contrats nouvelle embauche. Comment pensez-vous vous en sortir ?

R-Nous avons défendu le contrat nouvelle embauche instauré par les précédents gouvernements. Nous avons joué le jeu et signé 600 000 à 700 000 contrats de ce type. Ces contrats ayant été condamnés par l'OIT, les chefs d'entreprise se sentent aujourd'hui un peu piégés dans le cas où ils souhaitent se séparer de leur salarié. Le gouvernement doit nous venir en aide pour régler ce problème.

2008_05_06_Roubaud_LeFigaro

Q-Le texte sur la modernisation du marché de l'emploi en débat aujourd'hui au Sénat supprime le CNE et requalifie les CNE existant en CDI normaux. Pourquoi le contestez-vous alors que le gouvernement reprend l'accord que vous avez signé avec tous les partenaires sociaux sauf la CGT ?

R-Si le gouvernement s'était contenté de reprendre l'accord, il n'y aurait pas de problème. L'accord prévoit en effet que tous les contrats de travail devront être motivés, et tout le monde sait que le CNE est déjà un contrat à durée indéterminée. Il n'était pas utile d'en rajouter et d'écrire que tous les CNE en cours sont des contrats normaux.

Q-Mais concrètement, qu'est-ce que cela change ?

R-Dès lors que toutes les ruptures de contrat doivent être motivées, la souplesse du CNE a disparu et nous l'avons accepté. Très concrètement, la requalification des CNE ne change donc rien. Mais psychologiquement c'est une question de confiance : il n'est pas acceptable qu'une loi soit rétroactive. Et j'ai peur que les très petites entreprises prennent peur et licencient avant le vote de la loi. Il y a peut-être de leur part un manque d'information mais c'est la réalité. N'oubliez pas qu'il y a encore eu 30 000 CNE signés au premier trimestre !

Q-Certains patrons de très petites entreprises contestent l'allongement du préavis et doutent des effets de la nouvelle rupture de gré à gré. Vous en ont-ils fait part ?

R-Pas particulièrement, mais vous savez, les patrons de très petites entreprises ne seront bien au courant que lorsque la loi sera votée ! C'est vrai qu'il a fallu faire des concessions, mais c'est globalement un bon accord. Il double la durée de la période d'essai, et parallèlement double celle du préavis. Quant à la rupture négociée, c'est un élément de souplesse pour l'avenir qui peut éviter des procédures longues et coûteuses. Il faudra que les nouveaux dispositifs se rôdent, mais cela va indéniablement dans le bon sens.

Q-Les partenaires sociaux vont aujourd'hui à Bercy pour discuter de l'indemnisation du chômage. Êtes-vous favorable à la baisse des cotisations que suggère le gouvernement pour permettre de relever les cotisations vieillesse sans augmenter le prélèvement global ?

R-Comblons d'abord le déficit de l'Unedic : l'assurance-chômage aura encore en fin d'année une dette de 5 milliards. Il n'est donc pas question de baisser les cotisations. D'autre part, je préférerais que cet argent reste dans une réserve à l'intérieur de l'Unedic, quitte à ce que celle-ci soit utilisable par un autre régime social, mais ce serait un prêt. Je ne veux pas, si la conjoncture se détériorait, que l'on soit conduit à augmenter un jour les cotisations chômage.

Q-Les syndicats revendiquent une meilleure indemnisation des chômeurs. Est-ce possible ?

R-Mais nous aurions tous envie de mieux indemniser ! Mais avec quel argent ? Qui paie ? Il faut rester raisonnable. Plus on indemnise, moins il y aura de salariés pour prendre les emplois vacants.

Q-L'idée de mieux définir l'offre raisonnable d'emploi qui inquiète les syndicats vous paraît-elle opérationnelle ? Et considérez-vous que c'est à l'État d'intervenir sur ce point ?

R-Le dispositif actuel n'est pas observé. Il faut donc voir comment on peut mieux préciser les choses et trouver un accord avec l'État.

Q-Le gouvernement envisage un crédit d'impôt pour développer l'intéressement. Les petites entreprises y sont-elles prêtes ?

R-Nous sommes satisfaits qu'il n'y ait pas d'obligation mais nous faisons tout pour inciter les chefs d'entreprise à adopter l'intéressement. En particulier, la CGPME vient de mettre en ligne un contrat type, car ce qui freine les chefs d'entreprise c'est aussi la mise en place technique et juridique, qui est très complexe. J'ai donc bon espoir.

2008_10_17_Roubaud_Aujourd'hui en France

Q-Quelles conséquences la crise a-t-elle sur les PME ?

R-Des branches sont déjà touchées comme l'hôtellerie, la restauration, le bâtiment, l'immobilier... Il ne faut pas se voiler la face, la situation économique va être de plus en plus difficile dans les mois à venir. Attention toutefois à ne pas dramatiser.

Q-Le plan de 22 milliards d'euros en faveur des PME mis en place par le gouvernement est-il suffisant ?

R-Il est essentiel que les PME qui en ont besoin puissent bénéficier de ces financements. Encore faut-il, pour cela, que toutes les banques jouent le jeu. Et il faut aussi aller vite car, en cas de problème de crédit ou de trésorerie, une PME peut rapidement se retrouver devant le tribunal de commerce.

Q-La loi de modernisation de l'économie (LME) impose aux grands groupes une réduction à 60 jours de leurs délais de paiement. N'est-ce pas un ballon d'oxygène pour les PME ?

R-C'est un sujet essentiel pour les PME. Quand un client important paie ses factures à 110, 120 ou 150 jours, voire parfois à six mois, la PME doit prendre sur sa trésorerie ou contracter des emprunts à court terme qui coûtent très cher. En cette période de restriction du crédit, la situation peut rapidement devenir périlleuse. Voilà pourquoi je défends avec vigueur les dispositions sur les délais de paiement inscrites dans la loi LME. Je comprends qu'il existe des secteurs particuliers. De nombreuses branches du commerce s'en sont d'ailleurs ouvertes à moi. J'en ai parlé avec Hervé Novelli. Il est prêt à accepter un moratoire pour les cas spécifiques.

Q-Les grands industriels réclament un gel pur et simple de la réduction des délais de paiement...

R-Ce serait tuer la loi LME. C'est inacceptable. Je sais que le lobby des grands donneurs d'ordres est plus fort que celui des sous-traitants mais il ne faut pas que le gouvernement cède. Sinon, les gros vont profiter de la situation pour faire plus d'argent sur le dos des PME. Les grandes entreprises ont un devoir éthique. Le temps du libéralisme sans frein obéissant à la seule règle du profit maximum est terminé.

2008_11_27_Roubaud_Le Monde

Q-Quelle est la situation des PME ?

R-Certaines professions résistent encore à la crise, comme l'hôtellerie ou le bâtiment - à l'exception du secteur pavillonnaire -, d'autres subissent le retournement brutal de l'activité, comme les sous-traitants de l'automobile. Il y a, enfin, des secteurs sinistrés, comme le transport routier ou les tabacs. Le plus frappant dans ce qui s'apparente encore à un début de crise est que les PME, quelle que soit leur branche professionnelle, sont toutes confrontées à un même effet de ciseaux : la baisse des commandes et la raréfaction du crédit. Et, partout, leurs difficultés de trésorerie s'accroissent.

Q-Les pratiques des banques ont-elles changé depuis que l'Etat les aide ?

R-La dernière enquête que nous avons menée auprès de nos adhérents, entre le 7 et le 20 octobre, montre que le dialogue entre les PME et les banques reste tendu. Le taux moyen des prêts aux entreprises, compris entre 5 % et 6 %, aurait augmenté d'un point de janvier à juin, puis de 0,5 % au cours des trois derniers mois. Les succursales des banques deviennent très prudentes. Elles réclament de plus en plus le cofinancement des crédits par un pool d'établissements et augmentent le niveau de leur couverture en exigeant cautions personnelles, hypothèques, etc. On ne compte plus le nombre de banques qui demandent aux entreprises de réduire leur découvert, quand elles ne mettent pas fin au financement à court terme. Je pense notamment au patron de deux PME spécialisées dans l'usinage de pièces métalliques. Il y a un an, il avait négocié les conditions d'un prêt de 400 000 euros pour acheter des machines. La banque qui lui avait donné son accord s'est rétractée et il a dû faire appel à un avocat pour qu'elle respecte son engagement, non sans avoir revu à la hausse le taux du prêt et les demandes de garantie.

Q-Qu'attendez-vous de la réunion prévue, jeudi 27 novembre, entre la ministre de l'économie, Christine Lagarde, et les assureurs-crédit ?

R-J'en attends beaucoup. Face à l'augmentation du nombre des dépôts de bilan et au gonflement des impayés, les assureurs-crédit ont tendance à revoir à la baisse les notes des entreprises, voire même de secteurs d'activité. Cette attitude de l'assurance-crédit est plus grave que celle des banquiers : elle risque de bloquer les relations entre les entreprises et leurs fournisseurs, ce qui serait désastreux pour l'économie. Nous souhaitons que les entreprises décotées soient averties, qu'elles puissent s'expliquer. Et pourquoi ne pas imaginer, comme pour les banques, que l'Etat apporte sa garantie aux assureurs-crédit ?

Q-Les aides aux entreprises arrivent-elles aux PME ? En faut-il d'autres ?

R-Les aides existent. Il faudrait qu'elles parviennent plus vite aux entreprises. La transformation des découverts bancaires en crédits de moyen terme prend du temps, même quand les entreprises ont la garantie d'Oseo, la banque des PME. Et le coût du crédit est renégocié à la hausse. Par ailleurs, nous n'avons guère de moyens de savoir qui, des grandes entreprises ou des PME, a accès aux aides. Dans ce contexte, il faut tout faire pour réduire les charges des

entreprises ou, à tout le moins, ne pas les augmenter. Il existe une possibilité de dégrèvement de taxe professionnelle, en cas de réduction d'activité, qui pourrait être élargie. Et toutes les mesures de soutien à l'offre, notamment dans le BTP, sont bonnes à prendre.

2009_03_30_Roubaud_Aujourd'hui en France

Q-Les chefs des petites et moyennes entreprises s'émeuvent-ils des bonus et stock-options de certains dirigeants de grandes sociétés ?

R-Les patrons de PME sont complètement choqués par tout ce que l'on apprend en ce moment. La pratique des parachutes dorés dans des sociétés qui licencient massivement ou qui ont été aidées par l'Etat est totalement inadmissible. On ne peut pas licencier 1 000 salariés et dans le même temps se distribuer des montants faramineux de stock-options. Et ce, même si c'est contractuel. Mais ces récents excès ne sont le fait que d'une infime minorité de dirigeants de grands groupes, bien loin des réalités quotidiennes des PME.

Q-L'image des dirigeants de PME souffre-t-elle de la polémique sur la rémunération des grands patrons ?

R-Les citoyens sont scandalisés par ces quelques cas. Mais ils se rendent bien compte qu'il ne s'agit que de cas extrêmes, d'exceptions. Ils ne font pas l'amalgame avec les dirigeants de PME. D'ailleurs, le salaire moyen des dirigeants d'entreprises de moins de 500 salariés est de 4 000 € par mois. On est loin des rémunérations dont on a pu entendre parler la semaine dernière. De plus, pour arriver à faire face à leurs échéances, nombre de dirigeants de PME ne se paient plus depuis deux ou trois mois. Pour encadrer les émoluments des grands patrons, le gouvernement table désormais sur un décret... Un décret qui limite la rémunération des dirigeants dans les sociétés qui ont reçu de l'argent de l'Etat ou celles qui licencient de manière très importante, cela me paraît tout à fait acceptable. Mais il faut le limiter à ça. Rien ne sert d'empêcher toutes les stock-options ou les primes en règle générale. Car, dans la majorité des cas, les gens sont raisonnables. Pour les stock-options, ce n'est pas l'outil qui est en cause mais son utilisation. Pour les jeunes entreprises qui ont de l'avenir, les stock-options sont un moyen de rémunérer à terme les jeunes talents qui se lancent.

2010_01_18_Roubaud_Le Figaro

Q-Comment se présente l'année 2010 pour les PME, au plan conjoncturel ?

R-Nous ne sommes pas sortis d'affaire même si nous sommes au creux de la vague. Les dirigeants des PME et des très petites entreprises connaissent des difficultés de trésorerie et une hausse des faillites est à prévoir. Le problème majeur auquel elles sont confrontées est celui des refus de prêts pour de petites sommes allant de 5 000 à 10 000 euros de la part des banques. En outre, leurs carnets de commandes baissent de manière inquiétante. Le secteur des transporteurs routiers et celui du bâtiment sont particulièrement touchés.

Q-Les banques doivent-elles faire plus ?

R-Il serait incompréhensible que des banques qui ont été aidées par l'État quand elles étaient au bord du gouffre et dont les résultats 2009 seront très bons ne fassent rien. J'ai rencontré récemment Baudouin Prot, au titre de président de la Fédération des banques françaises, pour trouver ensemble des solutions. Je souhaite que les banques accomplissent un effort de transparence sur les délais d'octroi de prêts, qu'elles informent plus rapidement les entrepreneurs de leurs décisions. Nous réfléchissons sur le type de garantie et de cautionnement mutuel qui doivent être mis en place pour assurer le financement de la trésorerie. Oséo pourrait jouer un rôle. Nous voulons également savoir comment et où sont investis les milliards prêtés par la Banque européenne d'investissement (BEI). Certains établissements financiers reçoivent de la BEI de l'argent à 0,5 %, mais les très petites entreprises doivent payer des intérêts de 16 % pour leurs découverts. C'est inacceptable.

Q-Quel doit être le montant de l'effort de l'État pour mettre en place cette garantie ?

R-Le champ recouvre des petits prêts de quelques dizaines de milliers d'euros. Un premier fonds d'environ 50 ou 100 millions d'euros serait déjà suffisant pour les garantir.

Q-Quels sont vos nouveaux chantiers ?

R-Je souhaite mettre en place avec l'État et les partenaires sociaux des mesures gagnant-gagnant. Les PME n'ont pas assez de fonds propres, ne croissent pas assez. La France ne compte qu'environ 400 entreprises indépendantes employant entre 250 et 5 000 salariés contre 4 000 pour l'Allemagne. Cela doit changer. Je demande que les bénéficiaires réinvestis en fonds propres soient imposés à 18 % au lieu de 33 % aujourd'hui. Cela aurait un effet extraordinaire en permettant aux PME indépendantes de grandir. Il faut aussi lever les blocages sociaux pour permettre aux entrepreneurs de faire grandir leur société sans avoir à redouter le passage de dix à vingt salariés ou au-delà de cinquante salariés.

Q-Est-il possible d'augmenter certains salaires ?

R-Il est possible d'améliorer les rémunérations des salariés sans qualification dans les métiers en tension, ceux où les entreprises n'arrivent pas à trouver de collaborateurs. Il faut pour cela diminuer de 5 à 10 % les charges sociales et que ce montant de 5 à 10 % soit reversé en salaire.

Cela permettra de créer des emplois. Nous nous engagerons à ce que la totalité du montant de l'abaissement de charges se traduise immédiatement en hausse de salaire.

Q-Les relations entre les grandes entreprises et les PME sont souvent compliquées. Comment changer la mentalité des dirigeants de grands groupes qui ignorent les PME ?

R-Nous devons modifier cette relation du puissant sur le faible, ce qui signifie abandonner la sous-traitance pour avoir des relations de cotraitant. Nous allons proposer des mesures pragmatiques lors des États généraux de l'industrie. Par exemple, un industriel qui représente plus de 20 à 30 % du chiffre d'affaires d'un sous-traitant pourrait prendre des engagements quand le sous-traitant doit investir dans une machine afin qu'en cas de rupture de contrat, la grande entreprise puisse reprendre à sa charge une partie de cet investissement.

Q-Le Medef traverse une zone de turbulences. Cela vous inquiète-t-il ?

R-La faiblesse de l'un affaiblit les autres car, avec le Medef et l'UPA, nos combats sont communs à 80 %. Je ne me réjouis donc pas. Nous avons besoin d'organisations patronales fortes mais aussi cohérentes : l'UPA défend les artisans, nous défendons les artisans, les TPE et PME. Il y a naturellement des PME au Medef mais pourquoi mettre l'accent là-dessus alors que les grandes entreprises ont, elles aussi, des problèmes spécifiques et besoin d'une organisation pour les défendre ? Tant qu'il prétendra à la fois représenter les petits et les grands, il sera impossible pour le Medef de traiter certains sujets comme les relations entre sous-traitants et donneurs d'ordre ou entre la grande distribution et ses fournisseurs.

Q-Pourquoi avoir refusé de négocier sur la représentation des salariés dans les très petites entreprises ?

R-Quel besoin y a-t-il d'institutionnaliser un dialogue qui existe directement et en permanence entre les salariés et les patrons de TPE ? Dans mon entreprise qui compte une quinzaine de salariés, quand quelqu'un n'est pas content, il vient me le dire ! Nous avons besoin d'organisations patronales fortes mais aussi cohérentes

2010_03_19_Roubaud_Sud Ouest

Q-Les PME voient-elles la crise enfin dans le rétroviseur ?

R-C'est encore difficile à évaluer. Je dirai que nous sommes plutôt dans une phase de stabilité basse dans le climat des affaires. Je rappelle qu'il y a eu en 2009 quelque 6 329 défaillances d'entreprises, soit une augmentation de 13,8 % en un an. La période est toujours aujourd'hui difficile pour les PME en général (moins de 250 salariés), et notamment pour les très petites entreprises dont les trésoreries sont exsangues. Ici ou là dans le secteur des vacances, par exemple, il y a du mieux, mais sinon, dans la construction, la restauration, les services ou l'industrie, la situation n'évolue toujours pas dans le bon sens.

Q-Les pouvoirs publics n'ont pourtant pas ménagé leur soutien ?

R-C'est incontestable. Nous n'avons jamais aussi bien travaillé avec les préfets, les trésoriers payeurs généraux (TPG), les Urssaf. Avec le plan de relance, les PME ont obtenu des délais de paiement. Mais ce répit arrive à sa fin aujourd'hui. Nous avons des difficultés pour trouver des financements.

Q-Vous ne les trouvez pas dans les banques ?

R-Elles s'y mettent. BNP Paribas ouvre des lignes de crédits. Les discussions avec l'Association française des banques et le médiateur du crédit devraient nous permettre d'avancer aussi. Mais c'est bien la reprise du business mondial qui permettra aux projets de nos entreprises de s'épanouir.

Q-Quels sont les vecteurs d'une reprise de la croissance ?

R-Il n'y aura pas d'inflexion du chômage avec moins de 2 % de croissance, et nous ne les atteindrons pas cette année. Pour aider à l'investissement, il faudrait diminuer l'impôt sur les sociétés pour les bénéfices réaffectés aux fonds propres, ceux qui restent dans l'entreprise. Il serait aussi utile d'alléger une partie des charges sur les emplois en tension comme le BTP, les services à la personne ou l'hôtellerie pour rendre les salaires plus attractifs. Nous devons enfin brancher nos entreprises sur les marchés mondiaux qui repartent au Brésil ou en Inde, mais en aidant nos PME à se regrouper, car leur petite taille demeure un obstacle à la conquête de ces marchés.

2010_10_23_Roubaud_Aujourd'hui en France

Q-Quel est l'impact du mouvement social sur les PME ?

R-Il est encore trop tôt pour avoir un chiffre précis. Mais l'ensemble des entreprises qui ont besoin de livraisons régulières est impacté. Le commerce, les répartiteurs en pharmacie, les restaurants... tous traversent une passe difficile. Pour l'instant, rien de dramatique, mais nous sommes à une étape charnière. Si le mouvement se poursuit, cela va devenir très problématique.

Q-Justement, quelles seraient les conséquences économiques si la crise se prolongeait ?

R-C'est très simple : des entreprises vont mettre la clé sous la porte, et cela va se faire très rapidement. C'est particulièrement vrai pour les plus petites qui n'ont pas beaucoup de trésorerie. Nous nous relevons à peine d'une crise économique sans précédent, les PME - qui rappelons-le n'ont presque pas licencié depuis 2008 - n'ont pas la capacité de résister. On ne peut plus se permettre d'être bloqué par ce mouvement social. Il faut absolument siffler la fin de la récréation.

Q-Comment réagissent les chefs d'entreprise ?

R-Depuis cinq jours, l'exaspération est en train de monter. A tel point que, pour la première fois, nous allons avoir des manifestations de chefs d'entreprise. Aujourd'hui, les patrons de PME de Savoie se sont donné rendez-vous devant la mairie de Chambéry (Savoie) pour témoigner de leur colère. Les entrepreneurs de Nantes (Loire-Atlantique) s'interrogent aussi sur la possibilité de manifester... C'est du jamais-vu.

Q-Pourtant, le droit à la grève est inscrit dans la constitution ?

R-Le droit de grève d'accord, mais pas le droit de bloquer le pays. Ces actes de blocage s'apparentent à du terrorisme économique. Ce que nous constatons c'est que les salariés des PME ne font pas grève. Aujourd'hui, seule une petite minorité anime ce mouvement social. Un mouvement qui semble échapper aux syndicats.

Q-Ce mouvement laissera-t-il des traces ?

R-Cela va contribuer à écorner davantage encore notre image à l'étranger.

2011_04_14_Roubaud_Aujourd'hui en France

Q-L'heure est à la relance du pouvoir d'achat. Etes-vous prêt à augmenter vos salariés ?

R-Certes, nous allons mieux qu'il y a un an et demi, mais tout cela demeure très fragile. Nos entreprises évoluent dans un environnement économique très contraignant. Et la flambée des matières premières constitue un vrai motif d'inquiétude. Augmenter les salaires aujourd'hui, c'est faire peser un gros risque sur leur compétitivité. Dans les PME, tout est mis en oeuvre pour maintenir le pouvoir d'achat des salariés. A titre d'exemple, dans mon entreprise, j'ai augmenté les salaires de 2% pour que les rémunérations suivent la hausse des prix. Mais dans le contexte actuel, il est difficile d'aller au-delà. De surcroît, les PME n'ont pas engrangé autant de bénéfices que les grandes multinationales. Nos situations ne sont pas comparables.

Q-Pourtant, les salariés réclament des augmentations. Comment faire pour éviter les conflits ?

R-Si une entreprise gagne de l'argent, il est indispensable qu'elle en redistribue une partie à ses salariés. C'est pour cette raison que je milite pour la création de contrats d'intéressement dans les PME. Quand les bénéfices sont au rendez-vous les salariés ne sont pas oubliés.

Q-Que pensez-vous de l'idée d'une prime obligatoire avancée par le gouvernement ?

R-Une prime obligatoire, cela voudrait dire qu'une fois de plus l'Etat s'immiscerait dans nos entreprises. Il n'est pas forcément le mieux placé pour nous donner des leçons. De plus, dans les PME, on distribue peu de dividendes mais on a déjà pour habitude de distribuer des primes de résultat quand on le peut.

2011_11_07_Roubaud_Le Figaro

Q-Craignez-vous une nouvelle récession ?

R-Les patrons de TPE et PME sont extrêmement inquiets, bien plus qu'avant l'été. L'incapacité à régler rapidement la crise des dettes souveraines et la crainte qu'elle ne s'étende au-delà de la Grèce a renforcé ce sentiment. Cela a pour conséquence une baisse des investissements et des embauches dans les entreprises.

Q-Observez-vous une baisse de l'activité dans certains secteurs ?

R-La préoccupation des dirigeants d'entreprise est passée des problèmes de financement au coût des matières premières et aujourd'hui à la baisse du carnet de commandes. Selon le baromètre KPMG-CGPME, ils sont 45 % aujourd'hui à s'inquiéter de l'évolution de leur chiffre d'affaires, contre 36 % avant l'été. Le bâtiment et les travaux publics commencent à subir de plein fouet la baisse des commandes des collectivités locales. Avec un risque que les grands groupes se replient sur des contrats plus petits, auxquels ils ne répondaient pas avant, en évinçant les petites entreprises.

Q-Le gouvernement est-il conscient de la gravité de la situation ?

R-Les pouvoirs publics sous-estiment le problème. Nous avons obtenu que le médiateur du crédit - que la Fédération bancaire française voulait supprimer - soit prolongé jusque fin 2012. Nous voulons maintenant que tous les mécanismes de soutien mis en place lors de la crise de 2008 soient prêts à redémarrer et nous proposons de mettre en place un « pack anticrise » facilitant le chômage partiel dans les PME, garantissant la fluidité de l'assurance-crédit, autorisant les reports d'échéances sociales... En outre, il serait souhaitable de relancer les réunions locales autour des préfets pour régler les problèmes des entreprises en difficulté.

Q-Les banques accordent-elles plus difficilement des crédits ?

R-Le risque est réel que des sociétés employant trois ou quatre personnes ferment faute de trouver un crédit de quelques milliers d'euros. Nous sommes aussi frappés par l'écart de taux d'intérêt sur les découverts qui sont de 1,9 % pour les découverts supérieurs à 1 500 000 euros, mais grimpent à 10,6 % pour ceux inférieurs à 15 000 euros. Oséo pourrait mettre en place des financements pour remplacer les découverts bancaires. Pourquoi ne pas s'engager non plus dans une logique assurantielle visant à inciter les banques à accorder plus facilement des crédits d'un faible montant aux petites entreprises ? Le rôle des banques est de financer l'économie réelle, les PME ne doivent pas être asphyxiées par une restriction ou un renchérissement du crédit.

Q-Faut-il créer une banque des PME regroupant le FSI, Oséo sous l'égide de la Caisse des dépôts ?

R-Le sujet, c'est de mieux informer les chefs d'entreprise sur les mécanismes existants et, pour cela, le meilleur moyen est de centraliser l'information en un lieu unique, facilement accessible, dont la gestion pourrait être confiée soit à Oséo, soit à la Caisse des dépôts.

Q-Quelles idées fortes allez-vous porter dans le cadre de la présidentielle ?

R-Il n'est pas question pour la CGPME de donner des consignes de vote. Par contre, nous entendons nous impliquer dans la campagne pour placer les PME au coeur du programme des candidats. Nous insisterons sur l'ancrage territorial et sur les valeurs éthiques articulées autour du libéralisme tempéré que nous portons. Concrètement, nous organiserons des débats thématiques en régions puis nous recevrons les principaux candidats pour leur faire part de nos priorités.

Q-L'assainissement des finances publiques est-il une priorité ?

R-C'est un impératif qui exige des mesures radicales. Il vaut mieux un bon coup de rabot de deux à trois points sur l'ensemble des niches, en dehors de celles qui favorisent l'emploi, plutôt que le saupoudrage actuel. Mais attention à ne pas casser la faible croissance par des mesures pénalisant des secteurs à fort taux de main-d'oeuvre comme le BTP ou la restauration. En tout état de cause, gardons toujours en tête que « trop d'impôt tue l'impôt ».

Q-Etes-vous clairement pour une forme de TVA sociale ?

R-Le financement de la protection sociale ne peut continuer à reposer sur les seules charges assises sur les salaires car cela pénalise la compétitivité de nos entreprises. Augmenter la TVA et la CSG pourrait permettre de diminuer en parallèle les charges sociales tout en taxant davantage les importations. Autre avantage : cela permettrait d'augmenter les salaires nets et de diminuer le coût du travail.

Q-Que préconisez-vous en matière d'emploi ?

R-Il faut relancer l'exonération de charges pour toute embauche d'un salarié supplémentaire dans les petites entreprises. Plutôt que de multiplier les contrats aidés, les pouvoirs publics devraient proposer une prime, de l'ordre de 1 200 euros, aux chômeurs qui reprennent un emploi vacant. L'idée est d'aller chercher les demandeurs d'emploi et de les former sur des postes non pourvus. Nous pourrions aussi favoriser l'emploi des jeunes via un mécanisme d'exonération de charges salariales qui abaisserait le coût du travail des moins qualifiés sans toucher à leur salaire net. Fiscalement, les entreprises qui remontent une part de leurs bénéfices dans leurs fonds propres ou les investissent devraient bénéficier d'un taux réduit et progressif d'impôt sur les sociétés. Il faudrait en outre inscrire dans la Constitution la non-rétroactivité des textes législatifs et réglementaires. La stabilité des textes est une revendication majeure.

Q-Ferez-vous des propositions en matière de représentativité patronale ?

R-La CGPME proposera parmi les critères de représentativité une mesure de l'audience patronale, similaire à celle des syndicats dans les TPE. Il faudrait organiser le même jour sur l'ensemble du territoire un vote électronique sur sigle afin de demander aux chefs d'entreprise de déterminer qui les représente. Les organisations qui ne dépasseraient pas la barre de 8 % des votants ne pourraient plus être représentatives. Cela permettrait de redistribuer la donne actuellement trop favorable aux représentants des grandes entreprises.

2012_03_16_Roubaud_Le Figaro

Q-Acceptez-vous la décision de l'UIMM de suspendre ses cotisations ?

R-Cette histoire est très éloignée des préoccupations des chefs d'entreprise, qui se battent en pleine crise au quotidien pour remplir leurs carnets de commandes. Je vais être clair. Il est hors de question de céder à un chantage de l'UIMM. Si jamais la métallurgie confirme sa décision, elle ne fera plus partie de la CGPME. Une suspension équivaut à une démission entraînant une radiation.

Q-L'UIMM vous reproche de ne pas être associée à vos décisions...

R-La CGPME, ce n'est pas Jean-François Roubaud qui décide tout seul dans son coin. Les décisions sont prises collégialement dans le respect des règles statutaires et en la matière nous n'avons surtout pas de leçons à recevoir de l'UIMM. L'UIMM est traitée comme les autres fédérations même si elle participe moins depuis quelques années à nos réunions. Mais cela n'est pas de mon fait.

Q-Vous ne comptez donc pas revenir sur votre proposition de refonte de la représentativité patronale ?

R-Nous sommes prêts à nous expliquer mais pas à plier. L'élection n'est certes pas le seul critère à prendre en compte mais l'adhésion, surtout si elle est corrélée avec le niveau de cotisation, ne peut pas l'être non plus sans avantager ceux qui représentent avant tout des grandes entreprises. Ce qui n'est pas le cas de la CGPME, qui regroupe des PME patrimoniales.

Q-Quel impact aura le départ de votre plus grosse fédération ?

R-Les conséquences seront faibles parce qu'une dizaine de fédérations nous ont rejoints ces derniers mois. En un an, nous avons notamment accueilli les casinos, les experts-comptables, les investisseurs en capital, la bijouterie, les commissaires aux comptes ou encore la plasturgie. Cela représente 190 000 euros de recettes supplémentaires, soit 40 000 de plus que le montant de la cotisation de l'UIMM. Et ce n'est pas parce que la métallurgie a décidé de claquer la porte que les autres fédérations industrielles vont la suivre.

Q-Que répondez-vous à Laurence Parisot, qui vous propose un rapprochement avec le Medef ?

R-Me faire une telle proposition par voie de presse est tout de même un peu cavalier, non ? Je note par ailleurs que la présidente du Medef, dont l'attention inédite tranche avec la menace sans nuance de l'UIMM, n'a pas non plus cherché à m'expliquer son projet depuis son interview... Cela fait des années que je milite pour un rapprochement des organisations patronales, dans le respect des valeurs de chacune mais pas pour une absorption de l'une par l'autre. S'il n'y avait plus qu'une seule structure, qui défendrait les entreprises patrimoniales ? Les sous-traitants par rapport aux donneurs d'ordre ? Les petits commerçants face à la grande distribution ? La vérité est que nous avons des points de divergence avec le Medef, qui ne peut pas représenter et les grandes entreprises et les TPE-PME. Il n'est donc pas illogique qu'il y ait plusieurs organisations patronales, comme il y a plusieurs types d'entreprises, dont les intérêts

sont souvent communs mais parfois différents. Maintenant, je peux comprendre que la montée en puissance de la CGPME dérange...

2012_09_13_Roubaud_Libération

Q-La BPI sera-t-elle un outil aussi décisif que l'annonce le gouvernement ?

R-Je pense que sa création peut être un moment fort, dans la mesure où l'on rassemble les différents besoins des entreprises : la garantie bancaire avec Oséo, le financement en fonds propres avec la Caisse des dépôts... Mais le plus intéressant, c'est que cette BPI soit réservée au PME-TPE, qui ont de vrais besoins de financement.

La présence d'Oséo dans le dispositif est importante, car c'est une institution mieux connue par les PME, et mieux implantée sur le territoire, que la Caisse des dépôts, par exemple. D'où l'intérêt du guichet unique : les PME patrimoniales ne connaissent pas toujours le Fonds stratégique d'investissement, par exemple, ou n'iraient pas le voir spontanément. Là, on aura un interlocuteur unique pour toutes les structures participant à la BPI.

Q-Sa force de frappe annoncée, 30 milliards d'euros, est-elle suffisante ?

R-Oui, cela suffira largement. C'est ce qu'il faut pour répondre aux besoins dans un premier temps, on verra ensuite s'il faut plus d'argent. Il y a encore sept ou huit milliards d'euros disponibles sur les livrets de développement durable (LDD), qui alimenteront la BPI. La question, c'est à quel coût les entreprises auront accès à ces financements. Oséo trouve de l'argent sur le marché à 0,2% ou 0,3%, tandis que le LDD est rémunéré à 2,5%. Dans quelle mesure ces coûts seront-ils répercutés sur les entreprises ?

Q-La BPI doit-elle se concentrer sur les PME-TPE exportatrices et innovatrices, ou aussi secourir les entreprises en difficulté ?

R-Il faudra veiller à agir sur l'innovation et l'export, mais aussi sur le financement des entreprises. Les questions de trésorerie, notamment, sont importantes. Les TPE-PME ont besoin de crédits à moyen terme pour remplacer les découverts bancaires, comme en accordait Oséo en 2008-2009. Le dispositif pourrait être relancé en vingt-quatre heures. J'en ai parlé à Arnaud Montebourg, et la question pourrait être remise sur la table.

Q-La BPI est-elle la solution magique pour le commerce extérieur ?

R-Certainement pas. Elle peut aider, mais l'essentiel n'est pas là. Ce qu'il faut, c'est pousser à exporter les entreprises qui ne le font pas encore. Il faut aller les chercher dans leurs bassins d'emploi, et les regrouper pour avoir la masse permettant de réussir à l'export. La BPI devra être souple, pour faciliter l'accès des PME-TPE au financement. Une grande entreprise avec un bon projet en trouvera toujours, alors qu'une petite aura du mal.

Q-Préféreriez-vous une gouvernance centralisée ou un fort pouvoir des régions, comme le demandent celles-ci ?

R-Il faut qu'il y ait un pouvoir central. On se dirige vers cela, d'ailleurs, avec la participation majoritaire de la Caisse des dépôts, qui est un instrument de l'Etat. Les régions doivent avoir un rôle. Elles participeront à un conseil de surveillance, mais elles ne dirigeront pas la BPI. Le

risque, dans le cas inverse, serait que les régions les plus fortes accaparent les moyens de la BPI.

Q-Le candidat Hollande voulait encourager en priorité les PME. Avez-vous toujours l'impression d'être ses «chouchous» ?

R-Sans doute, mais j'attends des mesures concrètes. Ces dernières semaines, nous avons souffert de la re-fiscalisation des heures supplémentaires, de la hausse du forfait social... Il faut nous donner satisfaction sur l'ISF-PME, grâce auquel les particuliers qui payent l'ISF ont investi 1,1 milliard d'euros dans les PME en 2011. Il ne faut pas non plus reculer sur le taux d'impôts sur les sociétés réduit pour les PME, ou divisé par deux pour la partie des bénéficiaires qui reste en fonds propres dans l'entreprise. Autant de mesures concrètes sur lesquelles nous attendons le gouvernement.

Q-Les négociations sur l'emploi, où doivent être abordés les besoins de flexibilité pour les entreprises et de sécurité pour les salariés, peuvent-elles aboutir d'ici la fin de l'année, comme l'a demandé François Hollande ?

R-Il est intelligent de la part de Michel Sapin de regrouper l'ensemble des sujets dans une même négociation, flexibilité et sécurité. Ainsi, chaque partie a des monnaies d'échange : les patrons peuvent accepter tel point si les syndicats lâchent tel autre. Arriver à un accord d'ici à la fin de l'année, ce ne sera pas facile, mais pourquoi pas. Les syndicats comme les chefs d'entreprises constatent que le système est tellement complexe, qu'il y a tellement de risques, que personne ne fait rien. On ne peut plus continuer comme ça.

Q-Le ton radical de la CGT peut-il compliquer ce calendrier ?

R-Cela peut freiner les négociations, mais si on s'entend avec les autres syndicats, on passera outre puisque l'accord sera pris à la majorité. J'ai trouvé scandaleuse la récente déclaration de Bernard Thibault, pour qui le gouvernement devrait «choisir entre les solutions du patronat et celles des salariés». C'est ensemble que l'on doit trouver des solutions.

Q-Peut-on rêver d'une inversion de la courbe du chômage dans un an, comme le souhaite François Hollande ?

R-Cela me paraît très difficile. Tant que l'on n'est pas au-dessus de 1,3% de croissance, on ne créera pas d'emploi. Et je pense pas que l'on atteindra ce chiffre l'an prochain. Actuellement, on est sur un traitement social du chômage avec les emplois d'avenir. Pourquoi pas ? Autant mettre de l'argent sur ces jeunes sans formation, les plus touchés par le chômage.

2013_06_17_Roubaud_Le Figaro

Q-Les patrons de PME ont-ils le moral ?

R-Les chefs d'entreprise sont très inquiets. Leurs carnets de commandes sont faibles. Ils ont des problèmes de trésorerie liés en partie au non-respect des délais de paiement. Mais ils sont décidés à se battre.

Q-Les banques sont-elles frileuses ?

R-Les banques demandent plus de garanties. Il arrive très souvent qu'elles suppriment le découvert des petites sociétés. C'est pour cette raison que j'ai demandé il y a plus d'un an de remplacer les découverts par des crédits moyen terme. Cette mesure avait été mise en place par Oséo en 2008. Elle est de nouveau opérationnelle depuis deux mois. Plus généralement, je conseille aux chefs d'entreprise d'avoir deux banques et d'établir un dialogue permanent avec leurs banquiers pour les tenir au courant de leurs difficultés. Cela sera utile en cas de problème.

Q-Le président de la République a annoncé des mesures en faveur des entreprises lors des assises de l'entrepreneuriat. Le Parlement tiendra-t-il ses promesses ?

R-Il existe au Parlement comme ailleurs un consensus politique à gauche et à droite sur le rôle des petites entreprises notamment en matière d'emploi. Le président de la République m'a, par exemple, personnellement assuré que les chefs d'entreprise qui partent à la retraite bénéficieront d'une neutralisation de 500.000 euros. La fiscalité sur les plus-values de cession pour les actionnaires minoritaires et pour les chefs d'entreprise qui transmettent leur société à leur famille sera révisée pour être moins pénalisante. Revenir sur ces engagements serait suicidaire pour l'économie de notre pays.

Q-La Banque de France va-t-elle arrêter de fichier les chefs d'entreprise qui ont fait faillite ?

R-Cette mesure sera mise en application. Il est important de donner une deuxième chance aux chefs d'entreprise qui ont connu des difficultés. On apprend de ses échecs.

Q-Les délais de paiement se dégradent. Êtes-vous favorable à des sanctions contre les mauvais payeurs ?

R-Je ne suis pas favorable à des sanctions systématiques. Je suis pour le renforcement du rôle des commissaires aux comptes. Ils pourraient publier le délai moyen de paiement tous les ans pour les PME et tous les trimestres pour les grandes entreprises. Il est aussi possible de mieux sécuriser les relations entre les grands donneurs d'ordres et les PME en mettant en place un préavis de rupture anticipée qui tient compte de la stabilité et de la durée de la relation commerciale.

Q-Que faire contre les sociétés françaises qui paient en retard leurs fournisseurs étrangers ?

R-La CGPME propose sans revenir sur la loi LME que le médiateur des relations interentreprises puisse intervenir avant que la DGCCRF n'impose une amende à la société française qui ne respecte pas la loi.

Q-Le crédit impôt pour l'emploi et la compétitivité (CICE) est-il efficace ?

R-C'est une bonne mesure. 550 millions ont déjà été distribués aux entreprises. À ma demande, les petites entreprises peuvent également en bénéficier. Concrètement, une société peut déposer un dossier même si le CICE ne représente que 1000 euros. C'est le financement le plus accessible depuis quarante ans. Oséo a mis en place une formule rapide et simple. Mais il faut veiller à ce que le CICE, qui entraîne des baisses de charges, ne fausse pas les révisions de prix. Nous avons demandé que le CICE soit neutralisé pour ne pas être pris en compte dans les formules de révision de prix. Nous serons également vigilants à ce qu'on ne nous reprenne pas d'une main ce que l'on nous a donné de l'autre par le biais notamment de la fiscalité dite écologique.

Q-Quelles mesures fiscales permettraient aux PME de relancer leurs investissements ?

R-Nous demandons la mise en place d'un taux réduit d'impôt sur les sociétés pour les entreprises qui réinvestissent leurs bénéfices en fonds propres. Nous souhaitons également que le même régime fiscal soit appliqué à toutes les entreprises grâce à la mise en place d'un barème de fixation des taux par tranche de chiffre d'affaires. Il serait enfin efficace d'exonérer totalement les bénéfices réalisés à l'exportation durant les trois premiers exercices et de les imposer au taux réduit de 19% pour les quatre exercices suivants.

Q-Les patrons ont-ils peur d'embaucher ?

R-Un tiers des PME ont du mal à recruter. Nous demanderons lors de la conférence sociale que les entreprises de moins de vingt salariés soient exonérées de charges sociales patronales pendant quatre ans pour toute création du premier nouvel emploi. Il faut aussi assouplir les CDD pour ne pas se priver d'emploi et de croissance dans les entreprises incapables d'embaucher en CDI.

Q-Qu'attendez-vous de la conférence sociale qui se déroulera les 20 et 21 juin?

R-Ce type de sommet permet d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion. Que ce soit en matière de retraite, de dépendance ou de formation. Pourquoi, par exemple, ne pas explorer la mise en place d'un système d'assurance basée sur le viager pour permettre à des personnes âgées de financer leur présence en maison de retraite? Il faut aussi accélérer la convergence en matière de retraites entre les secteurs public et privé, notamment en ce qui concerne le mode de calcul des pensions. C'est une question de justice et d'équité.

2013_06_18_Roubaud_Le Journal de Saône et Loire

Q-Pourquoi avez-vous évoqué, en présentant Planète PME, un état d'urgence ?

R-Il y a urgence pour notre pays, et pour l'emploi. Et dans un moment exceptionnel, il faut des mesures d'exception, pour six mois ou un an... Je propose qu'on puisse reconduire les CDD plus de deux fois, tout en conservant la durée maximale de dix-huit mois. Ensuite, dans les entreprises de moins de vingt salariés, tout emploi pérenne créé serait exonéré de charges pendant un an ou deux. Enfin, comme on a 2,4 fois moins d'entreprises de 51 salariés que de 49, ce qui montre que les seuils sociaux et fiscaux créent un blocage, je propose un moratoire d'un an sur le passage de ces seuils.

Q-C'est ce que vous attendez de la conférence sociale ?

R-Oui, un assouplissement des règles, et la possibilité d'expérimenter dans cette période exceptionnelle que nous traversons. Il faut arrêter de tout vouloir protéger, de mettre des barbelés partout : ça ne sert à rien, sinon à tout bloquer.

Q-Sur les retraites, si des efforts sont demandés à tout le monde, êtes-vous prêts à accepter une hausse des cotisations ?

R-Nous avons déjà fait des efforts : 30 milliards de charges supplémentaires depuis un an ! Et les 20 milliards du CICE (crédit compétitivité) ne seront dans nos bilans qu'en 2015. Et on nous parle maintenant de fiscalité écologique... On n'en peut plus ! Il faudra vérifier si tout le monde fait vraiment un effort, si on rapproche les retraites du public des retraites du privé... Mais je ne suis pas prêt pour l'instant à accepter une augmentation de charges.

Q-Donc, c'est « non, mais » à une hausse des cotisations...

R-C'est « non, mais », avec un gros « mais ». Je vous rappelle que, pour les retraites complémentaires, nous avons accepté une augmentation de cotisations pendant trois ans.

Q-Le compromis sur les auto-entrepreneurs est-il bon ?

R-Il fallait sauver les auto-entrepreneurs ! Mais je n'aurais pas baissé le plafond de chiffre d'affaires de 32 600 €, qui était déjà bas, à 19 000 €, car cela risque de recréer du travail au noir. Et il aurait été préférable de faciliter la vie réglementaire des très petites entreprises. »

Q-Le président Hollande comprend-il les entreprises ?

R-Au début, il a dit en substance : on aime les entreprises, mais on n'aime pas les patrons. Aux Assises de l'entrepreneuriat (fin avril), le président a fait voir qu'il aime aussi les patrons, avec un pas important sur les plus-values de cession d'entreprise. Mais il faut aller plus loin, baisser encore les charges des entreprises, arrêter de financer la protection sociale sur les salaires : pourquoi voulez-vous que les entreprises paient pour la famille ? Il nous faut des décisions dans les trois mois, pour le projet de budget 2014. Les chefs d'entreprise ont aussi besoin d'une vision à moyen terme, besoin que le président explique comment la fiscalité des entreprises va évoluer dans les quatre ans qui viennent, et quelles économies qu'il va faire sur l'entreprise France.

2013_10_07_Roubaud_Le Figaro

Q-Que pensez-vous de la suppression du projet de taxe sur l'EBE et son remplacement par une hausse de l'IS ?

R-Taxer l'impôt sur les sociétés (IS), c'est mieux que taxer l'excédent brut d'exploitation (EBE). En ce qui me concerne, j'avais réussi à faire supprimer la taxe sur l'EBE pour les PME réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. J'ai fait mon boulot, j'ai défendu nos PME. Le revirement d'hier ne concerne toujours pas les PME de moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, j'ai reçu l'assurance qu'elles seront épargnées. Au final, la décision est bonne puisqu'elle est moins pénalisante pour les grandes entreprises.

Q-La CGPME manifeste mardi à Lyon avec le Medef. Pourquoi ?

R-Nous voulons montrer le ras le bol des chefs d'entreprises. De nombreux sujets deviennent dramatiques comme la pression fiscale et le poids des cotisations sociales. Quand vous payez 1 000 euros un salarié, il reçoit 770 euros en net et paie 230 euros de charges sociales salariées. Mais pour l'entreprise, cela coûte 1 500 euros. On ne peut pas continuer comme cela! Nous voulons protester contre la hausse de la dépense publique, même si le gouvernement dit qu'il la baisse. Les chefs d'entreprises sont aussi très remontés contre l'imprévisibilité politique et la complexité administratives, les codes, les normes...

Q-Que demandez-vous ?

R-Cela ne peut plus durer, on ne peut pas changer tous les jours de politique fiscale ! Nous avons besoin de visibilité. Le gouvernement a décidé d'ouvrir début décembre des assises de la fiscalité. C'est bien si cela aboutit à baisser les prélèvements obligatoires sur les entreprises. Par ailleurs nous réclamons un «bouclier emploi» pour plafonner le montant des charges sociales et enclencher une baisse du coût du travail. Sans revenir en arrière.

Q-Que pensez-vous des mouvements de fronde comme celui des «Tondus» qui veut suspendre le paiement d'une partie des charges sociales patronales?

R-Les «pigeons», et autres mouvements animaliers, c'est bien gentil. On avait travaillé avec Jean-David Chamboredon, initiateur des Pigeons. Mais maintenant, ça devient n'importe quoi. Il n'est pas question de dire qu'on ne veut plus payer l'impôt ! Il faut regarder tous les sujets de mécontentement et travailler sérieusement à trouver des solutions. Force d'action mais également de propositions, voilà le leitmotiv de la CGPME !

Q-Il est rare de voir le Medef et la CGPME manifester ensemble. Que se passe-t-il ?

R-Les relations entre la CGPME et le Medef se sont grandement améliorées. On est aujourd'hui capables de se rassembler sur l'essentiel : la défense de la liberté d'entreprendre. Cette manifestation a été organisée à l'initiative de la CGPME et sera un succès. La salle compte 3 000 places... il y aura 3 000 chefs d'entreprise. Nous n'avons pas seulement besoin d'être écoutés, nous voulons être entendus.

2014_02_12_Roubaud_Le Progrès

Q-Pourquoi cette inquiétude chez les patrons de PME ?

R-Le pessimisme s'explique, car la crise est là depuis cinq ans. On dit que l'économie repart, mais les carnets de commandes ne sont pas garnis... Et si les voeux du président de la République ont fait naître un certain espoir, les chefs d'entreprise attendent maintenant des mesures concrètes, comme je l'ai dit au président il y a huit jours.

Q-Quelles sont les mesures que vous lui avez demandées ?

R-La baisse des charges sociales, bien sûr, en faisant attention que si l'on bascule tout le CICE sur les charges « famille », ce peut être au détriment des petites entreprises, qui bénéficient déjà des mesures Fillon sur les bas salaires. Nous demandons aussi, depuis des années, une baisse de l'impôt sur les sociétés sur les bénéficiaires réinvestis dans l'entreprise en fonds propres. J'ai enfin une crainte sur la fiscalité locale : le désengagement financier partiel de l'État peut revenir en boomerang sur les entreprises, que les collectivités vont taxer davantage pour compenser le manque à gagner.

Q-Reste un point noir, les crédits des banques...

R-De plus en plus de PME font face à des durcissements des conditions de crédit. On peut comprendre que les banques, qui doivent augmenter leurs fonds propres pour respecter les engagements de Bâle III, soient réticentes à prêter à des entreprises offrant moins de garanties. Une solution, qui avait fait ses preuves en 2010-2011, doit être très rapidement remise en œuvre : que la BPI garantisse des crédits à moyen terme aux PME et TPE, pour leurs besoins de trésorerie. Cela leur donnera un ballon d'oxygène.

2014_06_10_Roubaud_Le Figaro

Q-Pourquoi les patrons continuent-ils de se plaindre alors que le gouvernement a décidé un effort de 41 milliards d'euros en faveur des entreprises ?

R-Les discours lénifiants sur la baisse des charges ou les simplifications administratives restent virtuels. Seul le CICE est passé du discours aux actes. Or les TPE/PME françaises sont mises à rude épreuve et ne peuvent plus attendre ! Il faut des mesures d'urgence pour leur redonner de l'oxygène. Car sur le terrain, le frémissement de reprise espéré en fin d'année ne se concrétise pas. Les carnets de commandes se dégradent, les marges sont toujours aussi basses et les investissements ne repartent pas. Les défaillances sont en augmentation de 3,4 %, les demandes de garantie pour salaires impayés (AGS) se sont accrues de 5,7 % et l'Urssaf enregistre depuis le début de l'année une hausse de 15 % des demandes de délais de paiement. Tous les signaux sont au rouge. L'inquiétude grandit et l'exaspération gagne du terrain.

Q-Envisagez-vous, comme le Medef et la CFDT, de sortir du pacte de responsabilité ?

R-Non. Le CICE, le pacte de responsabilité vont dans le bon sens. Et la CGPME n'envisage aucunement de sortir du Pacte. Pour la première fois en France, nous avons une stratégie de l'offre, où l'on met l'entreprise en avant. C'est une bonne chose. Mais il ne faut pas se leurrer. Cela ne permettra pas de créer des emplois demain matin. L'Insee indique qu'il faudra au moins 3 ou 4 ans.

Q-Vous n'êtes donc pas prêt à négocier des contreparties au pacte, comme le demande Laurent Berger ?

R-Mais négocier sur quoi ? Les PME sont incapables de dire comment elles vont créer de l'emploi ! Des grands groupes, comme Airbus, qui ont des carnets de commandes sur 10 ans peuvent faire des plans d'embauche sur 4 ou 5 ans. Mais pour le plombier qui a un carnet de commandes de trois semaines, c'est strictement impossible. Nous restons dans un climat difficile, les charges ont augmenté depuis 6 à 7 ans de manière colossale, et continuent toujours à augmenter. Avant d'embaucher, les PME doivent retrouver rentabilité, visibilité et marge de manœuvre.

Q-Que proposez-vous ?

R-Il faut voir comment créer des emplois sans charge dès maintenant. Il faut mettre les seuils sociaux entre parenthèses durant 3 ans, comme le propose François Rebsamen. Je suis certain que 100 000 à 150 000 emplois peuvent être créés si on lève ce blocage. Et surtout, cesser de prendre des mesures anti entreprises qui pleuvent comme autant de mauvaises nouvelles annonciatrices d'une tempête. C'est une véritable armada anti emploi qui est en train de se mettre en place. Interdire, sauf dérogations, les contrats de travail de moins de 24 heures hebdomadaires c'est se priver de plusieurs centaines de milliers d'emplois alors que notre pays compte actuellement près de 2 millions de personnes travaillant moins de 24 heures par semaine ! Presque aussi fort, la mise en place d'un compte individuel de pénibilité exigeant la tenue de fiches pour chaque salarié. Même Courteline n'aurait osé l'imaginer. Si la température est

inférieure à zéro ou supérieure à 30 degrés, le travail est jugé pénible. Mais c'est le cas de tous les travailleurs des DOM-TOM ! Avec cette mesure 40 % des salariés français vont partir en retraite deux ans plus tôt. Et voilà comment on annule complètement la « réformette » des retraites. Ce n'est pas sérieux. La CGPME ne quitte pas le pacte mais nos entreprises sont très énervées.

Q-Pourtant, des mesures de simplification administrative ont été prises...

R-Oui, bien sûr, mais dans le même temps le gouvernement renforce les pouvoirs de l'inspection du travail qui, demain, pourra exiger tous les documents qu'elle souhaite et ordonner aux frais de l'entreprise des expertises avant, le cas échéant, d'arrêter l'activité. Cela relève de la provocation avec un code du travail qui fait plus de 3000 pages ! Tout se passe comme si les textes étaient pensés par, et pour, des entreprises avec des DRH, des responsables des relations sociales, des comités d'entreprises. Ce n'est pas le cas de l'immense majorité des entreprises dont 97 % ont moins de 20 salariés. Ce sont celles-là qui créent des emplois.

Q-Quels moyens d'actions envisagez-vous pour vous faire entendre ?

R-Allons-nous en être réduits nous aussi, comme viennent de l'annoncer les CCI dont beaucoup sont présidées par des chefs d'entreprise membres de la CGPME, à refuser de participer à « tous les travaux en cours avec le gouvernement » ? Il faut maintenant entendre ces TPE/PME qui font la croissance et l'emploi et ne pas se contenter de les saluer dans les discours. Nous réclamons des simples mesures de bon sens inscrites dans la durée. La Conférence Sociale de juillet devra, cette fois-ci, prendre en compte nos demandes.

2015_01_20_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-Souhaitez-vous un accord sur le dialogue social et la représentation des salariés dans les PME ?

R-Le patronat avait ouvert cette négociation avec l'objectif d'alléger les contraintes pesant sur les entreprises, notamment le seuil de 49 à 50 salariés, qui déclenche 35 obligations nouvelles. Et on se retrouve à l'arrivée sur la défensive, à éviter d'ajouter encore une contrainte sur les entreprises de moins de 11 salariés. Nous ne pouvons évidemment pas être d'accord.

Q-Appliquerez-vous quand même l'accord, s'il est conclu ?

R-Nous ne pourrions pas faire autrement. Mais cette négociation ne doit pas marquer un coup d'arrêt au dialogue social, car nous avons devant nous des dossiers très importants : les retraites complémentaires, l'Unedic...

Q-Le président a semblé dire hier que, s'il n'y a pas d'accord, il n'y aura pas de loi. Cela vous satisfait ?

R-Attendons d'abord jeudi (jour de reprise de la négociation) et donnons-nous toutes les chances d'y arriver. Sur le champ des plus de cinquante salariés, nous serons moteurs. Si nous n'y arrivons pas, il serait en effet prudent d'éviter de légiférer, si c'est pour rajouter de la complication là où nous attendons plus de simplification. N'en faisons donc pas un totem, tant d'autres sujets nous attendent.

Q-En attendant, ce dossier augure mal de votre relation avec le Medef et Pierre Gattaz...

R-À Pierre Gattaz de discuter avec ceux qu'il prétend représenter, avec les grandes entreprises, mais aussi les PME et TPE. Une chose est sûre : la CGPME n'acceptera plus que, dans les négociations, les petites entreprises soient lésées au profit des grandes entreprises.

Q-Quelle sera votre ligne, à la tête de la CGPME ?

R-Mon action s'appuiera sur trois principes : encourager la prise de risque, remettre la valeur travail à la place qu'elle n'aurait jamais dû perdre, et accepter un peu moins de sécurité au profit d'un peu plus de liberté. Je veux aussi mettre à l'agenda la sortie du Pacte de responsabilité, qui s'arrête en 2017. Un modèle économique s'est installé autour de cet allègement de charges bienvenu pour les entreprises françaises. Nous gérons nos entreprises avec des anticipations à deux ou trois ans, il faut donc que très rapidement, dès l'année 2015, on se mette d'accord sur l'après-Pacte.

Q-Quel genre de président serez-vous ?

R-Ma priorité sera de défendre et promouvoir les PME et TPE de ce pays, ce qu'on appelle les entreprises patrimoniales. Nous faisons face à d'énormes difficultés, avec une économie qui ne redémarre pas, et une société socialement coincée. La CGPME sera une force proposition positive, et positiver aujourd'hui en France, c'est affronter la réalité avec courage et sans tabou.

Je n'aurai pas peur de mettre les sujets difficiles sur la table, avec les partenaires sociaux, mais aussi avec l'opinion publique.

2015_01_22_Asselin_La Croix

Q-La dernière séance de la négociation sur la modernisation du dialogue social s'est achevée sur un échec. Pourquoi la CGPME s'est-elle montrée si opposée à une représentation des salariés dans les toutes petites entreprises ?

R-Au départ, nous partions sur le constat qu'il y a 2,5 fois plus d'entreprises de plus de 49 salariés que de 50. Pour passer ce seuil, on a en effet 35 obligations supplémentaires et on estime que ça représente 3 à 4% du chiffre d'affaires d'une entreprise, sans oublier les contraintes administratives qui s'ajoutent. Nous étions donc pour alléger ce seuil. Mais, dès le départ, nous avons dit qu'il fallait éviter d'ajouter, en contrepartie, des contraintes pour les entreprises de moins de 11 salariés, que ce serait notre ligne rouge. Car c'est mentir que de dire que le dialogue social n'existe pas dans les toutes petites entreprises. Si un patron n'est pas à l'écoute de ses salariés dans ces petites structures, la sanction est rapide : dans une boulangerie, la fournée du lendemain risque d'être trop cuite. Ou sur un chantier, le trajet qui prend un quart d'heure risque de durer une heure... Vouloir institutionnaliser tout ça, c'est tuer le vrai dialogue d'homme à homme qui existe dans les TPE.

Q-La loi Macron sera examinée à l'Assemblée à partir de lundi. Êtes-vous favorable à l'assouplissement du principe du repos dominical ?

R-À la CGPME, nous pensons qu'il y a un sujet pour les grandes zones urbaines, les grands boulevards parisiens notamment, et les zones ultra-touristiques. En dehors, nous disons : attention ! J'ai rencontré beaucoup de commerçants qui m'ont dit qu'ils ne veulent pas déverrouiller les dimanches. Pourquoi ? Parce que le commerçant indépendant, c'est lui qui ouvre le magasin. S'il doit travailler du lundi matin jusqu'au dimanche soir, quand s'occupera-t-il de sa famille ? ! Et pour les salariés, ce sera pareil. Si le gars d'en face a la même activité que la vôtre et qu'il ouvre son commerce, vous serez obligé d'ouvrir. Il y aura un phénomène en cascade. Nous sommes donc très prudents. Nous disons : laissons la main aux maires. Cinq dimanches, c'est déjà bien suffisant ! On sait très bien que, hors zones très touristiques, le pouvoir d'achat sur sept jours est le même que sur six jours. Sinon, ce sera le grand commerce qui va ramasser la mise. On a fait de ce dossier un emblème de développement économique. Mais allez chercher une étude qui permet d'affirmer que ça va vraiment créer des milliers d'emplois. Nous n'en avons pas trouvé.

2015_06_01_Asselin_Le Figaro

Q-Quelle est la situation de l'emploi dans les entreprises que vous représentez ?

R-La situation sur le front de l'emploi se dégrade. Avec 3,5 millions de chômeurs, il y a urgence à réagir en prenant des mesures fortes adaptées aux TPE-PME, seules créatrices d'emplois nets ces dix dernières années. Or les lois sont calibrées en fonction des grandes entreprises, sans prendre en compte la réalité des petites. Trop de contraintes administratives et normatives découragent les petits patrons, qui n'ont ni service juridique ou ressources humaines. Le droit social est un véritable maquis qui les place dans une insécurité juridique permanente. Malgré notre désaccord profond sur la mise en place de commissions paritaires interprofessionnelles, qui viendront s'immiscer dans les relations entre le chef d'entreprise de TPE et ses salariés, certains signaux positifs tels que l'annonce récente de la simplification du dispositif sur la pénibilité nous laissent penser que le gouvernement prête une oreille plus attentive aux problèmes des PME. Il doit maintenant bousculer les tabous et faire preuve de pragmatisme.

Q-Que proposez-vous ?

R-Même quand ils ont assez d'activité pour embaucher, les patrons de TPE sont tétanisés : ils savent qu'en cas de coup dur, ils ne pourront pas licencier ou risquent un procès aux prud'hommes qui peut les conduire à mettre la clé sous la porte. Il faut sécuriser la rupture pour le salarié et pour l'entreprise. Si l'on fait sauter ces verrous psychologiques, 20 % des entreprises sont en capacité de basculer vers l'embauche. Soit l'équivalent de 300 000 recrutements potentiels. La CGPME propose, donc, de rendre obligatoire la barémisation des indemnités de rupture aux prud'hommes que propose la loi Macron, avec un plafond et un plancher en fonction de l'ancienneté du salarié. Nous proposons aussi de réduire le délai de contestation d'un licenciement à 6 mois, contre 3 ans actuellement. Il est de 3 semaines en Allemagne ! Le recours au licenciement économique doit être plus objectif, afin d'être moins à la merci de l'appréciation du juge. Il suffirait d'établir par avance des critères incontestables, comme des pertes ou une baisse d'activité.

Q-Faut-il revoir le contrat de travail ?

R-C'est indispensable. La CGPME propose la mise en place d'un nouveau contrat de travail à durée indéterminée, le « CDI de croissance », qui permettrait de licencier en cas de coup dur, mais aussi de rentrer dans le champ du CDI classique au bout de trois ans. L'objectif (progression du chiffre d'affaires, par exemple) serait inscrit dans le contrat et serait une cause « réelle et sérieuse » de licenciement en cas de non-réalisation. Un tel contrat siphonnerait le recours massif aux CDD. Nous demandons également que le CDD, le plus rigide des contrats de travail, puisse être renouvelable trois fois, dans la limite des 18 ou 24 mois réglementaires. Actuellement, on remet des gens sur le marché du travail au terme de leur contrat, alors qu'on aurait pu les garder un peu plus.

Q-Ces réglages suffiront-ils ?

R-Les TPE sont très sensibles au coût du premier salarié embauché, car leur modèle économique est fragile. C'est pourquoi il faut les inciter à sauter le pas en les exonérant de charges patronales durant deux ans sur le premier salarié recruté, puis en permettant une montée progressive. Il faut aussi agir sur les formations obligatoires. Lorsqu'un employeur doit inclure 20 jours de formation sécurité sur une période d'essai limitée à trois semaines, on touche les limites de l'absurde. Regroupons donc les obligations de formation sécurité en une formation unique sur deux semaines maximum, préalable à l'embauche, permettant l'obtention d'un « passeport sécurité » qui augmenterait l'employabilité des chômeurs. Enfin, nous le répétons, la loi Rebsamen actuellement au Parlement ne règle pas le problème, et il faut impérativement faire sauter le plafond de verre des seuils sociaux qui freine l'emploi en raison des 35 obligations supplémentaires que génère le cap des 50 salariés. La solution serait de doubler les seuils en passant de 10 à 20, de 20 à 40 et de 50 à 100 et de réduire le nombre des obligations de 35 à 10. Il faut impérativement faire sauter le plafond de verre des seuils sociaux qui freine l'emploi.

2015_10_30_Asselin_Le Courrier de l'Ouest

Q-Que représentent les PME en France?

R-Il y a en France trois millions d'établissements. On compte 5 000 grandes entreprises et 1 650 000 PME-TPE d'un à 250 salariés. Le reste, ce sont les travailleurs indépendants. Mais lorsqu'on parle de dialogue social, on pense d'abord aux grandes entreprises. La culture PME n'a pas pénétré le monde médiatique et politique. Pourtant, nous représentons 10 millions de salariés. Ces dernières années, les entreprises du CAC 40 ont créé des emplois, mais surtout à l'étranger. Ce sont les TPE-PME qui ont généré de l'emploi ici.

Q-Quelle spécificité défendez-vous?

R-Nous donnons du sens au capital patrimonial. Dans une PME, le patron est impliqué dans la vie de l'entreprise, parfois même sa famille aussi. Il incarne sa société dans la vie locale. Il peut rencontrer ses salariés au supermarché. S'il y a des licenciements, la charge émotionnelle est très forte. Les dirigeants des grandes entreprises délocalisées n'éprouvent pas la même charge émotionnelle. Dans une entreprise patrimoniale, nous devons regarder très loin en avant alors que dans les grands groupes, on recherche plutôt le profit économique à court terme.

Q-Pourquoi contestez-vous la réforme qui instaure des représentants des salariés dans vos entreprises?

R-Il faut qu'on nous laisse libre d'organiser le dialogue serein et non contraint avec nos salariés. Toutes les entreprises n'ont pas forcément les compétences pour passer des accords. Mais alors, les branches professionnelles peuvent prendre le relais.

Q-Comment voyez-vous la multiplication des entreprises individuelles?

R-Beaucoup sont liées à l'économie du partage sur internet. Mais ces initiatives échappent au fisc, à la TVA, aux charges sociales que l'économie traditionnelle doit assumer. On ne peut l'accepter. C'est tout le défi de la loi Macron 2 d'accompagner l'émergence de ces nouvelles technologies. Pour beaucoup de créateurs, une entreprise individuelle est aussi la seule solution pour rebondir. Pour nous, c'est le signe que le marché de l'emploi est trop verrouillé.

Q-Vous voulez donc déverrouiller le marché de l'emploi?

R-Il faut accepter un peu moins de sécurité pour retrouver de la liberté. Regardons autour de nous : les pays où le chômage régresse, c'est celui où les règles sont assouplies, ce qui permet de dynamiser le réemploi. En France, on n'ose pas embaucher car il est difficile de baisser la voilure quand il y a un creux d'activité. Il faut simplifier les procédures quand les PME doivent se séparer d'un collaborateur.

Q-Les syndicats estiment que c'est dans les petites entreprises, où les relations sont étroites, que les problèmes sont les plus compliqués.

R-À partir du moment où il y a des relations humaines, les problèmes ne se règlent pas forcément facilement. C'est le rôle des organisations professionnelles d'aider le chef d'entreprise

à se former aux outils de management. C'est aussi une question d'ambiance, de partage de projets. En réunion avec les représentants du personnel, on ne monte pas sur un ring de boxe : on discute de problèmes, de projets, de solutions. Cela se passe souvent très bien.

2016_01_18_Asselin_Le Figaro

Q-Jugez-vous ce plan efficace?

R-Nous ne sommes pas naïfs. Nous voyons bien que l'objectif est de faire basculer très vite 500.000 chômeurs en formation, afin qu'ils ne soient plus comptabilisés dans les chiffres du chômage. Retrouveront-ils un emploi? C'est une autre paire de manches! Former 500.000 personnes c'est long, très cher, et cela mobilise beaucoup de monde. Le président semble vouloir orienter les formations vers les emplois en tension, un peu sur le modèle de la préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Mais nous sommes tous dubitatifs sur la capacité de basculer 500.000 chômeurs sur ce type de dispositifs. Surtout, si tout cela était nécessaire, pourquoi avoir tant attendu?

Q-Y-a-t-il des mesures positives?

R-Certaines mesures annoncées vont dans le bon sens, comme le fait que le gouvernement veuille de nouveau plafonner les indemnités aux prud'hommes. Mais il aurait fallu procéder par ordonnances pour que cela soit mis en place rapidement. En fait, ce plan est un tir à deux coups: un coup court avec la prime à l'embauche de 2000 euros et la formation des chômeurs, un coup long avec ce qui ressortira des futures loi Macron et El Khomri sur le Code du travail.

Q-La prime de 2000 euros permettra-t-elle de créer de l'emploi?

R-Il va y avoir un effet d'aubaine, c'est certain. Le fait de l'accorder aux PME jusqu'à 250 salariés est un bon signal. Mais nous n'étions pas demandeurs. Je le redis: les patrons ne sont pas des chasseurs de prime! Nous préférons une baisse des charges pérenne.

Q-Ce sera le cas du CICE qui va être transformé en baisse de charges...

R-Oui c'est ce qui était prévu, et c'est ce qu'Emmanuel Macron avait annoncé en juin à Planète PME. Cela sera plus ou moins intéressant en fonction d'où le gouvernement place le curseur. Attention à garder un équilibre économique global: alors qu'aujourd'hui les exonérations de cotisations se concentrent sur les salaires jusqu'à 1,6 smic, il ne faudrait pas remettre en cause cette cible.

Q-Ya-t-il une surprise?

R-Oui, le président a mis les pieds dans le plat sur la future réforme de l'Unedic en soulignant que nous avons en France la durée d'indemnisation du chômage la plus longue d'Europe et la durée de formation la plus courte. Il semble ouvrir la porte à un rééquilibrage. Ce sera le boulot des partenaires sociaux d'en débattre.

Q-Quelle mesure choc auriez-vous espérée?

R-S'il avait voulu frapper fort, il aurait pu doubler le seuil des 50 salariés qui empêche les PME d'embaucher. Ce n'est pas un hasard s'il y a 2,4 fois plus d'entreprises de moins de 49 salariés que de plus de 50! Et cela n'aurait pas coûté un euro.

Q-Que manque-t-il dans ce plan?

R-Il manque toujours les grandes réformes structurelles dont le pays a besoin, c'est-à-dire la baisse des dépenses publiques, et surtout le rééquilibrage de la sphère publique par rapport à la sphère privée afin de dégager les marges de manœuvre dont le pays a besoin pour renouer avec la croissance.

2016_01_18_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-La ministre du Travail vient à nouveau de promettre l'inversion de courbe du chômage. Vous y croyez ?

R-Depuis dix-huit mois, l'environnement économique du pays est ultra porteur, et la France aurait dû cartonner sur la croissance et l'emploi. Pourquoi n'avons-nous pas réussi, là où d'autres pays réussissent ? Le problème est donc bien français. Cela nous oblige à regarder les choses de manière pragmatique, pas dogmatique.

Q-Et il n'y a jamais de dogmatisme chez les responsables patronaux, quand vous réclamez un contrat « agile », dont des experts disent qu'il ne créera pas d'emploi ?

R-Ces experts ont-ils jamais dirigé des entreprises ? Ils devraient regarder ce qui se passe en Autriche, en Suisse, en Allemagne, des pays proches de notre culture : ils ont des taux de chômage bien meilleurs, grâce à une vraie fluidité sur le marché de l'emploi. Dire qu'il sera plus facile d'embaucher s'il est plus facile de licencier, ce n'est pas du dogmatisme.

Q-Et le gouvernement, est-il dogmatique ?

R-Les élus réfléchissent forcément aux prochaines élections, et évitent les mesures qui peuvent heurter leur « clientèle » électorale. C'est une logique que je comprends, mais que je n'accepte pas.

Q-Vous ne croyez plus à des mesures difficiles ?

R-Nous avons encore un trimestre pour agir vraiment, avant la présidentielle, avec le projet de loi Khomri-Macron. Il sera celui des actes posés, ou des actes manqués - et alors, il faudrait attendre le prochain président.

Q-Le gouvernement réfléchit à une mesure pour l'emploi dans les PME. Que préconisez-vous ?

R-On nous a parlé d'une prime à l'embauche, mais nous ne sommes pas des chasseurs de prime. Mieux vaut, dans la logique du Pacte de responsabilité, poursuivre les allègements de charges : exonération de charges patronales sur toute embauche jusqu'à 1,6 smic, dans les entreprises de moins de 250 salariés, pendant deux ans. Cette mesure, prise en 2009 pour les seules entreprises de moins de dix salariés, avait créé 30 000 emplois.

Q-Sur l'apprentissage, vous êtes prêts à travailler avec les régions ?

R-Il faut d'abord stabiliser tous les dispositifs, avec des aides claires et uniformes, et des règles plus souples. Dans tous les cas, il faudra du temps pour relancer la machine : atteindre les 500 000 apprentis prendra plus qu'un an. Sur les régions, je constate qu'on n'a jamais autant parlé des PME que durant la campagne des régionales. Et je crois qu'il n'y a pas un seul président de région qui ne soit convaincu que l'avenir de sa région se joue avec les acteurs économiques de son territoire, en premier lieu les PME. Je sens donc de la bonne volonté, j'attends maintenant les actes. Enfin, l'apprentissage, c'est aussi une question de société : un entrepreneur qui

accueille dans son entreprise un jeune qui a du mal à lire, écrire et compter, qui ne sait pas dire « merci, bonjour, au revoir, pardon », il se doute qu'il ne réussira pas mieux que l'école ou la famille... La France a des questions à se poser sur la formation de sa jeunesse.

2016_03_08_Asselin_Le Figaro

Q-Après avoir rencontré Manuel Valls et Myriam El Khomri lundi, êtes-vous confiant?

R-On ne sait plus si ce texte est une bonne ou une mauvaise nouvelle ! Au départ, le gouvernement avait la volonté de réformer. Maintenant, il doit bouger certains curseurs pour faire accepter le texte par la CFDT, la majorité des autres syndicats semblant opposée. Le premier ministre dit chercher la voie. Alors qu'on est très loin du «Jobs Act» de Matteo Renzi ou des réformes menées en Espagne, je suis inquiet que l'on édulcore le texte des quelques mesures positives à destination des PME. Je crains qu'il ne reste pas grand-chose, si l'on commence à céder dès le début, avant même que ne s'engage le débat parlementaire !

Q-Quelle est pour vous la ligne rouge ?

R-Nous sommes très attachés au plafonnement des indemnités prud'homales et à l'assouplissement du licenciement économique. Cela évitera la judiciarisation rampante des procédures qui tétanise les chefs d'entreprise et les empêche d'embaucher. Il y a dans ce texte de vraies mesures pour déverrouiller l'emploi ! Attention à ne pas les vider de leur intérêt d'autant que nous sommes très loin de la catastrophe prédite par certains. Nous sommes dans une désinformation collective terrible sur ces sujets !

Q-Que répondez-vous aux salariés qui pourraient légitimement s'inquiéter ?

R-Pour les indemnités prud'homales, le barème retenu est supérieur à ce que peut espérer le salarié d'une PME aujourd'hui ! En cas de licenciement abusif, le salarié touchera pour 20 ans de présence 15 mois de salaire en dommages et intérêts, auxquels se rajoutent ses indemnités légale et conventionnelle. Au final, il partira avec au moins deux ans de salaire. Ce n'est pas l'enfer qu'on nous présente !

Q-L'assouplissement du licenciement économique permettra-t-il de se séparer plus facilement des salariés ?

R-Pas du tout ! Il permettra de sécuriser juridiquement l'entreprise, qui est le bien commun des salariés ! Cela évitera que l'entreprise soit victime d'interprétations juridiques différentes, la conduisant à fermer, comme c'est le cas dramatique d'un des derniers fleurons des Dentelles de Calais. Ce texte permettra de reconnaître qu'une entreprise est en difficulté quand son chiffre d'affaires baisse pendant quatre trimestres consécutifs, que sa trésorerie chute et que son compte d'exploitation passe au rouge. Basé sur des critères objectifs, le licenciement économique sera sécurisé et ne pourra plus varier au gré de l'interprétation d'un juge. Là encore, le salarié n'y perd pas : il entrera en position favorable au niveau de l'Unedic et touchera quasiment son salaire net pendant un an. Le salarié reste protégé, mais l'entreprise pourra rebondir car la nature économique du licenciement ne sera pas remise en cause.

Q-Quel est votre message pour la jeunesse qui manifeste ?

R-Franchir la porte d'une entreprise, c'est se mettre en mode projet, pas en mode rejet. Nous avons beaucoup de jeunes dans nos PME, nos apprentis y travaillent dur, tous nous demandent

d'être exigeants. Ils nous interrogent sur le projet que nous leur offrons plutôt que sur le montant de leurs indemnités de licenciement! Et savent que la satisfaction du devoir accompli est bien plus enrichissante qu'un combat pour des avantages acquis.

2016_04_13_Asselin_Sud Ouest

Q-Pourquoi êtes-vous contre la taxation des CDD ?

R-Aujourd'hui, 87 % des premières embauches se font en CDD. Donc taxer le CDD revient à taxer le premier emploi. C'est un comble, alors que cette loi sur le travail avait vocation à lever les freins à l'embauche, en particulier pour les petites et moyennes entreprises. Mais le gouvernement a préféré faire un choix purement électoraliste et satisfaire une partie un peu turbulente de la jeunesse, dans la perspective de l'élection présidentielle en 2017. L'Unef, c'est 14 000 adhérents. À l'inverse, les TPE (très petites entreprises) et PME représentent 1,6 million d'employeurs.

Q-Quelles pourraient être les conséquences ?

R-Le CDD sera plus cher pour le patron. Pour le contourner, ce dernier va donc avoir davantage recours à la sous-traitance, aux auto-entrepreneurs ou, pire, aux travailleurs détachés (étrangers travaillant temporairement en France, mais dont les cotisations sociales sont celles de leur pays d'origine, NDLR). Et ce, en toute légalité. Taxer les CDD risque d'ouvrir la porte au travail détaché et de précariser encore plus le marché du travail. D'ailleurs, depuis l'été 2013, il y a eu une augmentation de la cotisation patronale d'assurance-chômage sur les CDD de moins de trois mois, et cela n'a eu aucune conséquence positive sur l'emploi. À cela, il faut ajouter, en juillet prochain, la mise en place du compte pénibilité. Aujourd'hui, les petits patrons ne supportent plus toutes ces contraintes. Si nous n'obtenons pas gain de cause, nous quitterons la table des négociations sur l'assurance-chômage et rendrons les clés du paritarisme au gouvernement.

Q-Que préconise la CGPME pour lutter contre le chômage ?

R-Actuellement, l'employeur est tétanisé à l'idée de licencier. C'est le principal problème. Il faut sécuriser la rupture, sans impacter la protection sociale. À cet effet, nous proposons de plafonner les dommages et intérêts des licenciements sans cause réelle et sérieuse. Car certains montants peuvent mettre en péril l'entreprise et donc les autres emplois. Dans le même sens, nous devons réduire le délai de recours contre un licenciement. En France, il est de deux ans, contre trois semaines en Allemagne. Six mois serait plus raisonnable. Autre priorité, améliorer la flexibilité au travail. À cet effet, nous suggérons la mise en place du forfait jours (rémunérer certains salariés sur la base d'un nombre de jours travaillés annuellement, et non en heures hebdomadaires, NDLR) avec juste l'accord du salarié. Sans être contraints de passer par les syndicats, qui ne sont présents que dans 4 % du secteur privé marchand. Ce dispositif est intéressant pour simplifier la gestion administrative et donner plus de liberté au salarié pour organiser son travail.

2016_05_20_Asselin_La Croix

Q-La loi travail semble s'être mis tout le monde à dos. Est-ce que vous estimez qu'elle ne sert plus à rien ?

R-Au départ, la version « un » comportait des avancées tout à fait intéressantes, mais la loi telle qu'elle est aujourd'hui, après le 49-3, ne déblocuera pas l'emploi. Et il y a aussi des points qui risquent de complexifier la vie des entreprises. Dans les éléments nouveaux, il y a ces fameux nouveaux accords majoritaires d'entreprise. Désormais, on pourra déroger, pour certaines choses, au droit conventionnel à partir du moment où on signera des accords avec des syndicats représentant plus de 50 % des suffrages. Dans une grande entreprise, ça peut être intéressant. Mais pour 96 % des entreprises du secteur marchand, qui n'ont pas de syndicat, ça peut être un problème.

Q-Que voulez-vous dire ?

R-Dans mon secteur, la construction, un accord de branche dit que les heures supplémentaires à partir de la 36e heure sont majorées à 25 %. Demain, avec ce texte de loi, une entreprise qui a des syndicats – plutôt une grande, donc – pourra négocier des heures supplémentaires à 10 %, tandis que la petite, sans syndicat, restera à 25 %. C'est-à-dire que la grande entreprise se retrouverait plus compétitive que la petite ! Si, dans une même branche, la concurrence se fait par le moins-disant social, c'est une catastrophe. Nous, à la CGPME, nous ne voulons pas de la loi de la jungle. Il faut que sur un certain nombre de choses, l'accord de branche reste prépondérant.

Q-Vous développez le même argument que la CGT, FO ou les frondeurs ?

R-On pourrait penser à première vue ! Mais nous différons sur beaucoup de choses. Nous ne sommes pas contre les syndicats. Mais on ne peut pas faire reposer la démocratie sociale uniquement sur eux. Alors que la loi favorise la présence de syndicats dans les élections d'entreprises, seulement 4 % des sociétés ont des syndicats. On peut se demander pourquoi ! Certes, beaucoup de chefs d'entreprise sont réticents vis-à-vis des syndicats mais les salariés non plus ne voient pas en quoi ils peuvent les aider. Ce que nous demandons, nous, c'est qu'en l'absence de syndicat, on puisse négocier avec des représentants du personnel non étiquetés. Après, rien n'empêche de faire valider l'accord par l'administration pour éviter de faire n'importe quoi !

2017_02_06_Asselin_Le Courrier de l'Ouest

Q-Le changement de nom indique-t-il un changement d'orientation ?

R-Non. Le nouveau nom CPME, plus simple et direct, va droit au cœur de notre travail : accompagner tous les jours les petites et moyennes entreprises. Je suis président depuis deux ans et notre syndicat a souhaité devenir plus proactif auprès des acteurs économiques. La petite et moyenne société a besoin d'un accompagnement très précis, différent des grands groupes. Nous proposons des réformes en profondeur sur plusieurs axes forts.

Q-À la veille de la Présidentielle, quelle est votre priorité ?

R-Encourager la prise de risque en entreprise. Ces dernières années, l'entrepreneuriat s'est imposé en France. Une très bonne chose. Sauf que lorsque le dirigeant se lance et prend des risques, indissociables de la nature d'entrepreneur, tout le système lui tombe dessus. Fiscalement ou réglementairement, le risque n'est pas encouragé et le principe de précaution prédomine. C'est pourquoi nous allons présenter un livre blanc en mars qui va présenter des mesures concrètes.

Q-Quelle réforme souhaiteriez-vous voir appliquer rapidement ?

R-Nous commençons à travailler avec tous les partenaires sociaux pour une vraie reconnaissance du statut de RSE pour les entreprises, label qui pourrait venir alléger alors certaines contraintes. L'idée est simple : on demande aux dirigeants de mettre en place des plans pour seniors, pour la pénibilité, pour l'égalité... Si un statut RSE était reconnu avec un agrément au niveau de l'État, ces plans seraient, de facto, intégrés dans cette Responsabilité sociale d'entreprises et la société pourrait ainsi ne pas redonner la preuve de ses engagements. Simplification et assurance des démarches effectuées.

Q-Au niveau du dialogue social, la CPME veut faire entendre quelle voix ?

R-La voix d'un dialogue serein et non contraint. En général ce dialogue est assez fluide dans nos entreprises, il est naturel. Trop l'institutionnaliser peut lui nuire. Entre éthique et solidarité, ce dialogue doit être permanent pour viser un vrai contrat de progrès.

2017_08_21_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-Les sondages nous parlent des premiers « déçus de Macron ». Vous en faites partie ?

R-Je suis pragmatique, je jugerai sur pièces : les ordonnances diront si le gouvernement s'engage ou non dans des réformes structurelles. L'enjeu politique est très important, car cela donnera le ton du quinquennat, sachant que, sur ce sujet, il y aura forcément des mécontents.

Q-À cette heure, vous êtes confiant ?

R-Les déclarations se multiplient sur la nécessité de changer de modèle. Je sens une brise dans le sens d'un bouger des lignes...

Q-Quel est pour vous le sujet test de la volonté de réforme du gouvernement ?

R-Vous avez aujourd'hui 4 % de présence syndicale dans les PME. Et pour passer un accord, vous devez passer par le mandatement syndical, qui ne fonctionne pas. Donc, si on veut développer les accords d'entreprise dans les PME, il faut nous laisser, en l'absence de syndicat, nous adresser directement aux représentants du personnel, quitte à valider l'accord par un référendum d'entreprise.

Q-Vous écouter, c'est aller au clash avec les syndicats, y compris les plus réformistes...

R-Mais s'il y a un taux de pénétration aussi faible des syndicats, ce n'est pas parce que les patrons n'en veulent pas, c'est bien souvent parce que les salariés ne voient pas en quoi cela peut leur servir ! Ça, c'est la réalité du terrain. Au gouvernement de savoir s'il veut vraiment réformer, ou rester dans une approche institutionnelle du dialogue social. L'autre point concerne les indemnités légales et les dommages et intérêts en cas de séparation : ils ne doivent pas dépasser les capacités financières de l'entreprise.

Q-Le gouvernement parle d'un plafond de vingt mois pour les dommages et intérêts devant les prud'hommes...

R-C'est beaucoup trop élevé... Certains partenaires sociaux se plaignent déjà qu'on aille plus loin que la loi El Khomri. Je réponds qu'il faut regarder chez nos voisins : notre salaire minimum est supérieur à celui de l'Allemagne, nous n'avons pas de contrat de travail à zéro heure comme au Royaume-Uni... Il s'agit juste, après des années où le dialogue social s'est complexifié, judiciarisé, financiarisé, de revenir à quelque chose de plus équilibré. Aujourd'hui, le droit social peut être anxiogène quand vous êtes patron d'une petite entreprise, il faut lever ces freins à l'embauche.

Q-Vous êtes en contact avec les syndicats de salariés. Quel est leur état d'esprit ?

R-Il est vrai que, dans ces ordonnances, il n'y a pas beaucoup de bonnes nouvelles, vu du côté des syndicats de salariés, dans la mesure où ils sont dans la défense des avantages acquis. Mais la volonté de préservation coûte que coûte de ces dits « avantages » a des effets pervers : chômage de masse, création d'autres formes d'emploi contournant les contraintes de l'emploi salarié...

Q-Et le gouvernement vous paraît prêt à mécontenter les syndicats ?

R-Je pense qu'il partage notre constat. Après, il lui faut du courage politique, et nous saurons bientôt si c'est le cas.

2017_09_30_Asselin_La Nouvelle République

Q-Que représentent les médailles du travail pour votre entreprise ?

R-Asselin fête ses 60 ans cette année, ce n'est pas rien. Nous faisons partie des belles sagas familiales thouarsaises (Loeul et Pirirot, Anett, Apsys, Schisler ...). Une remise de médailles, c'est donc une belle tranche de vie. Cela renforce le sentiment d'appartenance et de fierté. Notre modèle économique n'est pas celui d'une start-up qui voudrait croître le plus vite possible. Pour nous c'est l'inverse. Nous sommes sur du temps long, dans la consolidation et la fidélisation des clients et des collaborateurs. On essaie de donner du sens au capital.

Q-Comment se porte Asselin aujourd'hui ?

R-Notre chiffre d'affaires était d'environ 14 millions d'euros en 2016. C'est dans la bonne moyenne. Mais le marché de la restauration de patrimoine s'étiole depuis dix ans, en raison notamment de la baisse des subventions de l'Etat et des collectivités. Notre stratégie de développement international depuis trois ans s'avère donc porteuse. Une partie de nos 130 salariés se trouve dans nos filiales en Vendée, région parisienne mais aussi sur l'île de La Réunion ou à Atlanta, aux Etats-Unis. Il y a un gros marché là-bas dans le résidentiel haut de gamme. Nous allons chercher notre marge à l'export.

Q-La réplique de l'Hermione doit constituer en ce sens une formidable vitrine...

R-Que rêver de mieux en termes de notoriété ? Trois ou quatre millions de personnes l'ont déjà visité, tous les médias en ont parlé... Cet élan populaire extraordinaire va rester. Tout cela permet d'asseoir l'entreprise. C'est une preuve de notre savoir-faire, mais il ne faut pas s'endormir dessus. Pour durer, il faut se renouveler sans arrêt, apporter des solutions au client, innover, ce que l'on fait en déposant des brevets ou en investissant dans un robot. Tout cela nous a permis de passer des années difficiles en maintenant nos effectifs.

Q-Avec la présidence de la CPME, votre agenda n'est-il pas trop rempli ?

R-Du vendredi au lundi à Thouars, le reste à Paris, je ne m'ennuie pas... J'ai la chance d'être très bien entouré dans l'entreprise. Mais il faut dire au revoir aux vacances. J'ai passé le mois d'août dans les négociations des ordonnances sur le code du travail. Mais c'est une tranche de vie passionnante, on travaille au bien commun. Cela dit, le jeu politique, ce n'est pas mon métier. Je suis en contact avec tout l'échiquier mais je ne fais pas de politique. Nous sommes d'ailleurs la seule organisation syndicale à avoir pu recevoir tous les candidats des primaires, de droite comme de gauche.

Q-Vos prises de position ont néanmoins entraîné une manifestation sous vos fenêtres la semaine passée...

R-Cela fait partie du jeu. Le droit de manifester est inaliénable et sacré, à condition de ne pas empêcher les autres de travailler. Je respecte l'opinion de chacun. D'ailleurs, j'ai d'excellentes relations avec les responsables syndicaux, notamment Philippe Martinez (secrétaire général de

la CGT, NDLR) . Dans la vie, on s'embêterait si on était toujours d'accord avec tout le monde
...

2017_10_15_Asselin_Libération

Q-La réforme du code du travail n'est pas loin d'être achevée. Pour votre plus grande satisfaction ?

R-Au fil des ans, le droit du travail s'est incroyablement complexifié, judiciaire, parfois financiarisé. A tel point que tout ce qui touchait au social devenait un repoussoir pour nombre de chefs d'entreprise. Une matière anxigène qui les rendait frileux pour embaucher, quand bien même le carnet de commandes était plein. Avec les ordonnances, on retrouve du bon sens : sécuriser la rupture permet aussi de sécuriser l'embauche. On va connaître le risque, pouvoir le chiffrer et l'anticiper. Si jamais il faut se séparer d'un salarié, cela permettra de passer à autre chose plus rapidement.

Q-Le plafonnement des indemnités prud'homales va selon vous favoriser l'embauche. Mais des entreprises peu scrupuleuses pourraient en profiter pour licencier abusivement...

R-Les trois quarts des licenciements abusifs sont liés à des problèmes de forme, et non de fond. Par exemple, une lettre avec un motif mal qualifié ou encore un oubli d'envoi de courrier à la bonne date. Il faut donc mesurer les propos. Pour le reste, la réparation sera bien là, d'autant que le plafond - vingt mois pour un salarié qui a trente ans d'ancienneté - est nettement au-dessus de ce qui se pratique en moyenne.

Q-Parler de moyenne, c'est oublier qu'il existe des situations très variées. Avec le barème, les juges pourront-ils encore les prendre en compte ?

R-Il y a un plancher et un plafond, donc il peut y avoir des réparations différentes. Après, il faut se poser une question : qui peut payer ? Si la condamnation entraîne la chute de la PME qui n'a pas les moyens financiers de faire face, c'est un peu absurde. Et si pour indemniser un salarié, on en met quatre autres à la porte, je ne vois pas qui est gagnant. La réparation doit donc être à un juste niveau pour que le bien commun, à savoir l'entreprise, perdure.

Q-La réforme donne plus de place à la négociation d'entreprise. Avec, selon les syndicats, un risque de dumping social pour les salariés, mais aussi pour les entreprises, notamment les PME...

R-Nous étions favorables à un renforcement de la négociation dans l'entreprise, mais nous ne voulions pas de la loi de la jungle ! Surtout, nous ne voulions pas que les négociations sur les salaires minimums et les qualifications se fassent au niveau de l'entreprise. Cela reste au niveau de la branche, et c'est très bien ! Un équilibre a été trouvé.

Q-Que dire de la méthode du gouvernement pour faire aboutir cette réforme ?

R-Reconnaissons-le : elle a été plutôt efficace et respectueuse des partenaires sociaux. Là où, par le passé, nos grandes réunions étaient assez stériles...

Q-Pour les prochaines réformes, vous ne souhaitez donc pas de réunions multilatérales, contrairement à la CFDT ?

R-Sur la formation professionnelle et l'apprentissage, le constat est plutôt partagé. Cela pourrait avoir son utilité. D'ailleurs sur la formation, le Président semble prêt à renvoyer une partie des discussions aux partenaires sociaux. En revanche, sur l'apprentissage, et surtout l'assurance chômage, on repartirait sur le même schéma que pour les ordonnances, à savoir des [réunions] bilatérales, avec un exercice plutôt imposé de la part du gouvernement.

Q-Au risque de vous laisser peu de marges de manœuvre, notamment sur l'assurance chômage ?

R-On se pose beaucoup de questions sur le sujet. Sur la base des promesses présidentielles, on est en train d'en faire un système plutôt universel, quel que soit le statut, indépendant ou salarié. On passerait aussi à un droit d'utilisation une fois tous les cinq ans pour ceux qui voudraient quitter leur employeur de manière unilatérale. Sachant que le régime est intrinsèquement déficitaire, on se demande comment on peut élargir les droits...

Q-D'autant plus que le Président ne semble pas envisager de baisser les droits existants. L'équation est donc compliquée...

R-Le choix du Président, c'est de faire plus de contrôles pour ne pas mettre en place de dégressivité. Et en parallèle, mettre en place des formations massives pour raccrocher le plus rapidement les chômeurs à l'emploi. Mais je ne vois pas comment on peut réussir cet élargissement aux démissionnaires et aux indépendants sans une prise en charge par la collectivité. Il va falloir définir tout cela. D'après le chef de l'Etat, ce pourrait l'être par la CSG.

Q-Une hausse des cotisations patronales est-elle envisageable pour la CPME ?

R-Ce serait la plus mauvaise des réponses. On a un des systèmes d'assurance chômage le plus coûteux d'Europe avec 6 % de prélèvement sur les salaires brut, dont 3 % pour les salariés et 3 % pour les employeurs. En France, on se bat pour que les entreprises soient compétitives. Si on augmente le coût du travail pour élargir la couverture, ça pose un vrai problème de cohérence par rapport aux besoins et à la volonté du gouvernement que le secteur marchand lève la tête.

Q-Qu'attendez-vous de la réforme de la formation ?

R-Trop peu de personnes sont formées dans les TPE-PME, et c'est pourtant là où les besoins sont les plus importants. Les grandes entreprises savent être stratégiques en la matière. En revanche, c'est bien plus compliqué pour les plus petites, d'autant qu'elles n'ont jamais les moyens suffisants pour former tous leurs salariés. Il faut donc qu'elles puissent accéder à des fonds mutualisés. Par ailleurs, les chefs d'entreprises doivent rester stratégiques de la formation de leurs salariés, à travers un plan de formation.

Q-Vous êtes donc opposé à la mise en place d'un outil de formation unique, comme proposé par Macron ?

R-C'est un des sujets qui pourra être abordé en [réunions] bilatérales. Tout mettre dans le compte personnel de formation, ce serait exclure un très grand nombre de salariés qui n'ont pas les moyens d'accéder à l'information.

2018_04_03_Asselin_Le Berry républicain

Q- La croissance économique repart. Constatez-vous ce regain d'activité sur le terrain ?

R-Les entreprises recommencent à embaucher. Mais si ça redémarre très fort dans les grandes métropoles, dans les territoires ruraux, la reprise est moins forte. L'industrie repart, le bâtiment aussi, mais les marges ne repartent pas.

Q- Beaucoup d'entreprises peinent à embaucher. Y a-t-il un problème d'adéquation entre offres et demandes ?

R-Il y a un problème de formation initiale, car on a échoué sur l'orientation. On a orienté des jeunes vers des filières où, en matière de basculement professionnel, ce n'est pas évident alors que les filières qui embauchent aujourd'hui ne trouvent pas sur le marché du travail des jeunes qui ont des compétences correspondant à leurs attentes. Par ailleurs, pour raccrocher un demandeur d'emploi, il faut qu'il soit le plus rapidement possible former après sa perte d'emploi. D'où l'importance de la réforme de la formation continue et de l'apprentissage pour régler le problème de l'orientation. L'apprentissage est la voie royale vers l'emploi. Il fonctionne bien au niveau des études supérieures mais pas dans les premiers niveaux. Il faut remettre l'entreprise au centre du dispositif.

Q- Sur la réforme de la formation professionnelle, que plaidez-vous ?

R-L'argent sort des entreprises pour financer la formation. On demande à ce que les circuits soient fléchés vers l'investissement formation. Lorsque l'État nous parle d'un collecteur unique, l'Urssaf, on est dubitatif. Il saura collecter, mais redistribuer de façon efficace on est très circonspects. La réforme permettra que, demain, l'apprenti pourra faire le même nombre d'heures que son tuteur. Le financement des CFA passera par la signature des contrats d'apprentissage. Ça change tout. Avant, ça passait par les régions ou les Opcas. Plus un CFA aura d'apprentis, plus il aura des financements. Mieux vaut donc qu'il aille voir les entreprises.

Q- Le plafonnement des indemnités de licenciement va-t-il vraiment lever le frein à l'embauche ?

R-C'est paradoxal de dire que pour embaucher, il faut pouvoir licencier mais c'est comme ça que ça se passe dans les petites entreprises. On avait, avant les ordonnances, une vraie loterie. Ça tétanisait plus d'un chef d'entreprise. On répond au juste besoin de réparation avec un barème qui est supérieur aux moyennes des juridictions mais qui est plafonné. En cas de voie contentieuse, chacune des parties sait ce qu'elle peut attendre de l'autre. Ça engage souvent à trouver un accord plutôt que d'aller vers un mauvais procès.

Q- Pourquoi plaidez-vous pour le retour de la défiscalisation des heures supplémentaires ?

R-Les Français sont des bosseurs, bien gagner sa vie en faisant des heures supplémentaires, ça les intéresse. Au moment de la suppression de cette disposition sous le mandat de François Hollande, les victimes ont été les salariés eux-mêmes. Le travail amène le travail, ça peut augmenter le pouvoir d'achat et la productivité des entreprises.

Q- Vous réclamez aussi la baisse de charges des entreprises.

R-Il suffit de se comparer par rapport à la moyenne des autres pays européens. On s'aperçoit qu'il y a toujours un différentiel de marge de 7 points entre les entreprises françaises et l'Allemagne, c'est considérable. Il faut surveiller le coût du travail comme le lait sur le feu car, si nous décrochons, nous perdons notre compétitivité. Cette compétitivité passe par le taux de charges et la pression fiscale appliqués sur les entreprises.

2018_06_06_Asselin_Le Figaro

Q-Le gouvernement travaille sur la loi Pacte. Il pourrait s'inspirer du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard. Ce texte propose une évolution dans la définition juridique de l'entreprise pour tenir compte de son impact social et environnemental. Qu'en pensez-vous ?

R-Qu'il y ait un espace dans cette future loi Pacte - qui, je l'espère, aura un impact - pour retravailler la vision de l'entreprise, de son objet social, est une démarche que nous accompagnons. Mais je considère que ce n'est pas le statut qui fait la vertu. Il existe des entreprises de l'économie sociale et solidaire où le dialogue social est pauvre. À l'inverse, il est des SA ou des SARL où ce dialogue est riche. Ce n'est pas en imposant une modification de leur objet social que toutes les entreprises deviendront vertueuses. La RSE est avant tout affaire de conviction et de volontariat. Pour cette raison, elle devrait rester expérimentale et être révisable tous les trois ou cinq ans pour tenir compte des évolutions. C'est le sens de la délibération sur la RSE dans les TPE-PME signée en décembre 2017 par la CPME, la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT et FO.

Q-Qu'en attendez-vous ?

R-Cet accord chapeau s'adresse aux branches professionnelles afin qu'elles puissent engager une négociation sur la RSE. L'objectif est d'encourager les plus vertueuses parmi les entreprises de moins de 500 salariés.

Q-De quelle manière ?

R-Les entreprises qui s'engageraient dans une démarche RSE sérieuse seraient labellisées à l'issue d'une procédure de certification conduite par un organisme tiers. L'idée est d'arriver à une reconnaissance par l'administration d'une telle démarche volontaire des TPE et PME. Une labellisation de ce type serait plus efficace qu'une réglementation nouvelle qui impliquerait des contrôles, donc des dépenses supplémentaires de l'État.

Q-Serait-ce vraiment plus efficace ?

R-Trop souvent, la tentation est grande - de la part de l'État - de décider à la place des entreprises. Un bon exemple est l'accord national interprofessionnel de 2014 sur la formation professionnelle - que n'a pas signé la CPME. Il institue un entretien professionnel obligatoire tous les deux ans. Un tel entretien est pourtant important dans la gestion des ressources humaines. On a transformé ainsi un acte de management en un acte administratif coercitif : la sanction peut aller jusqu'à 3 500 euros d'amende par salarié. Le résultat est que bien des entreprises font signer à leurs salariés des attestations que l'entretien a bien eu lieu sans qu'il ait vraiment été mené dans une démarche managériale.

Q-Quel serait, selon vous, le bon exemple ?

R-C'est la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) qui n'est pas obligatoire pour les PME de moins de 300 salariés. Beaucoup d'entre elles sont confrontées à

une pénurie de main-d'œuvre. Celles qui ont mis en place volontairement la GPEC s'en sortent mieux, car elles ont pu anticiper leurs besoins de main-d'œuvre et pu faire évoluer leurs salariés. C'est plus en encourageant les entreprises qu'en les sanctionnant qu'on les poussera à avancer. C'est plus efficace que de les menacer de leur envoyer le Père Fouettard.

Q-Les grands groupes ont des obligations en matière de RSE. Les respectent-elles dans leurs relations avec les PME ?

R-On a souvent reproché aux grands groupes de faire du «green washing». Leurs dirigeants sont tous convaincus de l'importance de la RSE. Mais la lourdeur administrative des grandes entreprises peut les empêcher de concrétiser leurs intentions dans leurs actes. On observe encore, dans la relation contractuelle, un décalage entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants.

Q-Les patrons de TPE et de PME sont-ils sensibles à ces enjeux de RSE ?

R-Les chefs d'entreprise, à commencer par les adhérents de la CPME, ont une approche positive. Au sein de la CPME, les entrepreneurs qui parlent de leur démarche ont un effet d'entraînement sur leurs pairs. Mais ils se désolent quand ils constatent que les clients, les donneurs d'ordre ou l'État ne se montrent pas toujours très sensibles aux démarches RSE. Ces parties prenantes aussi ont encore du chemin à parcourir.

2018_06_11_Asselin_Le Parisien

Q-Le président de la République a lancé les réformes que vous réclamiez depuis longtemps. Emmanuel Macron, c'est le président des patrons ?

R-La question n'est pas d'être le président des patrons ou pas, mais de tous les Français. Cela veut dire favoriser le développement du secteur marchand. Car sans victoire économique des entreprises, il n'y a pas de victoire économique du pays. Or, le secteur marchand, c'est 99 % de TPE/PME. Donc jouer les TPE/PME, c'est jouer gagnant pour tous.

Q-Le gouvernement avait promis un Big Bang sur la réforme de l'apprentissage et de la formation. C'est ce qui s'est passé ?

R-Non. On peut souvent reprocher aux partenaires sociaux d'être lent, peu efficace. Sur cette réforme, on nous avait demandé de négocier sur une feuille de route gouvernementale : on a été efficace et rapide. Nous avons donc été surpris de voir à la fin la ministre dire : Ça ne va pas assez loin, vous allez voir ce que vous allez voir, on va tout reprendre. On a surtout vu que le principe de réalité était vite remonté à la surface. La réforme prévoit de redistribuer la taxe d'apprentissage, payée par les entreprises, directement vers les CFA (Centre de formation des apprentis), et c'est tant mieux. Mais nous demandons que cet argent soit utilisé de manière transparente. Or, le Big Bang se perd dans les méandres de la nouvelle tuyauterie. Aujourd'hui, on n'a toujours pas l'assurance que les fonds iront bien là où on forme les jeunes et les salariés.

Q-Êtes-vous satisfait du rythme des réformes ?

R-Non, ça patine en ce moment. On le voit avec la formation et l'apprentissage. On attend avec impatience la loi Pacte.

Q-Avez-vous l'impression qu'Emmanuel Macron considère à leur juste valeur les syndicats ?

R-Sur l'assurance chômage, le gouvernement a pris la main, mais nous a dit de rester autour de la table. Sur la réforme de la formation et l'apprentissage, il a dit : Négociez sur notre feuille de route, mais après on fait ce qu'on veut. Avec cette méthode, se pose la question de la place des corps intermédiaires. Il va falloir redéfinir notre position. Mais penser qu'en remontant tout à la tête de l'exécutif, on résout les problèmes rapidement, ça a ses limites.

Q-La réforme du Code du travail doit permettre de créer des emplois. Six mois après son entrée en vigueur, est-ce le cas ?

R-Ce qui crée des emplois, c'est l'activité. Mais la confiance est aussi nécessaire. Et nous l'avons eu grâce aux ordonnances. Nous avons deux revendications. D'abord, sécuriser la rupture du contrat de travail. La réforme répond au souhait de la juste réparation - car les barèmes aux prud'hommes restent généreux pour les salariés - et elle protège les entreprises. Ensuite, le fait de pouvoir signer avec ses salariés un accord d'entreprise sans être obligé de passer par un syndicat est une avancée majeure. Tout cela rassure les employeurs.

Q-Le contexte économique est bon et pourtant les perspectives d'embauche des PME ne sont pas éblouissantes... Pourquoi ?

R-Parce qu'il reste autour du salarié énormément de contraintes.

Q-On a l'impression que pour les patrons, c'est toujours la faute de la réglementation...

R-Devenez employeurs et vous allez voir ! Sachez qu'il y a 60 obligations qui peuvent générer une condamnation pénale pour l'employeur.

Q-Dans ce cas, que faut-il vraiment faire pour booster l'emploi ?

R-Arrêtons de mettre les entrepreneurs en situation de hors-la-loi. Le législateur a toujours tendance à mettre des mesures coercitives sur les nouveaux dispositifs. Le RGPD ? C'est très bien, mais si vous n'êtes pas dans les clous, c'est potentiellement 4 % du chiffre d'affaires d'amende ! Il faut aussi baisser la pression fiscale des entreprises, même si nous savons très bien que le gouvernement doit baisser le déficit public. Mais en dépit des allègements de charges, nous avons une courbe du coût du travail qui est toujours au-dessus de la moyenne européenne.

Q-L'impôt sur les sociétés va bientôt baisser...

R-Oui, mais pas la fiscalité globale, quand bien même on parle de tous les cadeaux fait aux entreprises. D'ailleurs, enlevé le CICE et des PME coulent. Alors, quand j'entends un ministre dire on va raboter de 5 milliards les aides aux entreprises je suis très inquiet.

Q-Le prélèvement à la source entre en vigueur le 1er janvier. Les PME sont-elles prêtes ?

R-Non, car l'administration n'est pas prête. Tous les décrets n'ont pas été publiés. Je peux même vous dire que quelque chose ne va pas fonctionner le 1er janvier prochain. Il est prévu que le fisc fasse remonter aux entreprises le taux d'impôt de chaque salarié. Le problème est que ce taux ne se mettra pas automatiquement dans les logiciels de paie. Il faudra, tous les mois, saisir manuellement le taux de chaque salarié. Je vous laisse imaginer le risque d'erreur !

2018_06_18_Asselin_Le Figaro

Q-Quelle est la mesure la plus positive du projet de loi ?

R-Sans conteste, la plus grande avancée est la suppression du seuil de 20 salariés, ou plus exactement des obligations fiscales et administratives afférentes au passage de ce cap d'effectifs, comme la hausse de la contribution pour le logement ou pour la formation. La semaine passée, un patron de PME m'a confié que, grâce à cette mesure, il allait passer de 18 à 21 ou 22 salariés. En cela, le projet de loi aura un impact immédiat sur les embauches, tant les seuils dissuadent les chefs d'entreprise de passer certains niveaux d'effectifs. L'autre mesure très positive est la suppression du forfait social (sorte de taxe, NDLR) sur l'intéressement dans les sociétés de moins de 250 salariés. Je suis certain que cela va doper l'intéressement et donc le partage des fruits de la croissance avec les salariés.

Q-Le seuil de 50 salariés ne sera-t-il pas d'autant plus rude à passer que certaines contraintes du seuil de 20 lui sont transférées ?

R-Oui, mais une mesure de Pacte vient considérablement atténuer les choses. Désormais, l'entreprise devra avoir dépassé ce seuil pendant cinq ans de façon continue pour se voir appliquer les nouvelles contraintes (au lieu de douze mois au cours des trois dernières années). Si vous restez cinq ans au-dessus de ces effectifs, cela signifie que votre modèle économique tient et est fait pour aller au-delà de ce seuil.

Q-Y a-t-il des dispositions néfastes pour les PME ?

R-Je suis très vigilant sur la nouvelle définition de l'objet social de l'entreprise dans le Code civil. Mais aussi sur la réduction des aides aux entreprises. Nous subissons déjà la pression fiscale la plus élevée d'Europe ! L'impôt sur les sociétés a diminué, mais, en même temps, les impôts locaux ont grimpé. Avant de parler de baisse des aides, il faudrait s'attaquer à la diminution de la fiscalité des entreprises. Attention aussi à ne pas revenir sur la TVA réduite dans la restauration, comme cela a pu être évoqué. Ce serait dangereux économiquement et particulièrement injuste de cibler ce métier. Je ne connais pas beaucoup de restaurateurs qui aient fait fortune !

Q-Certaines mesures manquent-elles à l'appel ?

R-Nous avons plaidé pour une valorisation de l'investissement dans le numérique, avec un amortissement sur trois à cinq ans. Cela aurait consolidé le bilan des entreprises. Nous n'avons pas été entendus. Autre regret, rien dans le projet de loi Pacte ne traite de la distorsion de concurrence entre les acteurs du numérique et les entreprises plus traditionnelles. Je pense notamment aux distorsions fiscales dans le commerce. Les commerçants payent la Tascom ou la taxe sur les enseignes, pas les géants du numérique...

2019_04_11_Asselin_Le Figaro

Q-Les difficultés d'embauches sont-elles un frein à la croissance des PME ?

R-Oui, les pénuries de main-d'œuvre pèsent sur le développement de nombre de PME. Certaines sont obligées de dire à leurs clients qu'elles ne peuvent réaliser les produits et les livrer aux dates prévues faute de suffisamment de salariés. On commence à revoir des panneaux du type « recherche maçon » ou encore « recrutement » devant les entreprises. Ils avaient disparu depuis des dizaines d'années.

Q-Pourquoi êtes-vous si sceptique sur les réformes de la formation et de l'apprentissage ?

R-Le gouvernement ne nous a pas écoutés sur ces réformes qui sont plutôt taillées pour les grands groupes. D'ailleurs, ces derniers commencent à profiter de celle de l'apprentissage en ouvrant leurs propres centres de formation d'apprentis. Pour les PME, c'est quasiment mission impossible. Du côté de la formation, le compte n'y est pas non plus. Les PME ayant entre 50 et 300 salariés sont les grandes perdantes car elles ne bénéficient plus de la mutualisation des fonds comme avant. Elles ne vont donc plus pouvoir financer la formation de leurs salariés au-delà du minimum légal. Nous sommes inquiets, il n'y a pas de culture PME chez nos dirigeants.

Q-Les patrons, optimistes après l'élection du président, semblent désormais dans la défiance...

R-Ce n'est pas une question de défiance. La première séquence a été franchement bien réussie, avec les ordonnances réformant le Code du travail. Elles apportent des garanties aux employeurs. Par exemple, il est désormais possible de négocier directement avec nos salariés dans les petites entreprises en l'absence de syndicats. La loi Pacte va également dans le bon sens. Si les idées de l'exécutif et d'Emmanuel Macron restent aujourd'hui séduisantes, ils ont une manie jacobine de vouloir tout centraliser vers le haut, sans écouter. Et, malgré une volonté affichée de dire stop à trop d'impôts, le pays n'est pas guéri de cette addiction.

Q-Vous estimez que l'exécutif ne s'est pas assez attaqué à la fiscalité ?

R-Il y a eu des avancées, comme la défiscalisation des heures supplémentaires pour les salariés. Toutefois, si le gouvernement voulait vraiment favoriser le pouvoir d'achat des Français et faire en sorte que le coût du travail n'explose pas pour les entreprises, il élargirait cette mesure aux cotisations patronales. Et là, ce serait d'une extrême popularité ! Mais pour l'administration budgétaire, ça coûte trop cher alors que c'est de l'investissement. De plus, la fiscalité n'est pas que nationale, mais aussi territoriale. On a assisté à l'inflation de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Nous appelons à un plafonnement global de l'ensemble de la fiscalité.

Q-Sur la réforme de l'assurance-chômage, l'exécutif planche sur un bonus-malus sur les cotisations patronales pour limiter les contrats courts...

R-Ce serait une énorme erreur. Le bonus-malus est une très mauvaise idée en pratique. Par exemple, une entreprise qui gagne un chantier et qui a besoin de main-d'œuvre temporaire risque de contourner l'activité salariale pour échapper au malus en recourant au travail détaché

ou aux microentrepreneurs. Et puis, l'État, friand de contrats courts, va-t-il alors s'infliger un bonus-malus ?

Q-La réforme à venir sur les retraites vous inquiète ?

R-Il faut réformer les 42 régimes de retraites. Mais l'exécutif ne doit pas choisir la solution de facilité en prenant les réserves des régimes les plus vertueux - comme ceux des professions libérales - pour financer les régimes qui sont en déficit. Par ailleurs, il n'est pas question de faire exploser les cotisations des indépendants.

2019_05_23_Asselin_Le Courrier de l'Ouest

Q-Pourquoi les dernières annonces du président de la République vous inquiètent-elles ?

R-Elles soulèvent des questions, voire des doutes, qui commencent à poindre chez les entrepreneurs. On a eu une première séquence extrêmement bien réussie avec les ordonnances travail. Nous pensions avoir enfin affaire à un exécutif qui prend le taureau par les cornes pour relancer l'investissement et les embauches. Les mauvaises habitudes ont malheureusement repris le dessus dès la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle, qu'il fallait faire, mais avec un pilotage par le haut, centralisé. Nous redoutons que cette tendance ne s'affirme sur d'autres réformes.

Q-Qu'est-ce qui vous fait croire cela ?

R-La conférence de presse du président de la République, le 25 avril, nous fait craindre un tournant. Il n'y a été question que de pouvoir d'achat, de relance par la demande - synonyme d'abandon de la relance de l'offre - en nous expliquant au passage que les entreprises devaient contribuer à l'effort national. Ce n'a pas été dit aussi brutalement, mais c'était quand même franchement affirmé. Il ne faut pas se tromper de combat : il n'y a pas de victoire économique dans un pays sans victoire du secteur marchand. Or, le secteur marchand, c'est 99 % de TPE et de PME. Ce que nous avons compris, c'est « on vous a gâté, maintenant, à vous de rembourser ». Serons-nous les victimes collatérales du mouvement des Gilets jaunes ? On se pose la question. 40 % des entreprises ont versé la 'prime Macron'.

Q-Combien d'entreprises ont accordé une prime de fin d'année défiscalisée à leurs salariés, telle que proposée par le Président ?

R-Elle a été versée par 40 % des entreprises, dont une grande majorité de TPE et PME. On parle de plus de 2 milliards d'euros, sortis de notre poche, alors que nous n'étions pas obligés de le faire. Le 25 avril, j'aurais aimé entendre Emmanuel Macron remercier les entrepreneurs qui ont participé.

Q-Il est question de créer une prime de mobilité. Vous êtes pour ou contre ?

R-Pour l'instant, il y a une grande cacophonie autour du sujet. Il s'agirait d'accompagner ceux qui n'ont pas d'autre choix que de prendre leur voiture pour aller travailler. On peut le comprendre, mais si cette prime est obligatoire, c'est un nouvel impôt de production. On parle de 400 €. Si vous avez 10 salariés, c'est 4 000 €. Pour une petite boîte, c'est n'est pas neutre.

Q-Et la suppression de certaines niches fiscales ?

R-Qu'il faille faire un toilettage des niches fiscales, pourquoi pas. Bruno Le Maire nous a rassurés en nous disant qu'il avait 1 à 1,5 milliard à trouver, et non 5 milliards, mais si on ne veut pas toucher au crédit d'impôt recherche ou au taux de TVA réduit, où aller chercher l'argent ? Du côté du gasoil non routier ? Attention. L'équilibre économique de secteurs entiers, dont les travaux publics, le bâtiment, l'agriculture, la pêche, peuvent être remis en question si on y touche. Nous demandons de la stabilité fiscale

Q-Que faudrait-il faire ?

R-Si on veut baisser la pression fiscale, il faut faire des économies. Elle est là, la vraie réforme. Cette équation budgétaire ne peut se résoudre qu'à travers un jeu de bonneteau : pour donner du pouvoir d'achat, il faut trouver de nouveaux moyens. Et ce sont encore les entreprises qui vont servir de variable d'ajustement ? Avec plus de 46 % de pression fiscale sur les acteurs économiques, nous sommes les entrepreneurs les plus ponctionnés d'Europe. Nous nous attendions à ce que la machine à créer de la taxe s'arrête, ou diminue. Ce qu'on constate, c'est que notre fiscalité ne baisse pas et qu'elle ne baissera pas. La machine à complications, en revanche, ne s'arrête pas. Avec le prélèvement à la source, le RGPD ou la déclaration des bénéficiaires effectifs, nous avons du travail, des frais et des contraintes supplémentaires.

Q-Qu'attendiez-vous finalement ?

R-Ce que nous demandons depuis toujours : de la stabilité fiscale et de la visibilité. Que ce Président et ce gouvernement, à la différence de leurs prédécesseurs, tiennent leurs annonces et suivent une ligne économique claire, au moins jusqu'à la fin du quinquennat. La politique de l'offre, amorcée par François Hollande, puis accélérée par l'arrivée d'Emmanuel Macron, a porté ses fruits. La confiance a été rétablie, l'investissement et les embauches ont repris, et des choses très positives se sont faites, comme la loi Pacte. L'économie n'est pas trop mal orientée, mais le tissu des petites entreprises reste très fragile. Il est précieux, il faut le préserver. Et l'effet « stop-and-go » est vraiment très déconcertant pour nous.

2019_10_11_Asselin_Aujourd'hui en France

Q-Les offres d'emploi sont à un niveau très élevé. Les chefs d'entreprise sont donc revenus à l'optimisme ?

R-Absolument. Lorsque les entreprises ont des perspectives en termes d'activité, comme c'est le cas aujourd'hui, elles ont besoin d'embaucher. Par ailleurs, de nombreux marchés évoluent, les patrons de PME-ETI ont besoin de nouvelles compétences qu'ils cherchent à l'extérieur.

Q-Ces bons chiffres en matière d'offres d'emploi sont-ils le résultat des mesures Macron ?

R-Un mouvement de bascule s'est enclenché au moment des ordonnances travail, six mois après l'arrivée d'Emmanuel Macron à l'Elysée. La sécurisation de la rupture du contrat de travail - qui s'était fortement judiciairisée, au point de devenir une véritable loterie - a rétabli la confiance des chefs d'entreprise vis-à-vis de l'embauche. Concernant les autres mesures en revanche, comme la loi Pacte, dédiée en grande partie au financement des PME, il est encore trop tôt pour dresser un bilan.

Q-Pourquoi ce record d'offres d'emploi ne s'accompagne-t-il pas d'une baisse du chômage ?

R-Le premier problème, c'est l'orientation. Des générations de jeunes Français ont été formées dans de mauvaises directions, sans débouchés professionnels. Le deuxième concerne la qualité de la formation professionnelle. A l'arrivée, entre 230 000 et 300 000 emplois immédiatement disponibles n'arrivent pas à être pourvus. Avant, les patrons s'inquiétaient : "nous ne voulons pas embaucher, nous avons peur"; aujourd'hui ils s'agacent : "nous voulons recruter mais nous ne trouvons pas les compétences" ! La réforme de l'apprentissage est désormais en place, c'est une excellente nouvelle car il y a du travail dans les métiers techniques : industrie, BTP. Hélas, elle mettra du temps avant de produire ses effets... Ce décalage entre offres d'emploi et baisse du chômage va donc durer plusieurs années.

Q-Le Premier ministre a émis l'idée de quotas migratoires par secteurs professionnels. Est-ce une piste ?

R-La CPME n'y est pas opposée, et beaucoup d'entreprises ont d'ores et déjà recours à des salariés étrangers. Mais le risque est toujours plus grand que la greffe ne prenne pas. Ouvrir grand les vannes ne résoudra pas tous les problèmes d'emplois non pourvus d'un coup de baguette magique.

2020_01_30_Asselin_La Nouvelle république

Q-En quoi ce rendez-vous est important ?

R-C'est une nouvelle formule. Cette fois, il a été demandé à ce que nous disposions des moyens techniques pour pouvoir simuler immédiatement les projections et chiffrer les demandes. Par exemple, la retraite minimale étant égale à 85 % du Smic, la CFDT exige d'augmenter le pourcentage. On pourra calculer le coût en direct.

Q-Pensez-vous cette réforme nécessaire ?

R-Absolument. Il faut être réaliste : le régime actuel ne va plus pouvoir supporter les contraintes démographiques, d'autant que depuis 1981 et la validation de la retraite à 60 ans, l'espérance de vie a augmenté de 7,5 ans. Cette réforme tend à faire primer l'intérêt collectif et national sur l'intérêt individuel. Si le gouvernement venait à l'abandonner, il faudrait de toute façon très vite se remettre autour de la table avec les partenaires sociaux pour trouver une autre solution.

Q-Cette réforme veut changer un modèle de société mis en place il y a plus de 70 ans. N'est-ce pas une responsabilité ?

R-Oui, c'est un moment singulier de l'histoire, j'en suis conscient, car elle engage les générations actuelles et futures. Je suis l'un des nombreux acteurs qui y prendra part, et j'essaie d'apporter ma pierre à l'édifice le plus intelligemment possible.

Q-Votre plébiscite, lors de votre réélection à la tête de la CPME le 7 janvier dernier, avec 95,21 % des voix, vous confirme dans l'idée de continuer sur la même ligne...

R-Ça ne s'est pas mal passé, en effet. Je me doutais qu'il n'y aurait pas trop de suspense, mais je ne m'attendais pas à un tel score. Néanmoins, derrière la satisfaction se cache une grande responsabilité, et il faut que je sois encore à la hauteur. Je dois rester le premier serviteur des patrons et des indépendants.

Q-Comment trouvez-vous le premier ministre dans cet exercice délicat de la négociation ?

R-Que ce soit en tête-à-tête ou en réunion multilatérale, je l'ai toujours trouvé serein et sûr de sa réforme. Je pense sincèrement qu'il est convaincu de l'intérêt et qu'il n'est pas dans un jeu politique. Il faut aussi être bien câblé pour encaisser certains propos véhéments qu'il reçoit.

2020_03_03_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-Comment faites-vous dans votre entreprise : vous ne vous serrez plus la main ?

R-Très honnêtement, c'est difficile de dire : ne vous serrez plus la main ! Par contre, nous mettons à disposition des solutions hydroalcooliques, nous affichons les recommandations d'hygiène, nous suivons les directives du ministère du Travail.

Q-Sentez-vous monter l'inquiétude chez les patrons de PME ?

R-Oui, certains secteurs sont très impactés. Je pense au tourisme, aux tour-opérateurs qui doivent annuler un voyage scolaire en Italie : ils ne sont pas couverts par les assurances, alors qu'ils ont pris des engagements auprès des hôtels, d'un autocariste ou d'une compagnie aérienne... Nous recevons aussi des signaux d'alerte des traiteurs, à cause du grand nombre d'événements annulés...

Q-Vous serez ce mardi matin au ministère de l'Économie. Que demanderez-vous ?

R-Nous avons déjà fait réactiver des cellules de suivi économique dans chaque département, pour remonter les cas épineux et décider des reports de charges sociales et fiscales. Et nous avons obtenu une clause de force majeure dans tous les marchés avec des entités publiques, pour éviter de payer des pénalités en cas de non-respect des délais. Il faut maintenant que les grands donneurs d'ordre privés appliquent cette clause. Au-delà, on va vers une crise qui sera peut-être plus forte au niveau économique qu'au niveau sanitaire. Si cette situation devait perdurer, l'État devrait élargir le principe de catastrophe naturelle, et anticiper une sorte catastrophe épidémique. Cela permettrait de faire jouer les assurances en remboursement des pertes. On le paiera à un moment ou un autre sur les contrats d'assurance, c'est sûr, mais si l'économie se met à l'arrêt, peu de petites entreprises en sortiront vivantes.

2020_03_16_Asselin_La nouvelle République du Centre-Ouest

Q-Vous vous réunissez ce lundi à partir de 9 h. Quels points seront abordés lors de cette réunion ?

R-C'est simple : samedi soir, le Premier ministre a annoncé la fermeture des restaurants, des magasins non-alimentaires, etc., donc de nombreuses questions se posent. Quid des salariés ? Où s'arrête le cordon sanitaire économique précisément ? Il faut fixer les règles, et le ministre de l'Économie, Bruno Le Maire, annoncera certainement des mesures fortes pour envisager la suite.

Q-Que pouvez-vous attendre, par exemple ?

R-Il faut déjà rassurer les chefs d'entreprise. Ils doivent régler le problème de leurs employés, de leur entreprise, et leur situation personnelle également. Bien que l'administration se tourne déjà vers les acteurs économiques en proposant le report des charges, ça risque de ne pas être suffisant. Il faut laisser une chance aux entreprises de rebondir et donc assurer une réponse immédiate. Par exemple, supprimer la carence de 48 h en cas de chômage partiel et le mettre en place de façon rétroactive pour que les chefs d'entreprise puissent annoncer les mesures très rapidement en ce début de semaine.

Q-Cette réunion ne concerne-t-elle que les entreprises de restauration ou de commerce ciblées par la décision du Premier ministre samedi soir ?

R-Il y a en effet beaucoup d'autres activités non concernées par les mesures, mais impactées malgré tout. Je travaille dans le secteur de la construction, et se pose la question de l'alimentation des salariés qui travaillent sur des chantiers, alors qu'ils ne pourront pas manger au restaurant.

Q-Allez-vous les envoyer malgré tout sur les chantiers ?

R-Pour l'instant oui, car il n'y a aucune raison impérative d'arrêter de travailler. Mais nous devons faire face à une organisation inédite et nous prenons des décisions au jour le jour. Bien évidemment, s'il faut s'arrêter, nous nous arrêterons. Mais il faut faire confiance aux autorités qui n'ont, pour l'instant, pas demandé de stopper notre activité.

Q-Avez-vous une idée de la durée de mise en place de ces mesures ?

R-Non, c'est encore bien trop tôt, mais nous allons en sortir un jour. Il faut, jusque-là, garder intactes les chances des entreprises de rebondir. Si les entreprises disparaissent, cela ajoutera des difficultés à un contexte déjà difficile.

2020_07_31_Asselin_Le Courrier de l'Ouest

Q-Quel objectif vous donnez-vous auprès du gouvernement, qui définit son plan de relance et les aides face à la crise ?

R-Mon rôle s'appuie sur deux axes : soutenir ceux qui en ont besoin, et investir dans la relance. Les PME représentent 99 % du tissu économique du pays, en nombre d'entreprises. Nous avons travaillé sur un document avec 109 propositions, fait par et pour les PME. Il faut faire en sorte que l'investissement soit réalisé pour les territoires, et ne favorise pas les produits manufacturés d'Asie du Sud-Est. Il s'agit aussi de flécher ces investissements dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, ceux qui recrutent. Enfin, il faut que ces investissements soient écologiques et permettent notamment d'alléger la facture énergétique de la France.

Q-Comment aider les PME fragilisées par la crise ?

R-Les prêts garantis par l'État devront être remboursés tôt ou tard. Il s'agit d'amortir le choc de la dette. Nous avons imaginé des mesures afin d'éviter une deuxième vague de défaillance. La semaine dernière, Bruno Lemaire a validé notre proposition de rembourser ces dettes sur 36 mois. Sur le champ fiscal, il peut aussi y avoir compétition entre les grandes entreprises et les petites... Il faut que le plan de relance profite davantage aux petites entreprises. Il n'y aura pas de rebond économique de la France sans rebond des PME.

Q-Qu'en est-il de la réforme du régime des retraites, sur laquelle vous avez beaucoup argumenté auprès du gouvernement ?

R-Ce sujet n'est plus une priorité immédiate, puisqu'il a été repoussé à l'année prochaine. Mais le travail continue. Nous travaillons désormais avec Laurent Pietraszewski, nouveau secrétaire d'État chargé des retraites, et Elisabeth Borne, ministre du Travail. Elle connaît très bien l'entreprise Asselin d'ailleurs, et le Thouarsais puisqu'elle était venue en visite lorsqu'elle était préfète de la région Poitou-Charentes. Le régime actuel des retraites est percuté par la situation économique. Si le chômage augmente, les cotisations vont baisser.

Q-Quel est votre point de vue sur le tissu économique du bassin thouarsais ? A-t-il les reins solides ?

R-La richesse du bassin thouarsais, c'est sa diversité économique. Nous avons un territoire très équilibré. Pour autant, beaucoup d'entreprises vont subir le comportement des consommateurs. Le commerce va souffrir énormément. Beaucoup de secteurs dépendent également du tourisme, même si ce n'est pas la principale activité. Il faut continuer à consommer local. L'action de la communauté de communes et de la ville est très importante. Ce sont des donneurs d'ordre. Ils doivent être efficaces dans les autorisations de travaux et les demandes de permis de construire, notamment.

Q-La plupart des entreprises locales sont des PME. Est-ce un atout ?

R-Les PME ont souvent davantage de souplesse dans l'action. Mais vous n'avez pas la souplesse de la trésorerie. C'est la grande fragilité des très petites entreprises. C'est pour cela que tous les dispositifs de soutien sont importants.

Q-Qu'en est-il de l'entreprise Asselin ?

R-Nous avons eu la chance, juste avant le confinement, d'avoir engrangé de très belles affaires. Nous sommes très sereins sur le moyen et le long terme. Par contre, nous faisons face à d'importants décalages dans les chantiers. Il est compliqué de retrouver la même productivité. La quasi-totalité des 130 salariés a repris le travail. En revanche, alors que nous faisons toujours appel à de l'intérim, là, nous ne le faisons plus du tout.

Q-Le bassin thouarsais fait souvent face à des soucis de recrutement de cadres d'entreprise. Quelle est la solution ?

R-Nous ne pouvons pas attendre grand-chose d'en haut. Il faut se secouer en bas. C'est exactement ce qu'a fait Jean-Michel Texier (patron du groupe Convergence.com, N.D.L.R.) en lançant l'association Impact T. Peut-être qu'avec le contexte actuel, on va se rendre compte que dans les villes moyennes, on trouve un territoire sympathique, bien situé, avec une vraie vie culturelle, et qu'on n'y est pas plus mal qu'enfermé dans son appartement. Nous avons les qualités intrinsèques, il faut les mettre en valeur !

2020_09_03_Asselin_Ouest-France

Q-Que dire de ce plan de relance ?

R-Mon impression est plutôt positive. La baisse des impôts de production dès 2021, notamment, est une bonne mesure. Car, aujourd'hui, qu'une entreprise fasse du résultat ou des pertes, elle doit payer. C'est extrêmement handicapant en termes de compétitivité. Il s'agit de la seule mesure pérenne du plan de relance. Mais elle n'aura d'effets qu'en fin d'année prochaine, car les entreprises s'acquittent des impôts de production à partir d'octobre.

Q-Aucune contrepartie, en termes d'emploi ou d'écologie, n'est exigée...

R-Le gouvernement fait bien de ménager les entreprises, car elles seront au cœur de la relance. La contrepartie, ce sera l'embauche ! La diminution des impôts de production n'est pas tant un cadeau fiscal qu'un rééquilibrage avec nos voisins européens. Et pour les mesures d'accompagnement, c'est bien à l'entreprise de faire le premier pas. Pas d'aide à l'embauche de 4 000 € sans embauche d'un jeune...

Q-Avez-vous d'autres propositions ?

R-Les entreprises se sont lourdement endettées. Certaines pourraient ne pas s'en remettre, y compris celles qui avaient un modèle économique viable avant la crise du Covid. Nous proposons de regrouper toutes les dettes contractées pendant cette crise (report de charges sociales et fiscales, emprunts bancaires, etc.) dans un prêt consolidé garanti par l'État, qui pourra s'étaler jusqu'à dix ans. Ça éviterait à bon nombre d'entreprises de passer par un plan de sauvegarde devant le tribunal de commerce.

Q-Où attendez-vous le gouvernement ?

-L'impulsion est la bonne, maintenant il va falloir concrétiser cet élan. Une PME n'embauche que si elle voit son carnet de commandes se remplir. Donc ce plan de relance doit générer de l'activité, et le plus tôt sera le mieux. Si les mesures mettent des mois à irriguer l'économie, on sera passé à côté de l'objectif.

2020_10_20_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-D'un côté, le gouvernement multiplie les mesures en faveur des PME-TPE, de l'autre les mesures de restriction continuent à peser sur l'activité. Comment réagissent les patrons face à cela ?

R-Les chefs d'entreprise ont un pouvoir de résilience très important. Mais malheureusement, les coups successifs portés à leur activité sont en train de peser sur leur moral. L'inquiétude est en train de gagner du terrain. En réalité, dans le monde de l'entreprise, les gens se demandent ce qui va se passer dans les semaines ou les mois qui viennent. Nous ne sommes d'ailleurs pas en position attentiste face au gouvernement - même si les mesures récemment annoncées par le ministère de l'Économie et des Finances sont positives- mais face à la reprise d'activité. À titre d'exemple, 80 % des prêts garantis par l'État n'ont toujours pas été consommés par les entreprises. Ce qui démontre bien que ce dont les PME ont besoin n'est pas tant de soutien, mais vraiment d'un retour du carnet de commandes.

Q-Cette reprise d'activité ne dépend pas seulement d'une volonté politique ou des mesures contre la pandémie, mais aussi de la demande. Que faire si elle ne repart pas ?

R-C'est bien le problème. Bien malin celui qui pourra dire quand et comment la demande va repartir et si les clients vont à nouveau pousser la porte des entreprises ou des magasins. C'est cela le plus inquiétant et c'est cela qui noircit le tableau. Pour l'instant, nous n'avons encore rien vu des effets de la crise. Le 7 octobre dernier, les tribunaux de commerce ont reçu comme consigne de rouvrir toutes les procédures de liquidation ou de redressement judiciaire qui étaient gelés depuis le printemps. Il n'y avait donc aucune faillite à signaler dans le pays jusqu'à présent. Mais je peux vous dire qu'à partir de maintenant, cela ne va pas être la même chose et les chiffres vont commencer à s'affoler. D'autant plus que la très grande majorité des entreprises commencent à clôturer leur exercice de l'année, dans les jours qui viennent. Et là, j'ai bien peur que les tribunaux de commerce connaissant, eux, un vrai surplus d'activité.

Q-Le pire serait donc à venir?

R-Oui et non. Parce que si nous ne pouvons pas agir sur la demande, nous pouvons encore alléger les charges qui pèsent sur les entreprises. Je ne parle pas seulement des cotisations, mais aussi des loyers, des remboursements de prêts... enfin de toutes les échéances que les entreprises doivent payer. C'est pourquoi, je demande à l'exécutif la possibilité d'étudier un prêt de consolidation qui permettrait aux PME-TPE d'étaler l'ensemble de leurs échéances sur plusieurs années. C'est la seule solution pour éviter une véritable hécatombe de faillites en France.

Q-Le gouvernement vous a pourtant déjà écouté, notamment en demandant à Bruxelles un délai d'un an pour le remboursement des PGE. Cela ne suffit pas ?

R-Il faut bien reconnaître que le gouvernement nous écoute. Je dois même dire que le ministère de l'Économie et des finances fait bien les choses depuis le début de cette crise. C'est assez inhabituel comme propos de la part d'un responsable syndical, mais c'est la réalité: le

gouvernement est à notre écoute depuis le début. Les banques aussi d'ailleurs. Entre les PGE et le report des échéances, elles ont vraiment joué le jeu. Raison de plus pour leur demander (à l'état comme aux banques) ce dont nous avons vraiment besoin aujourd'hui : un soutien sur le long terme et surtout qu'ils transmettent le plus possible un message d'encouragement pour faciliter le retour de la demande et de l'activité. L'activité sera la seule façon de sortir de cette crise.

2020_11_11_Asselin_Sud Ouest

Q-Quelles sont vos attentes avant les annonces de ce soir ?

R-Elles sont simples. Nous demandons la réouverture de tous les commerces non alimentaires. Nous avons toujours considéré les magasins de proximité comme les bons élèves de la classe pour le respect des règles sanitaires. Par nature, le commerce de proximité n'est pas propice aux concentrations de foule.

Q-Sentez-vous monter une colère, notamment chez les commerçants ?

R-Oui, parce que les commerçants ont fait beaucoup d'efforts pour protéger leurs clients comme leurs salariés - je pense notamment aux coiffeurs, qui ont été très rigoureux dans le respect des règles sanitaires. Se voir montrés du doigt, nous le prenons donc mal. D'autre part, l'enjeu est énorme pour la plupart de ces commerces avant la période de Noël. Et l'on va bientôt s'apercevoir qu'en amont, les fournisseurs se retrouvent eux aussi sans activité. On l'a déjà constaté avec les bars et les restaurants.

Q-Demandez-vous de nouvelles mesures de compensation pour les entreprises qui devront en toutes façons rester fermées (bars, restaurants...) ?

R-Même ceux qui pratiquent le « click and collect » ont un niveau d'activité si bas qu'il faudra prévoir des mesures d'accompagnement. Il y a des sujets précis à traiter. Celui des loyers : il faut que l'État fasse encore des efforts, car si vous fermez boutique et que vous n'avez pas de recettes, il est impossible de payer le loyer. Celui des stocks : dans l'habillement, l'équipement ménager, le mobilier, des stocks saisonniers ont été constitués. Là aussi, il faut des mesures de soutien pour que ces commerces puissent payer leurs fournisseurs, sinon ce sont des faillites en cascade.

Q-Vous prônez aussi la solidarité entre les entreprises...

R-Il y a déjà des initiatives remarquables, comme celle de Système U qui a décidé de payer comptant tous ses fournisseurs. Certaines PME réfléchissent à des systèmes de solidarité pour aider certains commerces qui sont vraiment en difficultés à passer le cap.

Q-Le télétravail dans les PME, ça fonctionne ?

R-Attention à ne pas confondre les petites villes ou le milieu rural avec les grandes métropoles ! Lorsqu'il n'y a pas de transports en commun, la question ne se pose pas de la même manière que lorsqu'on doit prendre sa voiture. D'autre part, il y a souvent des problèmes de haut-débit en zone rurale. Mais surtout, nous assistons à un phénomène que nous n'avions pas connu lors du premier confinement, à savoir que beaucoup de salariés demandent à ne pas être en télétravail. Les gens ont besoin d'une vie sociale. C'est donc à l'employeur d'organiser tout ce qui peut être fait en télétravail. Moi-même, dans mon entreprise, j'ai dû me battre pour imposer aux salariés de ne pas tous venir tous les jours ?!

Q-Quel regard portez-vous sur la situation économique ? Demandez-vous un nouveau plan de relance ?

R-Nous ne sommes pas du tout dans la même situation qu'à la sortie du premier confinement. Les choses se durcissent ; beaucoup d'entreprises fonctionnent, mais le coeur n'y est plus. La confiance est en mode pause. Tout le monde se demande combien de temps ça va durer. En attendant, le gouvernement est obligé de tenir à bout de bras l'ensemble de l'économie. Ça coute un argent fou, mais on n'a pas d'autre choix que de soutenir les entreprises. Car on aura beau demain relancer l'économie, s'il n'y a plus d'entreprises, la relance fera « pschitt ». Tout l'enjeu va donc être de recalibrer ce plan de relance, c'est à dire de mettre en place plus rapidement les mesures qui ont été annoncées. Nous avons besoin de perspectives. Le « stop and go » n'aide pas à installer la confiance. On sent que les mesures économiques ne sont jamais anticipées par rapport aux mesures sanitaires. Bruno Le Maire a commencé à esquisser certaines mesures parce qu'il sent bien que ça grogne très fort sur le terrain. On ne pourra pas continuer comme ça. S'il fallait laisser l'ensemble des commerces fermé jusque fin décembre, voire fin janvier, le résultat sera la disparition du commerce de proximité en France.

2021_08_23_Asselin_Aujourd'hui en France

Q-Comment les chefs d'entreprise voient-ils cette rentrée ?

R-Les indicateurs économiques sont plutôt orientés au beau fixe. Le gouvernement a certes fait ce qu'il fallait, mais ces résultats sont du fait des chefs d'entreprise, il ne faut pas l'oublier. Si on leur fait confiance, cette rentrée peut très bien se passer.

Q-Que voulez-vous dire ?

R-Les bons chiffres de l'emploi ne s'expliquent pas par les aides dont on a bénéficié. Cela peut-être un « plus », certes. Mais la raison principale est qu'il y a du travail, des carnets de commandes fournis. Pour que les entreprises continuent d'avoir de l'activité, il y a plusieurs leviers : le plan de relance du gouvernement et l'accès facilité à la commande publique. Mais aussi l'épargne des Français, qui doivent être prêts à investir dans l'économie. Il faut aussi traiter le sujet tabou des pénuries de main-d'oeuvre.

Q-Quel est le nombre d'emplois qui ne trouvent pas preneur ?

R-Selon une enquête récente de la Banque de France, plus d'un chef d'entreprise sur deux dans les services ne trouve pas les compétences, même chose dans le bâtiment et la construction. Dans l'industrie, cela concerne un tiers des entreprises. Cela représente près de 300 000 emplois.

Q-Les entreprises ne cherchent-elles pas le mouton à cinq pattes ? Les conditions de rémunération et de travail sont-elles aussi suffisantes ?

R-Comment se fait-il que, dans un pays comme la France où l'on cherche des compétences de façon récurrente, on n'arrive pas à les trouver avec près de 5,9 millions de chômeurs ?

On fait face à deux grands échecs. D'abord celui de l'orientation. Si beaucoup de jeunes arrivent sur le marché du travail, très peu sont formés vers des secteurs qui embauchent. L'augmentation des chiffres de l'apprentissage depuis deux ans est une bonne chose. Mais la réforme de la formation professionnelle est un échec, le deuxième ! On sait former beaucoup de demandeurs d'emploi mais sur des formations qui ne débouchent pas sur le même volume d'emplois.

Q-Cette réforme ne remplit pas ses objectifs, notamment sur les chômeurs ?

R-Pour lutter enfin contre les pénuries de main-d'oeuvre, il ne faut pas hésiter à renverser la table ! Les entreprises doivent reprendre la main, se charger de les former, comme elles le font pour l'apprentissage. Il n'est pas normal qu'on dépense autant d'argent dans la formation des chômeurs à Pôle emploi, financée avec les cotisations formation versées par les entreprises, et qu'on forme autant de gens avec si peu de résultats.

Q-Vous demandez une nouvelle réforme, à peine deux ans après son entrée en vigueur ?

R-On est en train de l'évaluer. C'est le moment de tout remettre à plat et de s'interroger notamment sur l'organisme France compétences, en déficit de plus de 3 milliards cette année, que nous avons renommé « France Siphonnage ». Cette réforme a profité aux grandes entreprises qui peuvent récupérer l'argent de la formation pour former en interne leurs salariés,

et aux salariés qui peuvent choisir une formation à leur guise sans tenir compte des besoins de l'employeur. Mais pas aux PME, premiers employeurs en France.

Q-Qu'est-ce qui a changé pour elles ?

R-Aujourd'hui, une PME ayant jusqu'à 300 salariés veut mettre en place une formation, par exemple un permis poids lourd ou pour investir sur le marché de l'amiante. Ce n'est plus financé car il n'y a plus de fonds mutualisés alors qu'elle continue de payer les cotisations de formation ! Par ailleurs, au nom d'un retour sur investissement, il nous semble normal que, si l'employeur finance, l'employé soit obligé de rester deux ans ou rembourser tout ou partie de sa formation, comme pour la haute fonction publique.

2021_09_14_Asselin_Le Figaro

Q-Sentez-vous monter des revendications salariales dans les PME ?

R-Le phénomène a commencé quand l'activité a repris de façon très dynamique, dès le printemps. Depuis six mois, des tensions se manifestent sur les compétences. Les chefs d'entreprise manquent de main-d'oeuvre pour répondre à la demande. Alors pour éviter de se faire prendre des salariés, les dirigeants qui le peuvent - ce qui n'est malheureusement pas le cas de tous - ont déjà procédé à des augmentations individuelles de salaires.

Q-Comment fidéliser les salariés ?

R-On parle beaucoup du salaire, mais il y a aussi les perspectives d'évolution, les conditions de travail. Les entreprises sont sollicitées sur la question du sens au travail, et les dirigeants doivent cultiver leur marque employeur pour s'attacher les bonnes compétences.

Q-Augmenter les salaires en sortie de crise est donc possible ?

R-La grande difficulté avec cette pression sur les salaires, c'est de répercuter l'augmentation de nos coûts sur les prix de ventes. Lorsqu'une entreprise s'est déjà engagée sur des tarifs, le client n'accepte pas de modification à la hausse. De plus, on observe que la concurrence est farouche et ne s'aligne pas sur les majorations. L'équation est donc compliquée.

Q-Êtes-vous favorable à une hausse du smic ?

R-Quand on décroche fortement le smic du coût général de la vie, il a des répercussions pour l'entreprise. Dans certains secteurs, comme les services à la personne ou la propreté, les marges sont limitées. C'est vrai, un bas salaire sera toujours trop bas. Mais deux choses permettent d'améliorer le pouvoir d'achat : se qualifier en se formant, et travailler plus en se faisant payer des heures supplémentaires. Pour certains, aller au-delà de 35 heures ne serait pas un problème. Mais augmenter de manière globale et automatique les payes, et recruter à des niveaux de rémunération élevés n'est pas soutenable.

2021_10_01_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-La réforme de l'assurance chômage entre en vigueur ce vendredi. Une bonne chose, selon vous ?

R-Le système avait des effets pervers : dans certaines situations, il était aussi intéressant de se laisser porter par le système assurantiel que de retourner au travail...

Q- Vous dites que les chômeurs seraient des fainéants, qu'il faut pousser au travail ?

R-Absolument pas ! Pendant la crise sanitaire, pour certains indépendants aussi, il était quelque part plus confortable d'être soutenu par le fonds de solidarité que de repartir sans savoir quel allait être le chiffre d'affaires... Que vous soyez fonctionnaire, salarié du privé ou indépendant, si reprendre le travail ne vous donne pas plus de pouvoir d'achat que d'être porté par la solidarité, il est normal et humain d'hésiter. Cela ne veut pas dire que vous êtes fainéant, c'est le système qui ne vous encourage pas.

Q-Donc la réforme vous convient ?

R-Après le 1er octobre, les demandeurs d'emploi français ne seront pas plus maltraités que les demandeurs européens. Et le meilleur système est celui qui indemnise correctement celui qui perd son emploi, mais aussi qui le raccroche au marché du travail : il n'est pas normal que nous ayons aujourd'hui autant d'entreprises qui cherchent des compétences qu'elles ne trouvent pas.

Q-Vous faites un lien direct entre l'assurance chômage et les problèmes de recrutement ?

R-C'est l'un des facteurs. Vous avez aussi l'orientation scolaire : on a formé pendant des années des cohortes de jeunes dans des filières qui recrutent moins, et pas dans les filières qui recrutent. Vous avez encore la formation des demandeurs d'emploi : la CPME a réclamé, et elle est heureuse d'avoir été entendue, qu'au lieu d'envoyer les demandeurs d'emploi en formation, on les envoie dans des entreprises pour être formés.

Q-Très bien, disent les syndicats, mais il faut un accompagnement...

R-Ils ont raison. Un demandeur d'emploi qui n'a pas travaillé depuis deux ans a perdu les codes du travail, de l'entreprise. Des groupements d'employeurs peuvent offrir cet accompagnement, porter la personne en insertion dans l'entreprise, s'occuper de son « savoir être », ce que l'employeur n'a pas toujours le temps de faire, surtout dans une petite boîte.

Q-Vous n'oubliez pas un autre facteur : le salaire et les conditions de travail ?

R-Il est évident que le salaire est un élément de la motivation. Mais aujourd'hui, ceux qui ont des compétences sont en position de force pour négocier : en 28 ans dans mon entreprise (de restauration des monuments historiques - NDLR), c'est la première fois que je vois des cabinets de recrutement chasser des professionnels, par exemple des charpentiers, sur les chantiers !

Q-Le bonus-malus sur les contrats courts doit entrer en vigueur en septembre 2022. Vous l'appliquerez ?

R-C'est une usine à gaz, mais nous l'appliquerons, c'est la loi.

Q-Dans ce domaine du travail, de l'emploi, quel bilan faites-vous du quinquennat ?

R-Il y a quelques années, les entrepreneurs hésitaient à embaucher, parce que c'était compliqué. Nous avons demandé à pouvoir signer des accords dans les petites entreprises, en l'absence de syndicat : on peut le faire. Avoir un barème aux prud'hommes, pour éviter la loterie des jugements : nous l'avons eu. Raccourcir les délais de recours : c'est fait... Le résultat est que les procédures aux prud'hommes sont moins nombreuses, et que les entrepreneurs veulent maintenant embaucher. Donc le bilan est positif.

2021_11_16_Asselin_Le Berry républicain

Q-Que pensez-vous de la décision de Bruno Le Maire de reporter le remboursement des prêts garantis par l'État (PGE) au mois de mars 2022 et de pouvoir souscrire un PGE jusqu'en juin 2022 ?

R-Le fait de pouvoir souscrire à nouveau un PGE jusqu'à la fin juin 2022, est plutôt une bonne nouvelle mais c'est de la dette supplémentaire. C'est un prêt et un prêt ça se rembourse. Or, aujourd'hui, beaucoup d'entreprises (PME et TPE) se demandent déjà comment faire pour pouvoir rembourser sur quatre ans, puisqu'on peut décaler jusqu'à deux ans, et on a quatre ans pour rembourser. Alors, plutôt que de donner le droit de signer un nouveau PGE, qui n'est pas sûr d'être accordé par la banque à cause des niveaux d'endettement, nous demandons d'étaler au-delà des quatre ans de remboursement prévu actuellement par le gouvernement. La CPME 28 prépare la rentrée de septembre 2021 avec les organisations patronales euréliennes.

Q-Quel délai souhaiteriez-vous avoir ?

R-L'idéal serait de pouvoir, sur l'ensemble des dettes de l'entreprise, de faire un étalement sur dix ans. Mais si on peut avoir deux ans supplémentaire, ce sera vraiment une bonne nouvelle. C'est un premier pas très attendu par beaucoup d'entreprises de l'Hexagone.

Q-Quel est le sentiment des PME françaises face aux hausses actuelles de matières premières, d'énergie et de prolongement des délais d'approvisionnement et de livraison ?

R-Il faut vraiment être solide pour subir autant de nouvelles inquiétantes. Après la période Stop & Go, pendant la pandémie, ça a redémarré fort, et tant mieux, et là, pénurie de matières premières, augmentation importante des prix des matériaux, de l'énergie, grave pénurie de main-d'oeuvre et il faut générer du chiffre d'affaires pour rembourser tout ce qu'on a décalé : les remboursements d'emprunts, les dettes sociales et fiscales et les fameux PGE. Cela fait beaucoup de choses à porter même si la relance est présente mais il faut qu'elle dure et reste florissante de nombreux mois si l'on veut surmonter tous ces obstacles.

Q-Est-ce que les tensions inflationnistes actuelles vont pénaliser la croissance de vos entreprises à court terme ?

R-S'il y a une inflation contrôlée, ce n'est pas grave ! Le problème se pose lorsque l'inflation devient incontrôlable. Avant l'arrivée de l'euro, lorsqu'on avait une forte inflation, on dévaluait le franc et on rattrapait le retard d'activité. Depuis l'entrée en vigueur de l'euro, ce n'est plus possible. Notre analyse, au sein de la CPME, est que cette inflation restera maîtrisée car les entreprises sont des situations peu confortables. Elles sont obligées de renier sur leurs marges. Les salaires, nous les avons augmentés car on n'arrive pas à trouver les compétences. Les salaires, de manière individuelle, ont beaucoup augmenté par le jeu de l'offre et de la demande et la concurrence entre les entreprises pour garder leur main-d'oeuvre. Le client n'est pas enclin d'accepter une augmentation des prix de vente.

Q-Est-ce que 2022, année d'élection présidentielle, risque de perturber la fragile reprise de l'économie ?

R-Les échéances présidentielles ne sont jamais agréables pour les entreprises puisqu'elles sont souvent synonymes d'arrêt de la commande publique alors qu'on a besoin de visibilité et de continuité. Notre espoir, et quel que soit l'exécutif de demain, est d'enclencher la machine de la relance économique.

2021_12_20_Asselin_Le Figaro

Q-L'extension du pass sanitaire en entreprise est actée ?

R-Non. La réunion de ce lundi matin auprès d'Élisabeth Borne servait à recueillir notre position sur les moyens de lutter efficacement contre la propagation du variant Omicron et on a compris que rien n'était décidé. Et les réponses apportées à la ministre sur la généralisation du pass sanitaire en entreprise, pour convaincre les quelque 2 millions d'actifs qui ne sont pas encore vaccinés, ont été plutôt réservées, voire hostiles.

Q-Quelle est la position de la CPME ?

R-On doit tout faire pour lutter contre la propagation du virus mais pas à n'importe quel prix. Élargir le pass sanitaire serait compliqué à mettre en œuvre et cela poserait la question de la responsabilité du chef d'entreprise, aujourd'hui passible d'une peine d'emprisonnement d'un an de prison et de 45.000 euros d'amende pour ne pas assurer la sécurité de ses salariés.

Q-Vous voulez vous défaire de votre responsabilité...

R-Pas du tout, mais je ne sais pas comment faire pour contrôler le passe d'intervenants extérieurs ou de salariés qui sont la semaine en représentation sur le terrain. Ce n'est pas à l'entreprise de se substituer à la responsabilité de l'État. La mise en œuvre du pass sanitaire a été possible chez les restaurateurs mais passer à l'ensemble des entreprises est autre chose. Et, dernier point, on parle de mesures législatives qui entreront en vigueur fin janvier sans que l'on sache quelle sera la situation sanitaire. Et ce dans le cadre d'un texte qui vise à transformer le passe sanitaire en passe vaccinal, engendrant une confusion préjudiciable pour tout le monde...

Q-Quelles sont les alternatives ?

R-On arrive au bout de l'exercice. Les entreprises ont développé des protocoles sanitaires, mis en place des gestes barrières, incité ceux qui le peuvent à recourir au télétravail, facilité la vaccination pour les salariés... Je ne vois pas ce qu'on peut faire de plus si ce n'est permettre à la médecine libérale de vacciner en entreprise à la place de la médecine au travail. On va devoir apprendre à vivre avec le virus en acceptant de continuer, pour un certain temps, à prendre les mesures nécessaires pour en limiter la propagation. Le pire serait de devoir être reconfinés alors que le vaccin peut nous empêcher d'arriver à cette extrémité.

2022_01_09_Asselin_Le Journal de Saône et Loire

Q-Les entreprises ont-elles vraiment envie de garder leurs salariés jusqu'à 65 ans ?

R-C'est une vraie question ! Je répondrai : ça dépend. Dans une PME, quelqu'un qui part en retraite représente une expérience, une compétence souvent rare. Nous avons donc besoin de pouvoir garder ces collaborateurs le plus longtemps possible. Mais s'ils sont dans des métiers exposés - et je suis bien placé pour en parler - attendre 65 ans peut paraître long. Quand vous faites du déplacement et du chantier pendant toute votre carrière, on peut comprendre qu'à 60 ans, vous soyez un peu plus fatigué qu'un type comme moi, qui aura fait l'essentiel de sa carrière dans sa voiture et son bureau. C'est pour cela que, dans cette réforme, nous sommes très attachés à la mesure d'âge, mais aussi aux dispositifs pour les carrières longues et les métiers exposés.

Q-Les entreprises n'ont-elles pas tendance, aujourd'hui, à se décharger de la question des salariés âgés sur Pôle emploi ?

R-C'est plus un sujet de grande entreprise que de PME. La grande entreprise a des moyens financiers que la petite n'a pas. Parfois, dans la grande entreprise, il existe une forme de « gentleman's agreement » entre le salarié proche de la retraite et son employeur, qui a les moyens de lui faire un gros chèque pour un départ anticipé.

Q-Que pensez-vous du projet « d'index senior » du gouvernement ?

R-Nous n'en sommes pas vraiment fans... On peut regarder, si c'est un indicateur qui permet d'ajuster sa politique RH d'entreprise ou de branche professionnelle. Mais nous sommes complètement opposés à un index assorti de mesures coercitives et de sanctions.

Q-Il faut compter sur la seule bonne volonté des entreprises pour que davantage de seniors aient un emploi...

R-Déjà, vous ne mettez pas les gens à la porte comme ça ! Ensuite, la mise en place de la réforme est progressive, cela va se passer plutôt en douceur. Il y a un effet mécanique, déjà vérifié : la durée dans l'emploi augmente quand l'âge légal est décalé. S'il y a de l'activité, les gens resteront en poste plus longtemps.

Q-Et la retraite progressive ?

R-C'est une bonne idée, malheureusement peu utilisée, comme le cumul emploi-retraite. Les partenaires sociaux devraient s'en emparer. En France, le plus souvent, la retraite est radicale, tout s'arrête du jour au lendemain. Nous devons arriver, collectivement, à une conception plus progressive de la retraite, tout le monde serait gagnant.

2022_02_10_Asselin_La Croix

Q-De nombreuses grandes entreprises françaises annoncent d'excellents résultats financiers ainsi qu'une hausse des dividendes versés aux actionnaires. Qu'en pensez-vous ?

R-Faire des bénéfiques, en France, devient un sujet de polémique, alors que c'est une bonne nouvelle ! La question est de savoir ce qu'on fait de cet argent...

Q-Comment cela se passe-t-il dans les PME ?

R-Une PME pense d'abord à sa pérennité et à consolider ses fonds propres pour investir et innover. Ensuite, elle répartit le fruit du travail sur le plus grand nombre : la motivation des équipes passe aussi par la participation, l'intéressement ou des primes associées au résultat. Ensuite seulement, on pense à l'actionnaire, une famille le plus souvent. Cette hiérarchie dans la distribution des résultats est la grande différence entre PME et grands groupes. C'est d'ailleurs pour cela que la CPME défend une proposition de loi permettant aux entreprises ne distribuant pas de dividendes d'avoir un taux nul d'imposition sur les sociétés.

Q-Les PME vont-elles être sur la même lancée que les grands groupes ?

R-Pour l'instant, je n'ai pas de signaux indiquant des résultats extraordinaires. Ni l'inverse, d'ailleurs : nous sommes plutôt dans la moyenne, avec un haut niveau d'activité. Mais on sent une pression due à la hausse des salaires : beaucoup ont accordé des augmentations individuelles pour éviter que des compétences passent à la concurrence. S'y ajoutent la hausse des prix des matières premières et le coût de plus en plus prohibitif de l'énergie. Fin décembre 2021, seuls 36 % de nos adhérents disaient avoir pu répercuter la hausse des coûts sur leurs prix de vente : cela signifie que deux tiers n'ont pu le faire, grignotant leurs marges. C'est un risque pour l'investissement.

Q-Comment mieux partager la valeur ajoutée ?

R-C'est au chef d'entreprise d'être proche de ses salariés pour avoir un dialogue social serein, ce qui est souvent le cas dans les PME, où nous sommes tout le temps ensemble. Notre contrainte est que l'entreprise ne peut pas distribuer ce qu'elle n'a pas. Quand nous avons des résultats, nous sommes au rendez-vous, que ce soit à travers les mécanismes légaux de participation ou par l'intéressement, dont – et c'est très bien – le forfait social a beaucoup baissé. Pour l'année qui vient, je suis d'ailleurs assez confiant en ce qui concerne l'intéressement dans les entreprises, même si nous défendons une part d'individualisation pour, sur la base d'un socle commun, permettre d'en verser un peu plus à certains. Il faut enfin dire que la prime Pepa (la « prime Macron », NDLR) a été très appréciée pour son côté simple et direct. Nous souhaiterions que ce système soit pérennisé.

Q-Ces résultats relancent le débat sur la fiscalité des entreprises. Quelle est votre position ?

R-Il y a aujourd'hui une prise de conscience mondiale qu'il faut bien payer des impôts si on fait des résultats. La France a joué un rôle moteur dans la création d'un impôt minimal sur les sociétés, à 15 %. Il faut maintenant le traduire dans les textes. Ceci dit, nous défendons l'idée

que la France ne peut pas être indéfiniment l'un des deux pays où les prélèvements sont les plus forts. Nous savons qu'il faut du temps pour baisser la pression fiscale, mais nous demandons que, sur un quinquennat, on puisse revenir dans la moyenne européenne en ce qui concerne la pression fiscale des individus comme des entreprises. De même pour le coût du travail, notamment au-delà de 1,6 smic, où nous perdons beaucoup en compétitivité. Si on veut tenir cet objectif, il faudra une réforme profonde de la sphère publique, et retravailler en profondeur notre modèle redistributif.

2022_02_23_Asselin_La Croix

Q-Comment, en tant que patron, interprétez-vous les mots « discerner », « décision » et « autorité » ?

R-Ces trois mots sont destinés à générer de l'action, de l'engagement. Avant d'agir, j'ai besoin de bien discerner, c'est-à-dire prendre le recul nécessaire. Dans ce domaine, l'Église a de bons outils, comme l'accompagnement spirituel. Dans mon métier, cela veut dire consulter ceux dont l'avis peut m'éclairer, notamment ceux qui ne pensent pas comme moi. Cette altérité apporte un éclairage qui peut me conduire à modifier une décision que je comptais prendre. J'ai besoin de m'éloigner un moment du monde pour me tourner vers la transcendance. Mais ce n'est pas toujours possible...

Q-Vous avez employé le mot de « transcendance ». Que voulez-vous dire ?

R-Je crois beaucoup à la force du rituel, qui structure les actes que je vais poser dans la journée. Il n'y a pas un jour où je ne prie pas. Pour prendre du recul, j'ai besoin de ce dialogue intime avec le Seigneur et ses intercesseurs : la Vierge, les saints. Le matin, je prie les laudes, et je lis l'Évangile et la vie du saint du jour. Le soir, après avoir dit l'acte de contrition, je remercie pour ce que j'ai vécu dans la journée. Se reconnaître pécheur m'aide à rester humble et à éviter la tentation de l'orgueil, qui guette notamment ceux qui prennent des décisions qui vont avoir un impact sur la vie des gens.

Q-À quelle occasion vous êtes-vous rendu compte de l'importance de prendre un avis différent du vôtre ?

R-Je pense, par exemple, à l'organisation d'un chantier. En discutant avec les membres de mon équipe, pénétrés de bon sens, j'ai compris que sa mise en œuvre était perfectible, et que nous aurions gagné du temps et évité certains écueils, si je les avais écoutés en amont. Prendre une décision engage forcément mes salariés ou ceux que je représente à la CPME. Je suis confronté à la pression de l'immédiateté, qui impose des réponses rapides alors que les sujets complexes n'appellent pas de décision simple... Mais, soyons clair, le pire serait de ne pas décider.

Q-Vous évoquez la pression de l'immédiateté. Comment se manifeste-t-elle dans votre métier ?

R-Prenons l'exemple du Covid-19. L'arrivée de la pandémie a brusquement affecté tout notre environnement. Il fallait réagir vite pour éviter aux salariés de perdre leur emploi, aux entreprises de déposer le bilan et aux chefs d'entreprise, qui sont souvent des travailleurs non salariés, de n'avoir plus aucun revenu à la fin du mois. L'inquiétude montait et tout le monde attendait une réponse. Il fallait prendre une décision rapide, claire et efficace.

Q-Comment avez-vous procédé ?

R-J'ai dû faire passer au second plan deux de mes trois devoirs d'état : ma vie de famille et mon rôle de chef d'entreprise. Une task force (force d'intervention, NDLR) s'est formée autour du ministre de l'économie, Bruno Lemaire, avec qui nous avons un rendez-vous quotidien.

Chaque jour, nous évaluons la situation et imaginons les outils qui permettraient de protéger les salariés, les entreprises et les entrepreneurs. Se sont ainsi mis en place à travers ces actions collectives l'activité partielle de longue durée, les prêts garantis par l'État et le fonds de solidarité. J'ai insisté pour que l'intendance suive. On peut avoir les meilleures idées du monde, si elles ne sont pas mises en œuvre efficacement, l'angoisse, le désarroi, voire la colère augmentent...

Q-Comment exercez-vous votre autorité ?

R-Il est important de préciser que l'autorité est liée à la prise de décision. Il faut la distinguer de l'autoritarisme, qui est l'exercice illégitime de l'autorité. La vraie autorité est fondée sur la compétence, l'exemplarité et l'humilité. Autant dire qu'on arrive rarement à réunir ces trois conditions, mais cela ne nous empêche pas d'y tendre.

Q-Qu'est-ce qui menace l'autorité ?

R-Pour que l'autorité soit respectée, il faut qu'elle soit partagée. L'orgueil mine l'autorité. Si je fais preuve de compétence et d'exemplarité mais que toutes mes décisions tombent d'en haut, je grignote mon capital d'autorité naturelle. L'autorité est humble quand elle se manifeste par le respect de l'autre, son écoute et la reconnaissance du travail accompli. On sait souvent exiger et plus rarement remercier, moi y compris. Prenons une image militaire, un capitaine envoie ses troupes à l'assaut. Elles font preuve d'une grande pugnacité, mais à leur retour, le gradé ne les loue pas pour leur courage ; la fois suivante, il sera plus compliqué de les envoyer au combat...

Q-N'y a-t-il que l'orgueil qui mine l'autorité ?

R-Non, je pense au rapport à l'argent. En soi, il n'est ni bon, ni mauvais, tout dépend de la façon dont on le gagne et l'usage qu'on en fait. Je pense aussi à la tentation de la séduction. C'est fréquent dans les lieux de pouvoir. Si vous vous entourez d'une petite cour qui vous flatte sans arrêt, vous perdez contact avec la réalité, vous êtes tenté de ne fonctionner que sur le mode de la séduction.

Q-Vous est-il arrivé de prendre des décisions difficiles ?

R-Oui, licencier un collaborateur, par exemple. Le matin de l'entretien qui s'annonçait tendu, je tombe sur cette citation du Christ : « Ne jugez pas, pour ne pas être jugés ; de la manière dont vous jugez, vous serez jugés » (Mt 7,1-2). J'ai pris conscience que je devais prendre du recul par rapport au ressentiment qui m'habitait alors que j'allais prendre une décision lourde de conséquences. J'ai compris que, sans doute, le ressentiment habitait aussi ce salarié, et qu'il pouvait même être plus fort que le mien. J'ai vu se dessiner une autre voie possible concernant cette douloureuse séparation. Je me devais de rechercher des conditions équilibrées pour l'un et pour l'autre, en évitant, autant que faire se peut, de se blesser personnellement. C'est un vrai combat que de garder une cohérence entre ce que l'on pense, ce que l'on croit et ce que l'on fait...

Q-Le mot « synode » signifie « marcher ensemble » et « franchir un seuil ». Est-ce que cette dimension est aussi présente dans le monde de l'entreprise ?

R-Évidemment. L'homme est un animal social. Il n'est pas fait pour marcher seul. Aujourd'hui, on peut être tenté de se recroqueviller sur sa petite personne, de transformer sa famille en cocon. Nous sommes appelés à mener une vie féconde en avançant avec les autres. C'est comme cela que le monde tient. Bien sûr, nous avons chacun nos qualités et nos défauts, et notre charisme propre. Sur la ligne de départ, nous ne sommes pas tous égaux, nous sommes différents. Mais si nous partageons le même objectif, nous pouvons marcher de façon constructive, tous ensemble dans la même direction. Marcher, cela veut dire poser des actes tangibles pour incarner ce que l'on croit.

2022_04_29_Asselin_Aujourd'hui en France

Q-Avec 4,5 % d'inflation sur un an, ce n'est pas compliqué de dire non à des augmentations de salaires ?

R-Nous n'avons pas peur de dire la vérité à nos salariés. Il suffit de mettre entre leurs mains les comptes des entreprises. Une augmentation de 4,5 % des salaires, quand on rajoute les charges là-dessus, cela correspond aux résultats de la société de l'année prochaine. Oui, il y a une forme de pression sur les salaires, mais le climat social est encore très constructif. Et de nombreuses entreprises n'attendent pas les négociations de branche ou la hausse du smic pour augmenter les gens ayant les compétences recherchées.

Q-Des entreprises vont-elles rouvrir des négociations salariales après la hausse du smic ?

R-Tout dépend si l'entreprise a des marges de manœuvre ou pas. Elle ne peut distribuer que ce qu'elle gagne. Les patrons sont soumis à une très forte pression. Quand on est sorti de la pandémie, la croissance était bonne. Mais depuis la guerre en Ukraine, on a une deuxième crise qui risque d'être beaucoup plus durable. Il y a quinze jours, nous avons fait une enquête. Sur 1 500 entrepreneurs, 86 % ne peuvent pas répercuter sur leurs prix de vente les hausses intempestives qu'ils subissent. Si vous ne pouvez plus assurer un minimum de marges pour payer vos salariés et vos fournisseurs, vous faites comment ?

Q-Souvent après une hausse du smic, les grilles de salaires ne sont pas réévaluées...

R-Aujourd'hui, vous ne pouvez pas imaginer une entreprise qui recrute avec un salaire en dessous du smic.

Q-Est-ce qu'il n'y a pas un problème sur les bas salaires en France ?

R-Qu'il y ait un tassement des salaires, c'est possible. Je me mets à la place des employés, surtout ceux qui ont des salaires d'entrée de grille, on essaye d'améliorer les choses. Mais on ne peut pas regarder l'augmentation ou la non-augmentation des salaires sans regarder la hausse du coût du travail. En France, nous avons un vrai décrochage avec la moyenne européenne dès qu'on commence à aller au-dessus de 1,6 smic car il n'y a pas plus d'allègement de charges sociales.

Q-Il faudrait baisser les charges au-dessus de 1,6 smic ?

R-Nous sommes conscients à la CPME que notre système social repose sur les cotisations des actifs. Mais il faut que la courbe du coût du travail reste dans la moyenne européenne. Nous avons régulièrement évoqué le problème avec le gouvernement, il faut trouver une solution.

Q-Comment financer le modèle social français si on désocialise encore les salaires ?

R-L'équation est complexe. Il faut engager des réformes structurelles, notamment sur les retraites. Il faut que collectivement on travaille plus et plus longtemps. C'est un levier incontournable. Il faut aussi une réforme de l'action publique. La question n'est pas de savoir s'il y a trop ou pas de fonctionnaires mais comment on peut être plus efficace.

2022_08_29_Asselin_Le Progrès

Q-Les PME sont-elles en mesure de jouer la carte de la sobriété énergétique dans les semaines qui viennent ?

R-Si l'objectif est de faire 10-15% d'économie sur la consommation d'énergie, c'est atteignable si on fait attention, avec une "chasse au gaspi". Mais cela peut être plus compliqué si les hausses des tarifs subissent des hausses exponentielles, ou s'il y a des pénuries d'énergie. On entrerait alors sur des questions beaucoup plus épineuses.

Q-Quels scénarios envisagez-vous ?

R-En cas d'explosion des prix, et si l'énergie occupe une part importante des postes de dépenses de votre entreprise, produire peut devenir plus cher que d'arrêter la production. Nous demandons donc aux fournisseurs d'énergie de se rapprocher des entreprises pour qu'ils leur expliquent ce qu'ils attendent et comment y faire face. Et si on doit subir des délestages, il nous faut des délais de prévention, pour que les entreprises puissent savoir comment regrouper leur production en cas de coupure temporaire d'énergie. Pour l'instant on sait que les prix de l'électricité et du gaz vont augmenter, mais dans quelles proportions ? Finalement, on ne sait pas trop ce qui nous attend. Il faudra peut-être remettre en place les allocations chômage de longue durée.

Q-Comment l'État peut-il accompagner les entreprises ?

R-On ne peut pas relancer le "quoi qu'il en coûte", nous en sommes tous conscients. On ne s'attend pas à des miracles. Il s'agit d'anticiper, de préparer, et d'avoir une stratégie, et de regarder les mesures d'accompagnement. On peut agir sur les RTT, les congés payés, mais ça a ses limites. Il faudra peut-être remettre en place les allocations chômage de longue durée. Parce que si on arrête une production, on ne peut pas toujours la relancer du jour au lendemain.

Q-Quel regard portez-vous sur ces difficultés énergétiques ?

R-Il n'y a pas si longtemps, la France était exportatrice en énergie, le nucléaire faisait partie des fleurons industriels de ce pays. Aujourd'hui, on s'étonne de constater qu'on ne peut pas y arriver avec du solaire et des éoliennes. Mais cela ne veut pas dire que l'on ne peut rien faire. Il faut se ressaisir, et ne pas laisser périliter notre parc nucléaire.

2022_08_30_Asselin_L'Est républicain

Q-Les PME sont-elles en mesure de jouer la carte de la sobriété énergétique dans les semaines qui viennent ?

R-Si l'objectif est de faire 10-15 % d'économie sur la consommation d'énergie, c'est atteignable si on fait attention, avec une « chasse au gaspi ». Mais cela peut être plus compliqué si les hausses des tarifs subissent des hausses exponentielles, ou s'il y a des pénuries d'énergie. On entrerait alors sur des questions beaucoup plus épineuses.

Q-Quels scénarios envisagez-vous ?

R-En cas d'explosion des prix, et si l'énergie occupe une part importante des postes de dépenses de votre entreprise, produire peut devenir plus cher que d'arrêter la production. Nous demandons donc aux fournisseurs d'énergie de se rapprocher des entreprises pour qu'ils leur expliquent ce qu'ils attendent et comment y faire face. Et si on doit subir des délestages, il nous faut des délais de prévention, pour que les entreprises puissent savoir comment regrouper leur production en cas de coupure temporaire d'énergie. Pour l'instant on sait que les prix de l'électricité et du gaz vont augmenter, mais dans quelles proportions ? Finalement, on ne sait pas trop ce qui nous attend.

Q-Comment l'État peut-il accompagner les entreprises ?

R-On ne peut pas relancer le « quoi qu'il en coûte », nous en sommes tous conscients. On ne s'attend pas à des miracles. Il s'agit d'anticiper, de préparer, et d'avoir une stratégie, et de regarder les mesures d'accompagnement. On peut agir sur les RTT, les congés payés, mais ça a ses limites. Il faudra peut-être remettre en place les allocations chômage de longue durée. Parce que si on arrête une production, on ne peut pas toujours la relancer du jour au lendemain.

Q-Quel regard portez-vous sur ces difficultés énergétiques ?

R-Il n'y a pas si longtemps, la France était exportatrice en énergie le nucléaire faisait partie des fleurons industriels de ce pays. Aujourd'hui, on s'étonne de constater qu'on ne peut pas y arriver avec du solaire et des éoliennes. Mais cela ne veut pas dire que l'on ne peut rien faire. Il faut se ressaisir, et ne pas laisser périliter notre parc nucléaire.

2022_09_13_Asselin_Aujourd'hui en France

Q-Les PME confirment-elles la bonne dynamique de l'emploi ?

R-Oui, nous avons toujours autant d'entreprises qui cherchent des compétences qu'elles n'arrivent pas à trouver. Ou simplement des gens qu'elles sont prêtes à former. Tant qu'il y a des commandes et que les clients sont au rendez-vous, il y a des perspectives d'embauches. La principale difficulté pour les PME est qu'elles n'ont pas les mêmes moyens que les grandes entreprises pour séduire les futurs salariés. Aujourd'hui, les candidats sont plus exigeants et les enchères montent. Mais le salaire n'est pas le seul critère.

Q-Quels sont les autres ?

R-Il y a les conditions de travail et le sens porté par l'entreprise. Quand vous avez le choix entre plusieurs employeurs, vous allez vers celui qui vous apporte le meilleur mix entre qualité de vie au travail, conditions de travail et salaire. Dans un marché de l'emploi dynamique, les candidats sont en position de négocier. Tant mieux pour les salariés. En revanche, il n'est pas acceptable que des gens pouvant travailler se laissent porter par la collectivité. C'est l'exemple de la personne en CDD à qui on propose un CDI et qui préfère retourner à Pôle emploi.

Q-La réforme de l'assurance chômage peut-elle résoudre ce problème ?

R-Le meilleur système d'assurance chômage, c'est celui qui assure une bonne indemnité à celui qui a un incident professionnel. Mais il faut aussi qu'il puisse raccrocher très vite le marché du travail. Souvent, lorsqu'on perd son emploi, on se dit que c'est l'occasion de repenser une réorientation. Je ne dis pas que la question n'est pas légitime, mais c'est là que s'enclenche une perte de temps précieuse : cela commence par un bilan de compétences, puis une formation, et la personne au chômage se retrouve un an après à rechercher un emploi. C'est à éviter.

Q-Les entreprises craignent-elles un retournement ?

R-Dans l'industrie, on commence à voir le niveau d'activité légèrement se replier, ainsi que dans l'automobile et la construction. Aujourd'hui, il n'y a aucune aide à l'activité des entreprises. Les seules aides sont liées à la crise énergétique et sont surtout ciblées sur les entreprises grosses consommatrices d'énergie.

Q-Que demandent les PME ?

R-Il faut juguler les prix de l'énergie. Pour certaines entreprises, au 1^{er} janvier, la facture peut être multipliée par 10, 100 ou 200, certaines vont baisser le rideau. L'urgence, c'est de plafonner et stabiliser le prix de l'électricité. Sinon, on sera face à une crise systémique qui menacera l'économie et l'emploi.

2022_12_21_Asselin_Le Progrès

Q-Quelles PME subissent ou vont subir de plein fouet l'envolée des prix de l'énergie ?

R-Toute entreprise qui dépasse une consommation de 36 kilowattheures va être impactée par le coût de l'énergie si elle est en renouvellement de contrat au 1er janvier. Suivant la nature de son activité, ce sera plus ou moins supportable. On parle bien évidemment des boulangers, mais il n'y a pas qu'eux. On a un adhérent, par exemple, qui a des stations de lavage, et pour qui la facture va passer de 30 000 à 150 000 euros. Malgré l'amortisseur électricité, ça ne suffira pas, tout simplement parce que sa facture d'énergie est plus élevée que ses résultats. Pareil pour un autre adhérent, qui travaille dans la céramique.

Q-Les aides mises en place par le gouvernement sont-elles suffisantes ?

R-On peut souligner l'avancée du gouvernement sur l'amortisseur et sur l'ouverture du guichet pour les PME. Mais nous craignons que des entreprises, qui sont saines, se retrouvent dans une grande difficulté, parce que l'augmentation des prix de l'énergie est inaccessible par rapport à leur modèle économique. On a obtenu un numéro vert pour ceux qui ne vont pas pouvoir s'en sortir seuls. Il faudra qu'il soit très efficace dans la réponse, parce que les entreprises qui vont être concernées vont vraiment avoir le couteau sous la gorge rapidement. Dès le mois de janvier, les factures vont arriver. Environ 42 % des entreprises sont en renouvellement d'offre tarifaire

Q-Craignez-vous des fermetures massives ?

R-Ce que l'on sait, c'est qu'environ 42 % des entreprises sont en renouvellement d'offre tarifaire, ce qui est considérable. Pour une grande majorité, l'amortisseur d'une part, et le guichet d'autre part, vont suffire. Mais il en restera une quantité, difficile à déterminer, pour qui la facture énergétique dépassera le niveau de leurs résultats.

Q-Les dispositifs gouvernementaux sont-ils assez lisibles selon vous ?

R-Nous faisons et nous allons continuer à en faire la promotion, mais il faut aussi que le gouvernement informe toutes les entreprises. Et puis surtout, il faut que les énergéticiens, dans leur communication tarifaire, soient extrêmement pédagogues en s'adressant à leurs clients. Or aujourd'hui, force est de constater qu'on pourrait attendre mieux.

2023_01_05_Asselin_Le Figaro

Q-L'exécutif a reçu les boulangers et les restaurateurs, pénalisés par la hausse des prix de l'énergie. Qu'attendez-vous ?

R-Malgré les aides substantielles de l'État, certaines PME se retrouvent face à un mur énergétique. La facture a au mieux doublé, au pire été multipliée par sept dans certains secteurs. L'agroalimentaire est sacrément percuté. Globalement, toute entreprise qui a une consommation d'énergie de plus de 36 kilowattheures va devoir regarder de très près son compte d'exploitation. Il n'y aura pas d'autre solution que de répercuter sur les prix de vente. L'adaptation récente des mesures gouvernementales pour limiter la hausse du coût de l'énergie est bienvenue, mais la boucle inflationniste n'est pas terminée. Le prix des céréales va rester élevé, de même que celui des intrants, de l'emballage, etc. Certains commerces ont déjà des difficultés, car les Français consomment moins ou privilégient les premiers prix. Les entrepreneurs prennent leurs responsabilités, mais, lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés liées à des facteurs exogènes, il est normal qu'ils soient soutenus. N'oublions jamais que ce sont les entreprises qui créent les richesses et les emplois et financent notre modèle social.

Q-Pour autant, il n'y a pas de mur des faillites. Les patrons restent-ils optimistes ?

R-Les entrepreneurs sont inquiets pour 2023 à cause de l'inflation, mais ils restent confiants sur les perspectives de long terme. La transition énergétique et écologique, la préservation de la biodiversité sont des opportunités. Mais attention à la façon dont on s'y prend. Bruxelles veut imposer 137 indicateurs extra-financiers aux entreprises de plus de 250 salariés. C'est une charge administrative qui risque d'être considérable, et s'appliquera par capillarité aux TPE et PME. N'oublions pas le principe de réalité. On est tous pour préserver la biodiversité, mais pas au point de perdre notre sécurité alimentaire. On est tous pour la rénovation énergétique du patrimoine bâti, mais il ne faudrait pas déposséder des Français de leur logement ou de leurs sources de revenus.

Q-Le remboursement des PGE suscite-t-il des difficultés ?

R-L'inquiétude monte, car les Urssaf recommencent à assigner les entreprises qui se sont endettées via des PGE pour franchir la crise du Covid. Nous demandons, pour les entreprises viables et sur un marché porteur - ce n'est pas du «quoi qu'il en coûte»!-, de pouvoir étaler la durée d'amortissement, entre 8 et 10 ans au lieu de 4 à 5 ans. Même si ce sujet doit se traiter au niveau européen, nous regrettons qu'il n'y ait pas de volonté de la France d'ouvrir ce dossier, alors que les faillites repartent à la hausse.

Q-La réforme des retraites sera présentée mardi. Redoutez-vous un blocage du pays pénalisant l'activité des entreprises ?

R-Il faut bien poser des actes de réforme. On ne peut pas baisser les pensions ni relever les cotisations ; donc, le seul moyen de s'en sortir, c'est bien évidemment une mesure d'âge. Nous préférons 65 ans, plus audible et simple à comprendre, que 64 ans et une accélération des trimestres. Alors, oui, il y aura des grèves. La réforme doit se faire sans bloquer le pays, sans

qu'une minorité prenne en otages les Français. Si on ne change rien, on ne pourra pas assurer un niveau de pension suffisant aux futurs retraités ni continuer à s'offrir un système social fort dispendieux. L'enjeu est de créer de la richesse. Or la richesse ne se crée que par le travail. Nous prônons l'idée même d'être plus audacieux et d'introduire une partie de capitalisation pour avoir un système qui fonctionne sur ses deux jambes et irrigue l'économie.

Q-Face à la pénurie de main-d'œuvre, le projet de loi immigration est-il une solution ?

R-Bonne nouvelle, les entreprises recrutent. Mauvaise nouvelle, elles ont beaucoup de mal à trouver les compétences requises. Même si l'activité économique ralentit, les recrutements ne vont pas s'effondrer, c'est un signe d'espoir fort. Or, il y a dans les entreprises françaises des salariés étrangers qui donnent entière satisfaction à leur employeur, paient des impôts et des cotisations, certains passent même des diplômes, mais ils ne parviennent pas à être régularisés. Ils sont bosseurs et intégrés. Sans eux, nos fruits et légumes ne se récoltent pas, nos vignes ne se vendangent pas. Il faut les sécuriser juridiquement. Le projet de loi immigration va dans le bon sens puisqu'il entend régulariser les étrangers déjà présents et qui donnent satisfaction. En revanche, il n'est pas question de créer un appel d'air plus ou moins massif de travailleurs étrangers.

Q-Pourquoi êtes-vous hostile au « dividende salarié » souhaité par l'exécutif pour partager la valeur ?

R-Le dividende rémunère le risque pris par les entrepreneurs... et pas par les salariés. Remettre en cause l'esprit même d'entreprendre, car c'est bien de cela qu'il s'agit, est pour nous une ligne rouge. Il existe déjà des outils, comme la participation et l'intéressement pour associer les salariés aux bénéficiaires. Simplifions-les pour les démocratiser. Pérennisons aussi la prime de partage de la valeur (PPV). Dans les PME, la prime directe individuelle fonctionne bien. Pourquoi ne pas intégrer une part individuelle au mérite dans les outils collectifs de distribution. Car on le sait bien, dans une équipe, certains tirent plus la charrette que d'autres. C'est une demande des salariés eux-mêmes.

2023_01_09_Asselin_Le Progrès

Q-Les entreprises ont-elles vraiment envie de garder leurs salariés jusqu'à 65 ans ?

R-C'est une vraie question ! Je répondrai : ça dépend. Dans une PME, quelqu'un qui part en retraite représente une expérience, une compétence souvent rare. Nous avons donc besoin de pouvoir garder ces collaborateurs le plus longtemps possible. Mais s'ils sont dans des métiers exposés, et je suis bien placé pour en parler, attendre 65 ans peut paraître long. Quand vous faites du déplacement et du chantier pendant toute votre carrière, on peut comprendre qu'à 60 ans, vous soyez un peu plus fatigué qu'un type comme moi, qui aura fait l'essentiel de sa carrière dans sa voiture et son bureau. C'est pour cela que, dans cette réforme, nous sommes très attachés à la mesure d'âge, mais aussi aux dispositifs pour les carrières longues et les métiers exposés.

Q-Les entreprises n'ont-elles pas tendance, aujourd'hui, à se décharger de la question des salariés âgés sur Pôle Emploi ?

R-C'est plus un sujet de grande entreprise que de PME. La grande entreprise a des moyens financiers que la petite n'a pas. Parfois, dans la grande entreprise, il existe une forme de "gentleman's agreement" entre le salarié proche de la retraite et son employeur, qui a les moyens de lui faire un gros chèque pour un départ anticipé.

Q-Que pensez-vous du projet « d'index senior » du gouvernement ?

R-Nous n'en sommes pas vraiment fans... On peut regarder, si c'est un indicateur qui permet d'ajuster sa politique RH d'entreprise ou de branche professionnelle. Mais nous sommes complètement opposés à un index assorti de mesures coercitives et de sanctions. Les partenaires sociaux devraient s'emparer de la retraite progressive.

Q-Il faut compter sur la seule bonne volonté des entreprises pour que davantage de seniors aient un emploi...

R-Déjà, vous ne mettez pas les gens à la porte comme ça ! Ensuite, la mise en place de la réforme est progressive, cela va se passer plutôt en douceur. Il y a un effet mécanique, déjà vérifié : la durée dans l'emploi augmente quand l'âge légal est décalé. S'il y a de l'activité, les gens resteront en poste plus longtemps.

Q-Et la retraite progressive ?

R-C'est une bonne idée, malheureusement peu utilisée, comme le cumul emploi-retraite. Les partenaires sociaux devraient s'en emparer. En France, le plus souvent, la retraite est radicale, tout s'arrête du jour au lendemain. Nous devons arriver, collectivement, à une conception plus progressive de la retraite, tout le monde serait gagnant.

2023_03_06_Asselin_L'Est Républicain

Q-« La France à l'arrêt » le 7 mars, ça vous inquiète ?

R-J'ai 58 ans, j'ai connu plusieurs épisodes de « France à l'arrêt ». Nous sommes dans un pays qui reconnaît le droit de manifester et c'est une chance de vivre en démocratie. Donc, ça ne m'inquiète pas plus que cela... La limite, c'est lorsque la manifestation se transforme en obstruction et embête une majorité de Français qui ont besoin de vivre, travailler.

Q-Et quand la CGT parle de « mettre l'économie française à genoux » ?

R-Vouloir mettre l'économie à genoux, c'est vouloir mettre les Français à genoux. Cette conception de l'action syndicale touchera les plus faibles.

Q-Si l'ensemble des syndicats s'oppose à une réforme, cela donne une légitimité à leur opposition ?

R-Il existe une sorte de guerre des légitimités mais la plus forte légitimité est quand même le fruit du vote des Français. Je remarque que l'action syndicale a été, jusqu'à maintenant, respectueuse du pays, de la République et des Français. Et leur action a fait bouger les lignes, puisque quatre Français sur dix pourront partir avant 64 ans.

Q-Et vous, vous défendez cette réforme...

R-La CPME était particulièrement sensible à trois points : les carrières longues, l'usure professionnelle, expression que je préfère à « pénibilité », et le minimum contributif. Sur ces points, la réforme est plutôt équilibrée et, même, intelligente.

Q-Vous réclamez un « CDI senior » ?

R-Sur la question des seniors, on n'est pas à l'aise, car on connaît tous quelqu'un de plus de 50 ans qui cherche un boulot et n'en trouve pas... Il faut absolument changer notre regard sur le travail des seniors. Un élément clé de la réforme est l'entretien de milieu de carrière car c'est à 45 ans qu'on peut mieux préparer sa fin de carrière, travailler éventuellement à une réorientation. Nous ne voyons pas bien à quoi peut servir un « index senior ». Parlons plutôt d'un « label senior », sur une base volontaire. Décidons aussi qu'il n'y aura plus de cotisations chômage à partir de 56 ou 57 ans, soit 4,5 % du salaire brut, et si l'entreprise licencie le senior avant son départ en retraite, elle rembourse à l'Unédic les cotisations qu'elle n'a pas payées. Cela ferait une énorme économie sur le chômage des seniors ! Enfin, il faut un « CDI senior », avec une baisse substantielle de charges : on a vu sur l'apprentissage que cela marche.

Q-Cette réforme est également critiquée car, à force de mesures sociales, elle ne rapporterait plus beaucoup d'économies...

R-Nous n'échapperons pas au principe de réalité : la démographie pèse sur un régime par répartition. Et comme la démographie ne va pas s'arranger, il est sûr qu'en 2030, il faudra se remettre autour de la table pour équilibrer notre régime sur la durée. C'est pourquoi la CPME veut réfléchir à la suite. Mécaniquement, cette réforme devrait augmenter les recettes de

l'Agirc-Arrco (régime complémentaire du privé, géré par les partenaires sociaux). Plutôt que de baisser les cotisations, nous proposons d'utiliser ces recettes pour mettre en place une part de retraite par capitalisation, gérée par les partenaires sociaux, comme cela existe dans le secteur public avec le régime de la RAFP (retraite additionnelle de la Fonction publique). Cela permettrait de contrebalancer progressivement une baisse potentielle des recettes du régime par répartition due à la démographie et de maintenir le niveau des pensions sur le long terme. Une sorte de fonds de pension à la française, orienté vers le financement de l'économie réelle, des PME.

Q-Vous en avez parlé aux syndicats de salariés ?

R-Nous en avons parlé avec la CFDT : pas de oui franc, mais pas d'obstruction. Alors parlons-en !

Sous corpus de l'UPA-U2P

1997_10_22_Giron_Le Figaro

Q-La réduction du temps de travail à 35 heures est-elle compatible avec les entreprises de l'artisanat ?

R-Elle est incompatible pour trois raisons. La première, l'entreprise artisanale a en moyenne trois salariés. De ce fait, trois fois quatre heures de moins ne font pas un emploi, même à temps partiel. La deuxième raison, c'est que les entreprises artisanales ont un équilibre financier fragile. La baisse du temps de travail sans baisse des salaires risque d'en mettre de nombreuses en difficulté. Pour illustrer la troisième raison, je prendrai l'exemple d'un ébéniste : fabriquer une armoire demande 800 heures de travail ; la baisse du temps de travail augmente mécaniquement le prix de revient du meuble tout en abaissant la productivité de l'entreprise.

Q-Avez-vous quand même l'impression d'avoir été entendu par le gouvernement, qui envisage maintenant d'instaurer les 35 heures seulement à partir de 2002 pour les entreprises de moins de vingt salariés ?

R-Nous sommes pris dans un ghetto. Lorsque l'entreprise de moins de vingt salariés entrera dans le droit commun en 2002, elle sera handicapée. Elle ne pourra pas bénéficier des aides et des déductions de charges sociales prévues à partir d'une baisse de 10 % du temps de travail et une hausse de 6 % des effectifs puisqu'on ne peut pas entrer dans une telle démarche avec trois salariés. Les artisans ne pourront donc pas avoir de compensation à la baisse du temps de travail. C'est pourquoi l'UPA demande au gouvernement d'adapter son projet aux petites entreprises.

Q-Comment l'artisanat peut-il participer à la création d'emplois ?

R-Nous sommes porteurs d'emplois. En quinze ans, autant d'emplois ont été créés dans la petite entreprise qu'il en a été supprimé dans la grande. Pour continuer, il ne faut pas augmenter mais abaisser les contraintes administratives, financières et fiscales. Au moment des élections législatives, Lionel Jospin avait reconnu la nécessité de prendre davantage en compte notre spécificité. Je constate qu'il ne cherche pas à respecter ses engagements de la même façon pour tout le monde.

2001_03_05_Buguet_Le Figaro

Q-Dix mois avant l'application de la nouvelle durée légale du travail pour les entreprises de moins de vingt salariés, on constate que celles-ci ne se bousculent pas pour signer des accords...

R-Sur les vingt-sept branches professionnelles de l'artisanat, vingt et une ont déjà signé un accord. Mais, comme pour le passage à l'euro, il est clair que les dirigeants des petites entreprises ne se préoccuperont pas des 35 heures avant d'avoir le nez dessus. Les patrons souffrent d'un manque d'information. Ils ignorent les souplesses que la seconde loi Aubry leur a apportées, en particulier la possibilité d'une application directe des accords de branche, de l'embauche d'un conjoint ou d'un apprenti, ou de passer aux 35 heures par étapes. Par ailleurs, il n'y a plus d'obligations de créations d'emplois jusqu'à neuf salariés. Surtout, les trois quarts des dirigeants ignorent qu'ils bénéficieront d'allègements de charges sociales pérennes. Ce qui représente, dans une activité comme la nôtre, quelque chose de fabuleux qui va compenser en grande partie le surcoût lié à la réduction du temps de travail. Enfin, même si les négociations représentent douze mois de galère, 99 % des entreprises qui ont réussi sont ravies d'avoir pu remettre en cause l'organisation du travail.

Q-Seriez-vous un militant des 35 heures ?

R-Non. Mais contrairement au Medef, qui n'a jamais voulu discuter, nous avons cherché à obtenir des assouplissements car nous savons très bien que, même si la droite revenait au pouvoir, elle ne remettrait pas en cause la législation. Ces assouplissements, nous les avons obtenus en partie. Il reste que nous avons une inquiétude : comment croire, alors qu'il aura fallu deux ans aux 120 000 entreprises de plus de vingt salariés pour mettre en oeuvre la RTT la plupart disposant d'une direction des ressources humaines qu'une simple année suffira aux 1,3 million restantes, de moins de vingt salariés, pour accomplir le même processus ? C'est matériellement impossible et j'ai bien peur qu'on aille au casse-pipe.

Q-Quelles solutions préconisez-vous ?

R-Il nous faut des moyens-relais pour aider les entreprises grâce à la mobilisation des structures professionnelles et des experts-comptables. La situation de chacune d'entre elles, dans le cadre de l'appui-conseil, doit faire l'objet d'une analyse. Il faut leur faire comprendre que, grâce à la flexibilité, des gains de productivité sont possibles. Dans ma société, spécialisée dans le bâtiment, j'ai réalisé la modulation du temps de travail, qui varie de 30 à 40 heures, cette limite plancher correspondant aux mois d'hiver. Avant, en janvier et février, la durée était fixée à 39 heures, mais à cause des mauvaises conditions météo et du raccourcissement des jours, nous ne produisons que 30 heures. Aujourd'hui, grâce à l'annualisation, la durée légale correspond à la durée effective et j'ai réalisé des gains de productivité. Idem dans les pressings qui, avec leur accord de branche, ont calqué leurs horaires d'ouverture sur la fréquentation de la clientèle. Ainsi, les moyens peuvent être allégés en début de semaine et renforcés les vendredi et samedi.

Q-Pensez-vous que ces solutions conviennent à tous ?

R-Dans les très petites entreprises de deux ou trois salariés ou dans certains secteurs comme l'alimentation, la flexibilité est beaucoup plus difficile à mettre en oeuvre. C'est pourquoi nous avons proposé aux pouvoirs publics d'assouplir pour ces entreprises les contingents d'heures supplémentaires, en le faisant passer de 130 heures comme cela est prévu dans la loi à 190 heures, et de 90 à 130 heures en cas de modulation.

Q-Il reste aussi les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les petites entreprises...

R-Ces difficultés, toujours palpables, ne sont pas liées aux 35 heures, mais à un déficit colossal de formation depuis vingt ans ainsi qu'à l'insuffisance des rémunérations, eu égard à la contrainte des métiers et aux compétences exigées. Du coup, les petites entreprises passées aux 35 heures deviennent plus attractives pour les candidats.

Q-Mais ne pensez-vous pas que la majorité des entreprises, in fine, ne changent rien à l'organisation du travail et se contentent, au mieux, de payer des heures supplémentaires ?

R-On peut craindre qu'elles seront nombreuses à faire comme avant. Elles continueront de bricoler en payant de la main à la main et s'octroieront elles-mêmes des « souplesses » que la loi ne leur aurait pas accordées. Mais dans un système concurrentiel, de telles pratiques ne sont pas tolérables. Et ce seront les salariés qui arbitreront entre les entreprises vertueuses et les autres.

2002_01_04_Buguet_Le Parisien

Q-Où en est l'application des 35 heures chez les artisans ?

R-Actuellement, seules... 4 % des entreprises de moins de 20 salariés ont effectivement mis en branle la RTT. On nous a donné du temps... nous l'avons pris ! Aujourd'hui, néanmoins, 24 branches sur 27 sont parvenues à un accord, ce qui signifie que, l'un dans l'autre, le passage aux 35 heures se fera, certes cahin-caha, mais se fera bel et bien pour les 835 000 artisans. A un grand bémol près : le secteur alimentaire. Pour les bouchers, les boulangers, comme pour tous les professionnels tenus par des horaires d'ouverture, le problème me paraît en effet quasi insoluble. Et pour cause, puisque dans ces secteurs-là, même les 39 heures semblent déjà hors de portée ! D'une part, et même s'ils travaillent souvent comme des fous, les salariés gagnent mieux leur vie qu'ailleurs, grâce aux heures sup, auxquelles ils n'entendent pas renoncer. D'autre part, les pointes d'activité ne facilitent pas la réorganisation rendue nécessaire par la RTT - essayez de préparer vos bûches de Noël en septembre ! Enfin, pour différentes raisons, les patrons artisans n'ont parfois pas pu, ou pas su, prendre il y a quelques années un virage qui aurait facilité les choses aujourd'hui.

Q-Faut-il pour autant revenir sur les 35 heures ?

R-Ce serait suicidaire ! Les 35 heures sont d'ores et déjà un fait de société. Il suffit de voir les grandes villes le jeudi soir, et le boom des week-ends prolongés, pour s'en convaincre. Revenir en arrière est impossible, puisque toutes les grandes entreprises du privé y sont déjà passées ! En faisant croire à certains entrepreneurs que le gouvernement, actuel ou à venir allait revenir sur cette loi, le Medef nous a fait perdre deux précieuses années. Il faut avoir le courage de dire : « C'est faux, donc lançons-nous. » De toute façon, si les « petits » ne suivent pas les « grands », ils y perdront leurs derniers salariés. Les artisans en sont conscients : beaucoup me parlent des 35 heures, mais aussi de la nécessité de mettre en place un système de chèques vacances, d'épargne salariale, etc. Ils savent bien que s'ils veulent garder leurs troupes, il leur faudra offrir de meilleures conditions de travail et de rémunération. Notre main-d'oeuvre, c'est notre trésor de guerre.

Q-Que faire, alors, pour ces secteurs en porte-à-faux ?

R-D'abord, les récents aménagements votés par le gouvernement ont permis d'assouplir le régime d'heures supplémentaires pour les deux ans à venir. Cette période-là, nous devons la mettre à profit pour relever, enfin, ce défi. Ensuite, dans les branches en grande difficulté, il faut discuter au plus proche du terrain, comme cela s'est fait dans l'hôtellerie-restauration (NDLR : les entreprises ont jusqu'à 2006 pour passer petit à petit de 43 à 35 heures). Comme disait Montesquieu, il y a la loi, et l'esprit de la loi. Soyons souples, et privilégions l'esprit...

Q-Craignez-vous un fort ralentissement en 2002 ?

R-En période préélectorale, il faut toujours encaisser une baisse de régime. Pour autant, je ne vois aucune catastrophe se dessiner à l'horizon. Après les attentats du 11 septembre, on nous a prédit le pire. Or le pétrole n'a pas flambé, les ventes de voitures restent excellentes, et la

consommation soutenue. Rien ne permet donc, aujourd'hui, de dire que 2002 sera une année exécration. Du moins, tant que les gens auront confiance. Notre principale crainte concerne en fait la pénurie de main-d'oeuvre : les secteurs comme le bâtiment qui ont fléchi en 2001 n'ont pas pâti d'une chute de la demande mais bien... de difficultés de recrutement, ce qui n'est pas tolérable, à l'heure où le chômage remonte. Ce luxe-là, nous ne pouvons nous le payer.

2002_10_24_Buguet_Le Figaro

Q-Votre congrès accueille ce matin Jean-Pierre Raffarin. Quel regard portez-vous sur ses premiers mois de gouvernement ?

R-Ce qui nous plaît, c'est son pragmatisme. Il ne fait pas de grande théorie. Regardez les 35 heures. Sur un sujet très sensible, on en termine par où on aurait dû commencer : laisser les partenaires sociaux trouver les voies et les moyens de mettre en oeuvre la réduction du temps de travail de façon adaptée. La loi Aubry posait le principe des 35 heures pour tous en considérant que tout le monde était déjà à 39 heures. Mais c'est faux, certains étaient encore à 42 ou 45 heures ! Dans l'artisanat, sur 27 branches, 21 avaient signé des accords. Dès lors qu'ils ne prévoyaient pas la mise en place immédiate des 35 heures, Martine Aubry puis Elisabeth Guigou ont refusé de les agréer. Or, ces accords n'étaient pas faits pour bloquer les choses à 40 ou 42 heures, mais pour donner trois, voire quatre ou cinq ans pour diminuer le temps de travail. La loi Fillon redonne la primauté à l'accord sur la loi, c'est bien. Nous, on va pouvoir appliquer nos accords et en négocier là où nous n'y étions pas parvenus. Tout le monde ne peut pas marcher à la même vitesse : même dans notre secteur, certains peuvent aller plus vite que d'autres. Lionel Jospin avait fini par le reconnaître puisqu'il nous avait donné deux ans de plus pour aller aux 35 heures.

Q-Y a-t-il d'autres mesures qui illustrent ce pragmatisme ?

R-Même s'il est encore imparfait, le plan Dutreil pour la création d'entreprise va dans le bon sens, mais il faut mettre davantage l'accent sur la transmission et la reprise d'entreprise. C'est là qu'est le challenge : un tiers des chefs d'entreprise et je parle d'entreprises solides a plus de 50 ans. Or, la viabilité d'une entreprise reprise est dix fois supérieure à celle d'une entreprise créée ex nihilo. Une autre illustration de ce pragmatisme porte sur le coût du travail. Ce sont les baisses de charges qui génèrent l'emploi : c'est pourquoi nous nous battons depuis des années pour que le financement de la Sécurité sociale ne repose pas seulement sur les salaires. En déconnectant les baisses de charges des 35 heures, le gouvernement fait un grand pas et s'impose de trouver un autre financement. Même si je pense que le Medef ne doit pas être aussi content que nous ! La conjoncture a contraint le gouvernement à limiter ces baisses à 1,7 smic, mais j'espère que l'on pourra aller plus tard jusqu'à 2,2 smic, comme le prévoit le programme de la majorité.

Q-Justement, vous faites allusion à la conjoncture. Comment, à votre niveau, la ressentez-vous ?

R-Au risque de vous surprendre, la conjoncture dans l'artisanat reste bonne. Curieusement, nous ne sentons pas de trou d'air. Il est vrai que nous sommes très dépendants de la consommation qui se tient encore bien.

Q-Les chiffres de septembre montrent néanmoins un fléchissement certain.

R-Soyons prudents, il y a toujours un creux à cette période, et cela repart avec Noël. En 2001, nous avons créé, en solde net, 100 000 emplois, et en 2002 cela continue, avec malgré tout un

essoufflement qui n'a rien à voir avec une baisse de commandes. Nous, ce qui nous limite, ce sont les difficultés à trouver la main-d'oeuvre !

Q-Il y a pourtant encore 2,5 millions de chômeurs.

R-Si on s'y mettait vraiment, on pourrait en former 1,5 million. Le pire des scénarios, ce serait que l'on aille chercher ailleurs de la main-d'oeuvre et que, parallèlement, le chômage des jeunes perdure. Ce scénario catastrophe ne peut pas être écarté. Il faut provoquer des « états généraux » avec, comme leitmotiv, la formation par alternance sur le lieu de travail. Quand l'Education nationale signe des accords avec le milieu professionnel, comme en Alsace, les résultats sont fabuleux. Chacun fait son métier, mais chacun apporte sa pierre. Nous sommes tous responsables.

Q-Des états généraux avec les pouvoirs publics vous paraissent plus porteurs que la reprise de la négociation sur la formation professionnelle entre partenaires sociaux ?

R-Au point où nous en étions arrivés l'an dernier entre partenaires sociaux, c'était devenu une querelle d'épicerie. Il faut une vision globale : 850 000 personnes très qualifiées vont partir à la retraite chaque année, et nous aurons à peine 650 000 jeunes peu formés pour les remplacer. C'est un cataclysme. Il faut arrêter les anathèmes. L'enjeu mérite une mobilisation générale.

Q-Que pensez-vous des nouveaux contrats jeunes en entreprise ?

R-Je m'interdis de les critiquer, mais, si on prétend régler le chômage des jeunes comme cela, c'est non. C'est une mesure qui permet à ceux qui ont reçu une formation insuffisante d'être embauchés et aux entreprises de faire la transition, en lissant le coût que représentent les débutants. C'est une mesure complémentaire qui a sa place dans un plan plus vaste et qui peut contribuer à diminuer le chômage des jeunes, mais, je le répète, la vraie clef, c'est l'alternance.

Q-Le gouvernement va suspendre sept articles de la loi de modernisation sociale et vous demander de négocier entre partenaires sociaux pour mieux anticiper et gérer les restructurations. Y êtes-vous prêt ?

R-Une loi qui impose et contraint n'est jamais une bonne loi. Je pense que les partenaires sociaux sont capables de négocier. La proximité des élections prud'homales du 11 décembre ne les incite peut-être pas à le faire rapidement.

Q-On a vraiment l'impression que ces élections sociales gèlent tout. C'est la même chose pour les retraites.

R-Détrompez-vous. La campagne prud'homale ne nous empêche pas de continuer à discuter. Nous allons rencontrer les syndicats de salariés, des dates ont déjà été arrêtées avec FO et la CGC. Il se passe des choses même s'il n'y a pas d'engagement immédiat. Quant aux retraites, les artisans sont attachés à deux choses : la sauvegarde des régimes par répartition et l'équité. Quelles que soient les dispositions arrêtées, 37,5 ans, 40 ans ou 42 ans de cotisation, elles devront être les mêmes pour tout le monde, secteur public ou privé.

Q-Vous faites une liste commune aux prud'hommes avec le Medef et la CGPME. Il y a pourtant plus que des nuances entre vous.

R-Le patronat est uni dans sa diversité. Il est normal que les grandes entreprises, les entreprises moyennes à capitaux en partie familiaux et les entreprises artisanales où le patrimoine personnel se confond avec celui de l'entreprise aient des approches différentes. Mais il est également normal que, sur des sujets essentiels, en cas de litige avec un salarié par exemple, il y ait des approches patronales communes.

Q-Beaucoup de chefs d'entreprise regrettent la méthode « lente et précautionneuse » du premier ministre. Et vous ?

R-Ne confondons pas vitesse et précipitation. Chaque fois que des politiques sont arrivés en affichant l'intention de tout bousculer, ils n'ont rien fait. Ceux qui veulent vraiment réformer évitent souvent de le clamer sur les toits.

2008_10_03_Martin_Le Journal de Saône et Loire

Q-Que représente aujourd'hui l'U.P.A. pour l'artisanat ?

R-L'U.P.A. est la seule organisation représentative de l'artisanat, 3e composante des organisations patronales avec le MEDEF et la CGPME. À ce titre nous négocions avec l'ensemble des partenaires sociaux sur les grands dossiers actuels comme la négociation sociale, l'assurance chômage et les différents textes qui sont en cours de discussion. Nous regroupons 920 000 entreprises artisanales et 2 millions et demi de salariés dans des activités de proximité qui créent l'emploi. C'est un secteur qui a connu une croissance assez forte, mais qui, comme beaucoup d'autres, avec les effets de la crise, accusent un ralentissement.

Q-La crise actuelle se fait-elle sentir parmi les chefs d'entreprises artisanales ?

R-Bien sûr. On avait déjà un ralentissement annoncé dans les métiers du bâtiment, où les carnets de commandes étaient moins élevés, avec un tassement également dans les autres secteurs, pas tellement dans le 1er semestre, mais là actuellement depuis la rentrée on le sent nettement. On voit qu'on entre dans une période difficile.

Q-Comment l'emploi se comporte-t-il aujourd'hui dans l'artisanat face aux grands employeurs?

R-Nous, nous avons plutôt été le bon élève jusqu'à maintenant. Je ne fais pas de catastrophisme mais les difficultés actuelles devraient durer encore cet hiver, après les choses devraient repartir car il y a tout de même des demandes latentes et assez fortes notamment dans les métiers du bâtiment. Côté emploi, nous avons créé beaucoup d'emplois que ce soit par l'apprentissage ou par les métiers de l'apprentissage, surtout dans les métiers du bâtiment, secteur où il y a eu le plus d'emplois créés en France

2009_03_25_Martin_L'Est Républicain

Q- Pierre Martin, l'Union Professionnelle Artisanale que vous présidez, se montre critique à l'égard du statut d'auto-entreprise. Pourquoi ?

R-Il ne s'agit pas d'une hostilité totale. On dit simplement : attention de veiller aux dispositions discriminatoires. S'il est louable de vouloir "booster" la création d'activités, cela ne peut se faire à n'importe quel prix. Notre mouvement demande déjà qu'on limite le statut dans la durée. Ensuite, qu'on réfléchisse aux travers de la formule. Car les auto-entrepreneurs pourront être tentés de volontairement rester dans les frontières du chiffre d'affaires fixé. Est-ce bon pour l'économie du pays ? Un autre aspect contestable, c'est l'absence de contrôle de qualification personnelle. L'Urssaf n'est pas habilitée à vérifier les qualifications. Il reste des dispositions à prendre.

Q-Les candidats sont, dites-vous, bien moins enchantés lorsqu'on a pris le temps de leur expliquer le statut dans le détail...

R-Oui, ils apprennent par exemple que la validation de trimestres pour la retraite est limitée à un par an. Et d'ailleurs, quand ces auto-entrepreneurs cesseront le travail, on peut imaginer que c'est la solidarité nationale qui sera sollicitée. On peut aussi craindre les chefs d'entreprise peu scrupuleux qui se séparent de salariés en se mettant d'accord : je te donnerai du travail... Il faut enfin se pencher sur le rôle du conjoint collaborateur. Pour résumer il y a une foultitude de phénomènes à prendre en compte qui font que ce statut d'auto-entrepreneur n'est pas aussi idyllique qu'il peut apparaître au premier abord.

Q- Que demandez-vous aux pouvoirs publics ?

R-Qu'on revienne autour de la table pour négocier, qu'on sorte de ce désordre. Surtout lorsqu'on prend en compte tout ce qu'a apporté l'univers des artisans en France : 430.000 créations d'entreprises - de vraies entreprises - en sept ans, ce n'est pas rien, quand même ! Et si on aboutit à une fin de non-recevoir, je ne peux pas présager de la suite car c'est difficile de ne pas constater la distorsion de concurrence. Croyez-moi, chez nous, c'est un sujet très chaud. Il serait temps qu'on arrête de nous donner des coups de poignard dans le dos.

2010_04_14_Lardin_Ouest-France

Q-La réforme des retraites est en marche. Parmi les points à négocier, celui de la pénibilité dont on parle depuis longtemps. Vous qui étiez artisan dans le bâtiment, qu'en pensez-vous ?

R-Ceux qui ont commencé à travailler voilà 30 à 35 ans peuvent, c'est sûr, se retrouver avec des problèmes de santé liés à leur activité. Mais attention, la profession a fait beaucoup d'efforts depuis. Si on déclare nos professions comme « pénibles », on les condamne à mort. Quel jeune aurait envie de venir dans le bâtiment ? Donc, oui, je suis opposé à une règle systématique. Privilégions le cas par cas. Si la pénibilité devait être généralisée à tous les ouvriers du bâtiment, les cotisations patronales à la Caisse nationale d'assurance-maladie augmenteraient de deux à trois points. Alors qu'elles sont déjà élevées !

Q-Pour financer les pensions, la solution selon vous est la taxation des revenus du capital...

R-Oui, car ce sont des revenus comme les autres. Il faut impérativement élargir l'assiette des charges sociales. Actuellement, tout est basé sur les seules heures de travail. En 1946, lors de la création du régime « assurance vieillesse », ces heures de travail représentaient 80 % de la richesse nationale. Aujourd'hui, ce n'est plus que 40 %. Un exemple ? Le secteur bancaire, avec très peu de main-d'oeuvre, crée 10 % de la richesse nationale. Philippe Seguin, alors président de la Cour des comptes, estimait à 6 milliards les ressources supplémentaires si l'on taxait les stock-options, l'intéressement, la participation...

2010_05_08_Lardin_Le Figaro

Q-La CGPME tempête contre l'entrée de « syndicats extérieurs » dans ces sociétés. Pourquoi, avec plusieurs syndicats, avez-vous souhaité ce texte?

R-La CGPME est comme quelqu'un qui expliquerait le fonctionnement d'un prototype dont il n'a ni les plans ni le mode d'emploi. Nous avons imaginé une façon d'avoir un dialogue social organisé et formalisé dans les TPE (10 salariés au maximum). Et, justement, cette solution pour 4 millions de salariés écarte définitivement la création de « délégués de site » qui, dans une zone géographique, pourraient entrer dans toutes les entreprises pour y jouer le rôle de délégué du personnel - un véritable piège qui revient régulièrement dans la tête de certains politiques.

Q- Y a-t-il un besoin de tant de formalisme entre un boulanger et son apprenti, un entrepreneur du bâtiment et le maçon qu'il emploie?

R-Ma réponse est oui. Le dialogue social semble naturel dans les TPE... jusqu'au jour où il y a un problème. Un différend sur le calcul d'heures supplémentaires, une procédure de licenciement contestée, et on se retrouve aux prud'hommes - dans 80 % pour des questions de forme. Pour éviter cela, le texte prévoit des commissions paritaires régionales qui informeront les deux parties de leurs droits et devoirs. Et elles conseilleront les TPE, par exemple sur la mise en place de titres restaurants ou d'une épargne salariale. Cela permet de fidéliser les salariés; c'est peut-être pour cela que les moyennes et grandes entreprises, pour qui débaucher les salariés d'un artisan est une solution de facilité pour recruter, n'en veulent pas.

Q-Les artisans vous ont-ils réellement exprimé ce besoin?

R-Si on avait demandé aux Français s'ils voulaient respecter des limitations de vitesse ou payer des impôts, on ne l'aurait jamais fait. Et pourtant, c'est utile. J'ai été élu pour décider. Croyez-vous que je veuille le malheur de mes collègues ou me tirer une balle dans le pied? Laurence Parisot sera réélue en juillet à la tête du Medef.

Q- Comment la jugez-vous?

R-Je n'ai pas à choisir pour les grandes entreprises car je ne parle pas en leur nom, comme j'aimerais que le Medef ne parle pas au nom des petites entreprises. Cela étant, je suis ravi qu'il se soit doté d'un bon patron, en l'occurrence d'une patronne. Je serai le premier à la féliciter, quel que soit son score. Mais, à moins de 95 %, ce sera suspect.

Q-Que direz-vous au chef de l'État, lundi, lors du sommet sur l'emploi?

R-Je vais l'écouter et lui rappeler que les petites entreprises ont été un amortisseur de crise. Il serait dommage d'alourdir leur fardeau alors que l'on n'est pas encore sorti de cette crise : cela va à peine mieux dans les services et l'alimentaire, et pas du tout dans le bâtiment. Je lui demanderai aussi de reconduire le dispositif « zéro charge » et l'aide à l'embauche d'un apprenti, qui évitent à bien des artisans d'arbitrer entre recruter un salarié ou refuser un chantier. Et de prendre garde au pouvoir d'achat des Français, qui sont nos principaux clients.

Q-Quelle est votre position sur les retraites?

R-L'UPA veut sauver le régime par répartition basé sur la solidarité entre les générations. Il faut élargir l'assiette de financement, notamment aux revenus du capital. Les salaires, sur lesquels les cotisations sont assises, représentaient 80 % de la richesse créée en 1945 contre 40 % aujourd'hui : le financement de la protection sociale doit donc être diversifié. Nous avons eu raison d'aider les banques à passer la crise car l'économie fonctionne grâce à elles. Mais les ascenseurs doivent être renvoyés, et c'est aujourd'hui aux banques de nous aider en contribuant un peu plus au financement des retraites.

Q- Préférez-vous un recul de l'âge légal ou un allongement de la durée de cotisation?

R-Il faut de toute façon travailler et cotiser plus tard. Je ne me prononce pas sur l'âge légal, car c'est une question très politique. Si on le recule, il faut prendre en compte ceux qui ont débuté leur carrière tôt. Comment traiter la pénibilité, qui concerne plusieurs métiers artisanaux? Qui doit payer? Nous travaillons beaucoup sur l'attractivité des métiers manuels. Si le gouvernement leur colle l'étiquette « métiers pénibles », plus aucun jeune ne voudra s'y diriger. Nous militons pour une meilleure prévention et un traitement individuel des personnes affectées. La pénibilité est un risque jusqu'ici traité via l'assurance-maladie (congés maladie, invalidité). Il doit rester financé par tous les secteurs d'activité.

2010_12_01_Lardin_L'Est Républicain

Q-Cette taxe imposée aux auto-entrepreneurs, c'est une victoire pour l'Union professionnelle des artisans ?

R-Non, car taxer des gens sans chiffre d'affaires, c'est quelque part une injustice. Cet épisode est surtout révélateur de l'improvisation qui a prévalu au dispositif. A l'arrivée, il est mal fagoté. Il se voulait séduisant, on voit le résultat... Alors de notre côté, même si nous pourrions sourire, non, simplement s'il fallait user d'une image, ce serait celle de l'arroseur arrosé !

Q-Que craignez-vous maintenant ?

R-On sait que Bercy travaille sur cette question embarrassante. Le pire, pour nous, serait qu'ils imposent cette contribution économique financière à tous, ce serait une injustice supplémentaire pour tous les artisans. Aujourd'hui, le gouvernement se prend les pieds dans le tapis, mais nous restons sur notre position : les prestations doivent être facturées de manière équitable par rapport à l'entreprise, pas comme celles exonérées de TVA dont on sait qu'elles ne déclarent que ce qu'elles veulent... Ou alors une solution : limiter l'auto-entreprise aux activités qui ne dépendent pas de l'artisanat. Car croyez-moi, pour nous, c'est difficile. On redresse un peu la tête en ce moment, si c'est pour nous rajouter autre chose de plus, qui aura l'effet d'un caillou dans la chaussure...

Q-Que représente aujourd'hui la population des auto-entrepreneurs en France ?

R-Ils seraient 550.000 mais seulement 220.000 déclarent du chiffre d'affaires. Si en plus on leur rajoute 500 € d'une taxe professionnelle.... C'est sûr, ils doivent se sentir cocus !

2011_10_18_Lardin_Le Figaro

Q-Vous adressez un livre blanc contenant 28 propositions aux candidats à l'élection présidentielle. Estimez-vous que les artisans et les commerçants sont ignorés par les responsables politiques ?

R-Les artisans et les commerçants de proximité ont créé 600 000 emplois supplémentaires en dix ans alors que l'industrie détruisait un million d'emplois. Nous embaucherions davantage si nous trouvions le personnel qualifié. Notre secteur est dynamique. Nous souhaiterions que les responsables politiques nous accordent une plus grande attention et prennent conscience du rôle moteur que nous pouvons jouer pour créer de la croissance. Ils doivent concevoir des lois en pensant d'abord aux 98 % d'entreprises de moins de 20 salariés pour les adapter ensuite aux grands groupes, à l'inverse de ce qui se fait depuis plusieurs décennies.

Q-Quelle est votre priorité ?

R-Il faut réformer le système de formation initiale et d'orientation. Il est inadmissible que 100 000 jeunes quittent l'éducation nationale chaque année sans diplôme. Nous souhaitons la mise en place d'un véritable service public de l'orientation. L'Éducation nationale, les partenaires sociaux, le ministère du Travail, Pôle emploi participeront à ce service public.

Q-Faut-il revoir le financement du système de protection sociale ? Êtes-vous favorable à une TVA sociale ?

R-Oui. Il faut élargir l'assiette du financement de la protection sociale. Il ne peut plus reposer uniquement sur la main-d'oeuvre car il pénalise l'emploi et bloque le niveau des salaires. Il faut tester de nouvelles formules avant de prendre des décisions. Mais il faut agir vite. D'une manière générale, l'urgence est d'assainir les dépenses publiques et d'arrêter de tirer des chèques en blanc sur l'avenir.

Q-Les banques réduisent-elles leur financement ?

R-Les relations avec les banques se sont tendues. Elles nous ont lâchés en rase campagne depuis la crise de 2008. Les artisans et commerçants trouvent toujours des financements pour réaliser des investissements à condition d'accorder des garanties importantes. Mais ils ont de plus en plus de mal à trouver des prêts de moins de 25 000 euros pour financer la gestion courante. Les crédits sont devenus rares, avec parfois des taux proches de l'usure. Nous demandons notamment que soit pérennisée la médiation du crédit.

2015_03_13_Crouzet_Sud Ouest

Q-Dans les Landes et en Béarn, deux boulangers ont été sommés par l'administration de fermer un jour par semaine. La Confédération nationale de la boulangerie tient à cette pause hebdomadaire. Pour quelles raisons ?

R-Le président de la Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie, Jean-Pierre Crouzet, a dénoncé jeudi l'"instrumentalisation" politique de l'affaire du boulanger des Landes, qui a été contraint de fermer un jour par semaine après une mise en demeure de l'inspection du travail. Ce boulanger avait ensuite reçu la visite de Nathalie Kosciusko-Morizet et avait rencontré Nicolas Sarkozy. Début mars, c'est une boulangère de Pau qui a été menacée de sanction par l'administration. Elle réclame elle aussi la possibilité d'ouvrir sept jours sur sept. Jean-Pierre Crouzet explique pourquoi la Confédération nationale de la boulangerie défend ce jour de fermeture hebdomadaire. Je souligne que nous ne sommes pas du tout opposés au travail dominical. Depuis 1976, des boulangeries sont ouvertes le dimanche, moyennant une rémunération des employés majorée de 20 %.

Q-Pourquoi êtes-vous opposés à l'ouverture des boulangeries sept jours sur sept, comme le réclame le boulanger des Landes ?

R-Il s'agit d'une réglementation adoptée de façon démocratique par les représentants de la profession en 2012, et réaffirmée le 25 février dernier lors d'un conseil d'administration. Je souligne au passage que nous ne sommes pas du tout opposés au travail dominical. Depuis 1976, des boulangeries sont ouvertes le dimanche, moyennant une rémunération des employés majorée de 20 %. Mais l'ouverture 7 jours sur 7 présente un danger pour notre profession. Un tel changement de réglementation ne concernerait que 5 % des boulangeries, celles qui ont assez de personnel pour établir un roulement de 7 jours, et ainsi favoriserait inévitablement les plus gros au détriment des plus petits. Si les jeunes qui ouvrent un commerce sont tenus de travailler 7 jours sur 7 pour être concurrentiels, ils fuiront la profession.

Q-Ne faut-il pas toutefois revoir la réglementation en vigueur et y introduire plus de souplesse ?

R-La réglementation actuelle permet aux jeunes boulangers de pouvoir s'installer. Si les jeunes qui ouvrent un commerce sont tenus de travailler 7 jours sur 7 pour être concurrentiels, ils fuiront la profession, car ils seront assurés de vivre un enfer. Or nous manquons déjà de 10 000 boulangers en France. Une boulangerie qui compte trois ou quatre employés ne peut fonctionner sur un tel rythme, ou alors ce serait au détriment de la qualité du produit. Le risque est grand de tomber dans l'ère de la boulangerie industrielle. Les jours de fermeture stimulent la concurrence en permettant à un client de tester une autre boulangerie une fois par semaine. Il existe par ailleurs déjà une certaine souplesse avec des autorisations d'ouverture 7 jours sur 7 données dans des zones touristiques, durant la période estivale ou encore à l'occasion de certaines fêtes. Ces autorisations sont données par les préfets après consultation des organisations patronales et salariales. J'ai eu M. Cazenave longuement au téléphone. Il est conscient que demain il sera

oublié par celles et ceux qui, hier encore, le serraient d'amour dans leurs bras pour mieux l'étouffer.

Q-Les dirigeants politiques de droite comme de gauche ont vivement réagi à cette obligation de fermeture un jour par semaine imposée à ce boulanger. La France est parfois "le pays d'Ubu" a commenté le Premier ministre Manuel Valls. Nicolas Sarkozy et Nathalie Kosciusko-Morizet ont reçu ce boulanger, Stéphane Cazenave, au siège de l'UMP et lancé une pétition. Quelle est votre réaction à cette polémique ?

R-Cette instrumentalisation me révolte. Dans cette histoire, Stéphane Cazenave n'est qu'un jouet au service d'un coup politicien. L'occasion était trop belle au beau milieu du débat houleux sur la loi Macron. J'ai eu M. Cazenave longuement au téléphone. Il est conscient que demain il sera oublié par celles et ceux qui, hier encore, le serraient d'amour dans leurs bras pour mieux l'étouffer. Cette mascarade cache mal le mépris de ces personnalités politiques à notre endroit et cela, nous ne pouvons l'accepter. Notre activité est le fruit d'un équilibre délicat qu'il ne faut pas rompre pour faire plaisir aux démagogues en mal d'électeurs.

2015_10_21_Crouzet_Le Figaro

Q-En quoi la politique fiscale menée par le gouvernement est-elle peu adaptée aux petites structures?

R-Les différents gouvernements oublient qu'en France, 97 % des entreprises emploient moins de 50 salariés. Ces PME et TPE (entreprises de moins de 11 salariés) pèsent 53 % de l'emploi total. Or certaines mesures du pacte de responsabilité ne les concernent pas. C'est le cas par exemple de la suppression progressive de la C3S, pour 5,5 milliards d'euros. Cet impôt sur le chiffre d'affaires ne frappait pas les très petites entreprises. De même, de nombreux artisans déclarent leur activité sous le régime de l'impôt sur le revenu. Ils ne vont donc pas profiter des baisses d'impôt sur les sociétés prévues dans le pacte.

Q-Les artisans bénéficient tout de même du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) et des baisses de charges sociales?

R-C'est exact: le CICE peut s'imputer sur l'impôt sur le revenu. Mais nous aurions préféré avoir à la place d'autres baisses de cotisations sociales. Le dispositif aurait été plus simple qu'un crédit d'impôt. J'ajoute que nos artisans ont peu utilisé le préfinancement du CICE, car cela leur paraissait trop complexe. Surtout, nous demandons depuis des années que, dans le régime de l'impôt sur le revenu, la part du bénéfice réinvesti ne soit pas soumise aux charges sociales. Nous attendons toujours une réponse du gouvernement sur le sujet!

Q-Depuis juillet, prendre un apprenti mineur ne coûte plus rien la première année à une entreprise de moins de 11 salariés. Est-ce de nature à relancer l'apprentissage?

R-Nous saluons cette mesure prise par le gouvernement. Mais cela ne suffira pas à relancer l'apprentissage. Il y a moins de 400.000 apprentis en France, contre 1,2 million en Allemagne! Nous proposons que la période d'essai pour un alternant passe de 45 jours en entreprise, comme actuellement, à six mois. Cela rassurerait les chefs d'entreprise sur l'embauche d'apprentis. Pour les étudiants, il y a des bourses, des logements dédiés. Ce n'est pas le cas pour les apprentis. La formation en alternance doit également être mieux adaptée aux besoins des entreprises. Le gâchis est dramatique, alors que 400.000 postes ne sont pas pourvus dans le pays.

2016_04_12_Crouzet_Le Parisien

Q-En quoi l'artisanat peut-il contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes ?

R-Un parcours de formation mêlant étroitement les connaissances issues d'un cours et les réalités de l'entreprise et du travail : l'apprentissage dans l'artisanat ne propose rien d'autre en "fabriquant" des têtes et des mains bien faites. On ne peut pas ignorer les difficultés inhérentes à la situation économique, ou encore à l'accueil d'un jeune dans une entreprise et un centre de formation. Mais, dans le cadre des campagnes que le FNPCA lance depuis 1999, il importe de faire valoir ce type de formation.

Q-Pourquoi misez-vous sur l'alternance ?

R-Plusieurs raisons expliquent ce choix stratégique. Une raison originelle, tout d'abord, puisque l'apprentissage est intimement lié à l'artisanat et aux métiers. Cette capacité de transmission de nos savoir-faire est inscrite dans l'histoire même de notre secteur d'activité. Une raison économique ensuite, parce que nos apprentis constituent le vivier du renouvellement des générations d'artisans; ils sont l'emploi et les chefs d'entreprise de demain. Une raison sociale aussi, parce qu'il vaut mieux un jeune en formation, à même d'acquérir une formation professionnelle qualifiée et reconnue, qu'un jeune en déshérence.

Q-Comment valoriser cette orientation de carrière auprès des jeunes ?

-Face à un académisme convenu où la préférence va au "diplôme" et aux formations dites intellectuelles, l'enseignement professionnel et a fortiori l'apprentissage dans l'artisanat revendiquent leur qualité et leur efficacité économique. Nous ne pouvons plus admettre cette propension à dévaloriser systématiquement les métiers manuels ni accepter que ceux-ci apparaissent comme n'étant réservés qu'aux jeunes en situation d'échec scolaire. L'accès aux métiers de l'artisanat nécessite de lutter contre les idées reçues et les a priori. C'est pour cela que nous sommes des lanceurs d'alerte et que nos messages soulignent, au travers de réussites professionnelles exemplaires et de talents reconnus, combien l'alternance, l'apprentissage et l'artisanat en général sont les réponses les mieux adaptées à ce fléau qu'est le chômage des jeunes.

Q-Concrètement, quels atouts faut-il mettre en avant ?

R-Il faut du temps pour convaincre et la communication n'est pas une fin en soi. Elle est toutefois nécessaire si l'on veut offrir aux jeunes générations de vraies opportunités d'emploi, d'épanouissement et de réussite. Choisir l'un des 250 métiers de l'artisanat, c'est rejoindre nos quatre millions d'actifs et participer à l'activité d'une de nos entreprises (nous en comptons plus d'un million). C'est aussi un gage offert par la première entreprise de France pour une jeunesse créative et ambitieuse. Voilà pourquoi j'invite tous les jeunes à partir à la rencontre de ces deux mondes que sont la formation et l'artisanat, en profitant de l'alternance qui est un passeport dont la validité n'a d'égal que l'avenir qu'il propose.

2016_04_18_Crouzet_La Croix

Q-Pourquoi les artisans protestent-ils contre la réforme de la représentativité patronale ?

R-Avec les professions libérales et les employeurs de l'économie sociale, nous protestons contre une disposition de la loi El Khomri. L'article 19 dit ainsi que la représentativité patronale ne sera pas mesurée sur le principe d'une entreprise une voix, comme le prévoit pourtant la loi de 2014, mais en prenant en compte le nombre d'entreprises adhérentes pour seulement 20 % et le nombre de salariés de ces entreprises pour 80 %. Même si cet article a été retiré par les députés durant l'examen en commission, il va revenir en séance et c'est pourquoi nous voulons nous faire entendre maintenant. Cette modification en catimini des règles illustre en fait les manœuvres du Medef qui veut poursuivre son dialogue à deux avec le gouvernement, excluant les 2,5 millions de chefs d'entreprise et les 8 millions de salariés que nous représentons. Dans notre pays, il y a trois organisations représentatives au niveau national : le Medef, la CGPME et l'UPA. Nous ne voulons pas que le Medef soit la seule voix des chefs d'entreprise.

Q-Les députés ont prévu de laisser du temps aux organisations patronales pour trouver un accord. Pouvez-vous encore y parvenir alors que ce sujet vous divise depuis des années ?

R-Effectivement, il n'a pas été possible de trouver un accord avant la date limite fixée au 15 novembre 2015. Puis, soudainement nous avons appris en février par la presse que la CGPME et le Medef s'étaient entendu sur notre dos. Et voilà que cet accord que personne ne veut nous donner débouche ensuite sur un article du projet de loi ! Le bon sens voudrait qu'on trouve un accord entre nous plutôt que de laisser la loi fixer les règles. Pour débloquer les choses, j'ai pris l'initiative de rouvrir les débats en écrivant au président du Medef et au président de la CGPME pour organiser une rencontre. Il n'y a pas d'opposition de leur part, mais nous devons encore en fixer les modalités. Je suis pour le dialogue, mais nous n'accepterons pas de discuter à partir de cette répartition 80/20 entre le nombre de salariés et le nombre d'entreprises adhérentes. Il faut en revenir à l'esprit de la loi de 2014 et au principe d'égalité entre la représentation des salariés et celles des entreprises.

Q-Dans les instances patronales, la répartition tacite accordait jusqu'à présent 60 % au Medef, 30 % à la CGPME et 10 % à l'UPA. Le principe un chef d'entreprise une voix ne risque-t-il pas d'aboutir à la surreprésentation des plus petites entreprises ?

R-En France, 98 % des entreprises comptent moins de 50 salariés. La répartition actuelle est donc injuste et dépassée. Ce que nous proposons, c'est que l'on comptabilise le nombre d'entreprises adhérentes comme le dit la loi et qu'ensuite nous trouvions des façons équitables de fonctionner. Je ne suis pas un marchand de tapis qui va dire que l'UPA doit représenter 60 ou 70 % des entreprises. Je pense en toute honnêteté que nous sommes en tête en nombre d'entreprises, mais l'UPA ne revendique pas la majorité absolue. D'ailleurs en 2014 nous avons trouvé un accord avec la CGPME, pour dire qu'aucune organisation ne devait être majoritaire à elle seule.

Q-Que changerait concrètement pour les employeurs et les salariés cette réforme de la représentation patronale ?

R-Le problème avec la situation actuelle, c'est que le Medef parle pour tout le monde mais ne connaît pas les petites entreprises. On nous écoute parfois, mais nous ne sommes jamais vraiment entendus. Que dirait-on si parmi les organisations syndicales on ne voyait que la CGT dans le paysage ? La réalité, n'est évidemment pas celle-là. La loi El Khomri montre bien les dérives de cette situation. Tout est orienté vers les accords d'entreprises, au détriment des accords de branches. Seulement, pour négocier ces accords d'entreprise, il faut une armée de juristes et ce n'est évidemment pas possible dans une PME et encore moins dans une entreprise artisanale. Si nous avions été écoutés, nous n'en serions pas là. Même chose sur le licenciement : payer deux ans d'indemnités, c'est facile dans un grand groupe mais cela peut mettre en péril une petite entreprise. Il est donc temps que d'autres voix que celle du Medef parviennent à se faire entendre. Nous, nous ne nous sommes jamais affichés avec des badges promettant de créer un million d'emplois, mais ce million d'emplois c'est bien dans nos petites entreprises qu'il peut être créé.

2016_09_05_Crouzet_Sud Ouest

Q-Vous venez de publier un communiqué exigeant l'abandon de ce projet de taxe. Pourquoi ?

R-Pour une raison simple : nos entreprises n'en peuvent plus de l'ajout de taxes. La situation devient catastrophique, et les 1,3 million d'entreprises de l'artisanat (pour 4 millions d'emplois ; 126 000 entreprises et 201 000 salariés en Nouvelle-Aquitaine) se sentent étouffées. On sait pourtant que l'emploi se fait dans ces TPE et PME. Or on les asphyxie de plus en plus.

Q-Cette nouvelle taxe a toutefois vocation à revenir au secteur économique, donc aux entreprises...

R-Je demande à voir ! Qu'il y ait un abondement des aides aux entreprises, on ne peut que partager cette idée. On est OK. Mais il est trop facile de dire : on va vous aider, mais d'abord on vous taxe encore plus.

Q-L'Association des Régions de France (ARF), un temps favorable à la mesure, a fait machine arrière en août. En avez-vous parlé avec elle ?

R-Je ne connais pas la position officielle de l'ARF. A priori, toute nouvelle rentrée financière est bienvenue pour les Régions, mais il faut qu'elles comprennent qu'une nouvelle taxe sur les sociétés n'est pas acceptable. Déjà, avec la cotisation foncière des entreprises [NDLR : la CFE, qui a en partie remplacé la taxe professionnelle], les TPE et les PME ont été confrontées à une inflation fiscale qui, pour quelques-unes, a atteint 400 %.

Q-Quelle est la conjoncture économique en cette rentrée 2016 ?

R-C'est variable. Des secteurs sont plus touchés que d'autres. Notre dernier baromètre, fin juillet, montrait que le chiffre d'affaires de l'artisanat et du commerce de proximité a reculé de 1 % au deuxième trimestre, après un recul de 1,5 % au premier trimestre. Cet été, l'hôtellerie-restauration a souffert de la baisse de la fréquentation touristique, avec une diminution d'activité de 10 à 15 %. Le bâtiment semble avoir touché le fond de la piscine. Dans l'alimentaire, après un début de saison équilibré, les températures excessives ont freiné la consommation. Pour nous, l'important est de retrouver la confiance, et cela ne se fera pas avec des taxes supplémentaires.

2017_03_16_Griset_Le Figaro

Q-Que demandez-vous pour les cinq prochaines années ?

R-Les hommes politiques ont, pour la plupart, compris que ce sont les PME et les TPE (très petites entreprises) qui créent de l'emploi. Mais ils n'ont toujours pas mis en place l'environnement adéquat. Il faut changer de logiciel et cesser de créer des règles faites pour les grands groupes, et inadaptées aux 2,3 millions de petites entreprises.

Q-Pouvez-vous donner des exemples d'inadaptations ?

R-François Hollande nous a vanté la baisse de l'impôt sur les sociétés (IS) - qui est amplifiée dans les programmes Fillon et Macron. Mais la moitié de nos adhérents ne sont pas soumis à l'IS mais à l'impôt sur le revenu ! Pour eux, nous proposons d'exonérer de charges fiscales et sociales les bénéficiaires réinvestis. Autre exemple, la loi El Khomri, ainsi que les candidats de la droite et d'En marche ! ont pour objectif de donner plus de poids à l'accord signé au niveau de l'entreprise entre patronat et syndicats. Parmi nos adhérents qui ont des salariés (50 % du total), la moitié a moins de 5 salariés. Dans ces entreprises, ni l'employeur ni les salariés ne sont armés pour mener une négociation. C'est une évidence. C'est pourquoi, à la différence du Medef, nous voulons que les entreprises puissent se référer à des accords de branche.

Q- D'autres propositions vous inquiètent-elles ?

R-Sans parler des programmes des partis extrêmes, qui seraient très néfastes, nous sommes inquiets des mesures de François Fillon et d'Emmanuel Macron favorables aux autoentrepreneurs (microentreprises). Moins taxés et ne payant pas de TVA, ces derniers sont une concurrence déloyale pour nos entreprises ! Nous souhaitons que les sociétés faisant appel à des autoentrepreneurs cotisent à l'assurance-chômage pour ces prestations. Il faut en finir avec « l'économie western » dans laquelle l'État autorise certaines catégories d'entreprises à contourner les règles qu'il impose aux autres. Ce qui signifie aussi réglementer les plateformes numériques et faire appliquer les cotisations sociales françaises - et non celles du pays d'origine - aux travailleurs détachés en France.

Q-Y a-t-il des mesures d'urgence ?

R-Oui, il faut abroger le compte pénibilité. Le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu est également à supprimer. Avec cette mesure, l'État est en train de nous charger de tâches effectuées par le fisc, sans dédommager les entreprises. C'est inacceptable ! Il faut évidemment poursuivre la baisse du coût du travail. Et la prochaine majorité devra relancer l'apprentissage, à travers une série d'adaptations, notamment en instaurant une période d'essai de six mois pour ces contrats. Enfin, nous voulons améliorer radicalement le RSI mais en conservant un régime spécifique aux indépendants. Il faut supprimer le prélèvement à la source.

2017_05_23_Griset_Ouest-France

Q-Pourquoi l'Union patronale des artisans devient-elle l'Union des entreprises de proximité, U2P ?

R-Fin 2016, l'UNAPL (professions libérales) a souhaité rentrer dans nos rangs auprès de la Capeb (artisans), la CNAMS (services) ou la CGAD (commerces de proximité). Même s'il existe une grande différence entre un notaire, un médecin, un couvreur, une esthéticienne ou un boulanger, il existe aussi un socle commun à défendre autour du statut juridique de ces sociétés, des prestations sociales ou du droit du travail. Forts de ce constat partagé, nous avons décidé de nous réunir pour revendiquer ensemble des droits trop longtemps laissés aux seuls grands groupes.

Q-Avec cette création, quelle audience avez-vous du point de vue de la représentativité patronale ?

R-Pas celle que nous devrions avoir ! Nous sommes la première organisation patronale avec 2,3 millions d'entreprises, les deux tiers des entreprises françaises. Avec quatre millions de salariés, nous représentons un quart des salariés du privé. Or, dans cette audience, le calcul retient un ratio où le nombre des salariés compte pour 70 % et le nombre des entreprises pour 30 %. Ainsi nous nous retrouvons avec seulement 4 % d'audience salariés, face à un Medef situé à près de 71 % et une CGPME placée à 25 %. Inadmissible.

Q-Quelles vont être vos priorités ?

R-Faire cesser des réformes exclusivement tournées vers les grands groupes. L'entreprise de proximité doit avoir les mêmes droit, reposant sur un nouvel environnement fiscal et réglementaire où l'entrepreneur de proximité ne soit pas lésé. L'administration qui applique cet environnement doit aussi évoluer. Fini les verbes réglementer, contrôler et sanctionner : on veut des actes pour simplifier, conseiller et accompagner. L'enjeu est de taille à plus d'un titre : nous sommes les premiers employeurs en France et nos cent métiers et plus pérennisent un maillage territorial fort, aux confins du pays. Et on aurait tendance à l'oublier.

2017_09_24_Griset_La Provence

Q-Pourquoi une telle organisation ?

R-Les quatre organisations (NDLR Capeb du bâtiment, CGAD de l'alimentation et l'hôtellerie-restauration, la CNAMS de la fabrication et services, l'UNAPL des professions libérales) ont un tronc commun important, les mêmes structures juridiques, les mêmes bases de cotisations sociales, les mêmes règles sur le plan fiscal. On avait tout intérêt à mutualiser nos forces.

Q-Quelles sont les priorités de l'U2P ?

R-On veut dépasser les sujets ponctuels et on veut des règles fiscales, sociales, réglementaires adaptées à la taille de nos entreprises, dont 99 % ont moins de vingt salariés ? On veut, c'est fondamental, l'égalité de traitement. Et que l'entrepreneur ait le libre choix de son régime fiscal.

Q-Vous avez fait des propositions au gouvernement ?

R-On a été entendu sur cinq propositions concernant les ordonnances réformant le Code du travail. Sur le RSI, apparemment, nos propositions ont été retenues : on peut être adossé au régime général et les travailleurs indépendants sont identifiés au sein de ce régime. Mais ce qui n'est pas réglé, c'est qu'il faut changer l'assiette et simplifier l'appel de cotisations.

2018_01_29_Griset_Le Figaro

Q-La réforme de l'assurance-chômage, en cours de négociation, vise à ouvrir un droit à indemnisation aux indépendants. Pourquoi l'U2P y est opposé?

R-Nous n'avons jamais demandé à bénéficier de l'assurance-chômage. Emmanuel Macron s'y est toutefois engagé durant la campagne présidentielle en excluant toute cotisation pour les indépendants. Maintenant, il ne faut pas que ce soit «open bar», au risque d'avoir une explosion des personnes ayant recours à ce droit. On ne le souhaite pas, et on voit en outre un risque de ternir l'image très positive des entreprises artisanales, commerciales et libérales. En effet, si de nombreux travailleurs indépendants peuvent avoir droit à l'assurance-chômage sans cotiser, les Français vont dire qu'ils profitent du système. Par ailleurs, il n'est pas question de prévoir un régime spécifique pour les personnes dites «économiquement dépendantes» (ayant lien de subordination avec une plateforme ou un donneur d'ordres, NDLR), très difficiles à identifier. Soit on est indépendant, soit on est salarié.

Q-La lutte contre le recours excessif aux contrats courts, via une hausse des cotisations patronales, est le sujet le plus conflictuel. Quelle est votre position ?

R-Les entreprises tels que les restaurants et les traiteurs qui utilisent des contrats courts pour répondre à des commandes spécifiques - des extra - ne doivent pas être pénalisées par une taxe. En revanche, celles qui recourent aux contrats courts sans justification réelle doivent être sévèrement sanctionnées. Je pense, par exemple, à la grande distribution.

Q-La négociation sur la réforme de l'apprentissage est au point mort. Le Medef et la CPME craignent que l'exécutif ne revienne sur son idée de retirer aux régions le pilotage de l'apprentissage pour le confier aux branches. L'U2P n'est pas unie dans ce combat. Pourquoi ?

R-Le Medef et la CPME ne sont pas à la hauteur des enjeux de la réforme. Ce n'est pas sérieux de bloquer la négociation, il en va de la responsabilité des partenaires sociaux. Si les deux continuent, nous proposerons aux syndicats de reprendre les discussions. La tuyauterie financière n'est pas l'essentiel de cette réforme qui vise à développer l'apprentissage en France.

Q-La position de l'U2P diffère de celle du Medef sur, justement, la tuyauterie. Pourquoi ?

R-L'U2P n'est pas opposée à un financement via les branches. En revanche, pour les CFA interprofessionnels et multibranches, les régions doivent garder la main. C'est du pragmatisme. Tous les centres de formation d'apprentis (CFA), qui forment en particulier aux métiers de l'artisanat, sont des CFA enseignant différents métiers, comme la boulangerie, la pâtisserie ou la coiffure. Et je ne vois pas comment ces CFA seront financés à moins de solliciter plusieurs branches, ce qui s'annonce complexe voire impossible. Nous demandons au Medef de respecter notre secteur qui forme six fois plus d'apprentis que les grandes entreprises !

Q-Les régions veulent également un droit de véto sur l'ouverture de CFA et des sections par les branches. C'est non négociable pour le Medef. Et pour l'U2P ?

R-Les branches doivent jouer un rôle prédominant dans l'apprentissage. Toutefois, il existe un risque que les CFA s'installent davantage dans les lieux très peuplés au détriment des territoires plus ruraux. Les régions et les branches doivent donc échanger et trouver des solutions ensemble pour assurer l'équilibre des territoires. Ce qui passe par de la concertation et non par un droit de véto.

2019_11_06_Griset_Le Berry républicain

Q-Quel est le but de votre visite à Bourges ?

R-Il est triple ! D'abord, rencontrer des entreprises chez elles, écouter leurs préoccupations et découvrir leurs activités. Ensuite, avoir un moment de convivialité avec les représentants de l'Etat, les responsables d'administrations mais aussi les services municipaux de la ville. Enfin, avoir un échange avec nos partenaires locaux, afin encore de les écouter et de faire remonter leurs besoins.

Q-D'où provient votre organisation patronale interprofessionnelle ?

R-Nous sommes une organisation récente, puisqu'il y a maintenant deux ans et demi, l'organisation représentant les artisans, l'UPA, s'est associée avec les professions libérales, l'UNAPL, pour créer l'U2P. Nous représentons aujourd'hui 2.800.000 d'indépendants, avec une diversité d'entreprises extrêmement importante mais avec une colonne vertébrale qui est identique. Car que ce soit un médecin, un pâtissier, un peintre, une esthéticienne, ils ont tous les mêmes préoccupations quand on parle de fiscalité, de cotisations sociales, de retraites, de réglementations du travail. Notre rôle est donc de porter ces différents messages pour aboutir à ce que l'on arrive à avoir, dans notre pays, un environnement qui soit conforme à la taille de nos entreprises. Nous ne sommes pas dans un combat du grand contre le petit, mais il n'est pas possible que nous ayons cet environnement qui fait que nos entreprises, du matin au soir, ne savent pas si elles sont du bon côté de la loi.

Q-Quels sont vos sujets de préoccupation actuels ?

R-Les sujets sont nombreux aujourd'hui. Que ce soit sur la réforme des retraites, l'assurance-chômage, sur la santé au travail, sur l'apprentissage... Nous apportons sur ces sujets nos solutions, avec quelques succès comme par exemple, sur la réforme du code du travail, où désormais dans les accords de branche, il faut qu'il y ait des mesures spécifiques pour les entreprises de moins de vingt salariés. C'est fondamental ! Comme aussi le fait que dans les Prud'hommes, ce n'est plus la forme qui prend le dessus sur le fond.

Q-Vous vous êtes emparé de la réforme de l'apprentissage ?

R-Nous avons beaucoup travaillé sur cette réforme, pour faire que l'apprentissage puisse correspondre aux besoins de nos entreprises. Il y a encore plusieurs sujets compliqués, comme sur les territoires ruraux où il y a certains centres de formation des apprentis qui n'ont pas beaucoup de monde. Il faut qu'ils comprennent que nous sommes désormais dans une concurrence et qu'il faut être le meilleur ! Ensuite, les Régions vont conserver compétences sur l'investissement et sur l'appui aux métiers faibles et territoires fragiles. C'est aussi une réforme importante, parce qu'après des années de mise à l'écart, on sent bien que le politique prend plus en considération l'apprentissage, avec des formations équivalentes à celles données au sein de l'académie. Il nous reste une étape à franchir : celle de convaincre les parents et les jeunes.

Q-Tout comme vous avez travaillé sur la réforme des retraites ?

R-Cela fait maintenant seize mois que tous les quinze jours, nous avons des réunions avec Jean-Paul Delevoye [haut-commissaire aux retraites], avec plusieurs sujets qui avancent pas trop mal. Pour les artisans par exemple, nous avons une solution pour aboutir à ce qu'il n'y ait pas plus de cotisations. Pour les professionnels libéraux, nous avons obtenu du Premier ministre qu'il y ait des négociations profession par profession, pour regarder chacune des situations particulières. Nous attendons, quoi qu'il en soit, de voir le texte de loi qui sera proposé au Parlement.

Q-Et que vous disent vos adhérents sur leurs préoccupations ?

R-Très clairement, dans toutes les entreprises, un des sujets revenant à chaque fois est leur difficulté à trouver des salariés autour d'un besoin. Depuis trois trimestres, pourtant, nous connaissons une progression de notre activité intéressante, de l'ordre de 1,5 à 2 % par trimestre, mais le risque est de ne pas pouvoir répondre au marché, faute de personnel compétent et qualifié. Et donc, pour nous, vouloir inciter les chômeurs à reprendre le travail ne nous traumatise pas ! Les mesures qui ont donc été prises nous semblent plutôt aller dans le bon sens.

Q-Avez-vous un message par rapport à l'Etat ?

R-Nous demandons plus de souplesse de la part de l'Etat vis-à-vis des entreprises, notamment par exemple en cas de paiement d'arriérés ou de difficultés de trésorerie, pour qu'enfin l'on puisse appliquer cette formule que nous portons : l'entreprise, elle n'est pas fautive, par principe, elle est utile ! Trouver d'autres solutions que d'être dans la sanction systématique.

2019_11_27_Griset_Le Journal de Saône et Loire

Q-Une grève reconductible commence le 5 décembre. Êtes-vous inquiet pour vos adhérents commerçants, artisans, libéraux...

R-Nous avons 2,8 millions d'entreprises, dont certaines font deux mois de chiffre d'affaires dans les trois dernières semaines de l'année... Après le mouvement des Gilets jaunes, qui en a fragilisé beaucoup, s'il devait y avoir pendant plusieurs semaines à la fois du blocage économique et de la casse, on risquerait très vite des fermetures et des licenciements.

Q-Ce mouvement social traduit une inquiétude face à la réforme. Vos adhérents sont-ils également inquiets ?

R-Tout le monde est concerné par la retraite. Et une situation où l'on annonce la réforme sans donner d'élément précis ne fait que cultiver cette inquiétude.

Q-Le gouvernement aurait dû être plus clair, plus vite ?

R-Après la concertation assez longue menée par Jean-Paul Delevoye avec les partenaires sociaux, il aurait été bien que, dès septembre, le gouvernement indique au minimum les grands axes de la réforme. Le président de la République a souhaité une concertation plus large... Elle va surtout faire entendre ceux qui sont contre, et semer davantage le trouble chez les Français.

Q-Vous avez vu mardi le Premier ministre. Vous avez appris quelque chose ?

R-Il a confirmé son intérêt pour nos propositions. Sur le taux de cotisation, le haut-commissaire annonce un taux de 28,12 % identique pour tous, quand nos entreprises ont des taux allant de 14 % à 36 %... Avec nos propositions, 80 à 90 % de nos collègues ne paieraient pas davantage de cotisations, car le taux unique serait appliqué à une assiette réduite. Cela pour de meilleures prestations, puisque tous ceux qui avaient des retraites assez faibles, à 600 ou 700 euros, devraient avoir la garantie d'avoir 1 000 euros. Le Premier ministre nous a également dit son intérêt de maintenir le régime des carrières longues, et de valoriser le cumul emploi-retraite. Nous devons aussi envisager, pour des professions comme les infirmières libérales, de prendre le temps remettre à plat le système de rémunération, avant d'ajuster les cotisations.

Q-Tout le monde ne rentrera donc pas dans le nouveau système à la même vitesse ?

R-Naturellement, il faut des temps d'adaptation, une période dix ans, quinze ans, pour converger.

Q-C'est ce que demandent les cheminots !

R-Le temps de l'adaptation doit être raisonnable, ce ne peut pas être la "clause du grand-père". Ou alors, elle doit s'appliquer à nous aussi !

Q-Pensez-vous que les retraites seront vraiment réformées ?

R-Cette réforme n'est pas seulement pour nous, mais pour nos enfants et nos petits-enfants. Et une réforme instaurant un régime universel où chaque Français est traité d'égale façon, avec

une visibilité à long terme, et qui pérennise la retraite à la française, nous y sommes plutôt favorables.

2020_01_23_Griset_Le Figaro

Q-Pourquoi avez-vous décidé de soutenir le projet de création d'un régime de retraite universel?

R-Nous nous sommes posé la question de savoir si le régime tel qu'il est actuellement nous convenait ou si cette réforme que nous n'avions pas demandée était souhaitable. Nous avons décidé, à l'unanimité, que nous voulions cette réforme parce qu'il y a des inégalités et que les régimes spéciaux, notamment, ne sont plus d'actualité.

Q-N'est-ce pas compliqué de défendre à la fois les intérêts des artisans, gagnants avec le minimum de retraite à 1000 euros, et des professions libérales, dont les réserves sont menacées?

R-Nous cumulons tous les sujets compliqués. Nous représentons des professionnels qui ont des carrières courtes, comme les médecins, et d'autres avec des carrières longues, tels les artisans. Nous avons à la fois les taux de cotisation les plus élevés chez les médecins, mais aussi les plus faibles chez les infirmières. Mais nous avons réussi à obtenir des avancées pour chacun, notamment parce que, contrairement à certaines organisations, nous avons considéré que les rencontres avec les équipes de Jean-Paul Delevoye n'étaient pas de simples concertations mais de véritables négociations. Nous avons fait des propositions et nous avons été compris.

Q-Quelles avancées avez-vous obtenues ?

R-En ce qui concerne les artisans et les commerçants, il était primordial que l'alignement sur le taux unique de cotisation (28,12%) ne leur coûte au final pas un euro de plus. Nous avons proposé qu'en contrepartie l'assiette des prélèvements sociaux soit revue à la baisse, de façon à annuler la hausse du taux de cotisation. Nous avons été entendus. Concernant les professions libérales, nous avons obtenu que chacune soit reçue indépendamment. Par exemple, dans le cas des infirmières dont les tarifs sont réglementés, c'est tout un modèle économique qu'il faut revoir. Enfin, nous avons demandé et obtenu que les professions qui avaient anticipé leur avenir puissent conserver le bénéfice de leurs réserves. Elles pourront notamment être utilisées pour accompagner la transition vers le nouveau régime universel en participant à l'étalement de la hausse du taux de cotisation.

Q-Quels points de friction demeurent ?

R-La question de la valeur du point est très importante. On nous a dit qu'elle serait indexée sur les salaires, mais est-ce que cela sera inscrit dans la loi? La question de la gouvernance de la caisse de retraite est aussi importante. Nous voulons savoir quelles marges de manœuvre nous aurons dans sa gestion. Mais, surtout, nous souhaitons que tout ce qui nous a été promis soit confirmé dans la loi. En ce qui concerne l'assiette de cotisation, on nous a dit que cela ferait l'objet d'une ordonnance, ainsi nous voulons le voir écrit.

Q-Et si ce n'est pas le cas ?

R-Nous agirons. Nous commencerons par intervenir lors des débats au Parlement, et si cela ne suffit pas nous utiliserons d'autres moyens. Nous n'allons pas forcément tout bloquer, nos professions ont déjà suffisamment subi les conséquences des grèves au mois de décembre. Mais

nous avons beaucoup d'autres moyens de nous faire entendre. Si tous les fleuristes ou boulangers de France se mettent à s'épancher devant leurs clients, cela peut avoir un impact...

2020_04_11_Griset_Le Journal de Saône et Loire

Q-Quel est l'état d'esprit chez vos adhérents ?

R-D'abord une vraie crainte face au virus. Et elle est doublée chez les indépendants de la crainte pour l'avenir de leur entreprise. Il y a les activités arrêtées (restauration, fleuristerie, coiffure...), et des activités qui tournent au ralenti : le bâtiment à 10 ou 20 %, les autres à 50 %... Le coup est dur. C'est pourquoi nous avons mis en place avec le gouvernement un plan global : report des charges, chômage partiel, crédit de trésorerie et fonds de solidarité. Et j'incite vraiment nos collègues à solliciter ces outils prévus pour eux.

Q-Ces outils fonctionnent ?

R-Il peut y avoir des problèmes de mise en œuvre, des tracasseries administratives, des refus de prêt des banques, alors que le ministre de l'Économie a bien dit que les entreprises ont quasi automatiquement droit aux prêts de trésorerie, même si elles étaient en difficulté.

Q-Le gouvernement a promis une concertation régulière avec les partenaires sociaux. Ça se passe bien ?

R-Oui, sans ambiguïté. Nous avons eu ce matin (vendredi) une conférence téléphonique avec le président de la République, le Premier ministre et six ministres. Et tous les syndicats d'employeurs et de salariés ont salué l'écoute et la réactivité du gouvernement. Le fonds de solidarité va ainsi être revu, avec une ouverture à 50 % de perte du chiffre d'affaires, et non plus à 70 %. La priorité reste d'éviter que la crise sanitaire se transforme en tsunami économique.

Q-En tant qu'employeurs, vous poussez à une reprise rapide de l'activité ?

R-Sous condition de garantie sanitaire, oui, car ce sera utile au pays. Et nos entreprises ne peuvent pas vivre sous perfusion de subventions d'État pendant des mois et des mois. Sans aucun doute, il faut que l'économie reprenne vite.

Q-Seriez-vous d'accord pour une reprise progressive, par exemple dans l'industrie automobile mais pas les salons de coiffure ?

R-Oui, et l'on chercherait les moyens de rouvrir rapidement les salons de coiffure dans de bonnes conditions. Cette reprise progressive sera compliquée : si l'automobile reprend, il faudra aussi rouvrir les concessions automobiles pour vendre les voitures. Dans la coiffure, nous allons être pris entre une demande sociale très forte et la nécessité de respecter les garanties de sécurité pour les clients et les salariés.

2020_05_07_Griset_Le Figaro

Q-Les entreprises indépendantes sont-elles à reprendre leur activité lundi?

R-Les entrepreneurs sont très inquiets. Comme tous les Français, ils craignent le virus mais ont aussi peur de perdre leurs entreprises. N'ayant pas droit aux allocations-chômage, ils n'auraient plus rien. Pour le moment, ils tiennent grâce aux aides mises en place, le chômage partiel, le fonds de solidarité, les prêts garantis par l'État (PGE), les reports de charges... Mais ils se rendent compte que les ennuis vont réellement commencer après le 11 mai. Ils vont devoir acquérir du matériel de protection (gels, blouses, masques) coûteux, et se plier à des procédures qui vont leur faire perdre du temps. Ils sont contents de reprendre mais se disent que leur activité ne va pas être rentable pendant plusieurs mois. Beaucoup n'ont pas de fonds propre et les moyens de fonctionner à perte. C'est contraire à toute logique économique. Il n'y aura pas de reprise sans le soutien de l'État.

Q-Quelles nouvelles aides seraient nécessaires?

R-Jusqu'à maintenant, le gouvernement a pris de bonnes décisions et a évité un flot de faillites. Mais il faut absolument maintenir le bénéfice du fonds de solidarité pour les prochains mois et autoriser l'accès au deuxième étage de ce fonds, qui permet d'obtenir une aide de 5000 euros, même aux entreprises qui ont pu obtenir un PGE. Cette condition exclut d'office beaucoup trop de petites structures en grande difficulté. Il faudrait enfin, jusqu'à la fin de l'année, une exonération de cotisations sociales proportionnelles à la perte de chiffre d'affaires. Mais surtout, il faut lever les incertitudes et ne pas laisser miroiter d'éventuelles nouvelles aides pour quand il sera trop tard.

Q-Le gouvernement veut réduire le soutien public au chômage partiel en juin. Qu'en pensez-vous?

R-Il faut être conscient que, dans l'immédiat, tous les salariés ne vont déjà pas pouvoir reprendre le travail. On a beau répéter que les Français ont épargné 55 milliards d'euros, je ne pense pas qu'ils soient prêts à ressortir leur argent tout de suite pour consommer. Jusqu'en septembre au minimum, le chiffre d'affaires des entreprises ne sera que de 50 % à 70 % de ce qu'il était. Il faut que les entreprises conservent la possibilité d'avoir une partie de leurs salariés au chômage partiel. Si les aides se réduisent, combien d'entreprises vont pouvoir payer le reste à charge alors qu'elles subissent déjà une perte de rentabilité. Ce n'est pas une question de taille d'entreprise, c'est mathématique. Si vous perdez de l'argent, vous ne survivez pas. On a toujours le réflexe d'essayer de sauver une entreprise de 300 salariés. Mais quand vous aurez 1 000 indépendants qui feront faillite, ce ne seront pas 300 mais 2 000 ou 3 000 salariés qui seront licenciés.

Q-Êtes-vous toujours remonté contre les banques et les assureurs?

R-À force de râler sur les banques, nous avons fini par les faire bouger. 350 000 dossiers de demandes de PGE ont été constitués. Je pense qu'il devrait y en avoir encore autant à venir. Si quelques assureurs ont également commencé à comprendre et à faire des gestes, la position

globale de la profession reste incompréhensible. On peut comprendre qu'ils ne puissent pas couvrir toutes les pertes d'exploitation mais ils auraient pu être solidaires, en prendre 20 % ou 30 % à leur charge. Proposer d'abonder le fonds de solidarité à hauteur de 200 millions, quand on a réalisé 8 milliards de résultats l'année dernière, c'est à pleurer en termes de communication et cela va marquer les esprits.

2020_08_11_Munerot_Le Progrès

Q-Les soldes se terminent ce mardi, et c'est assez décevant...

R-La reprise est vraiment différente selon les activités. Et le décalage de la date des soldes n'a peut-être pas été si propice qu'espéré. C'est donc difficile pour les commerçants. Mais cette période a aussi changé les habitudes des consommateurs, qui ont cherché une nourriture plus saine, des produits plus « made in France »... Il va falloir s'adapter.

Q-Sur les mesures sanitaires, vous pensez qu'on en fait trop ?

R-Non, on n'en fait pas trop, et la plupart des artisans et commerçants sont prêts à respecter les gestes barrières. Car si on doit reconfiner à la rentrée, c'est la catastrophe économique pour les commerçants, les artisans et toute l'économie française !

Q-Vous avez sondé vos adhérents, ils sont plus optimistes, ou plutôt moins pessimistes, qu'il y a trois mois...

R-Mais n'hésitons pas à parler d'optimisme, on a tellement été défaitiste ! Personnellement, je suis prothésiste-dentaire : vous m'auriez interrogé en avril, je vous aurais parlé de catastrophe, d'une activité en baisse au moins jusqu'en 2021... En fait, dès le 11 mai (début du déconfinement), on a été débordés ! Donc, arrêtons la sinistrose.

Q-Un point d'inquiétude, la trésorerie des entreprises..

R-En effet... En France, on critique beaucoup, mais il faut saluer les mesures prises par le gouvernement : l'aide au chômage partiel, le Fonds de solidarité, le PGE (prêt garanti par l'État)... Mais le PGE, qui a sauvé la trésorerie, risque de se transformer en boulet dans le futur. C'est un prêt, et quand il représente un quart du chiffre d'affaires, cela fait des mensualités très lourdes, même sur cinq ans. Il faut donc absolument permettre un remboursement sur dix ans, si on veut éviter des risques de défaillances.

Q-Avez-vous bon espoir que cette mesure sur le prêt PGE soit dans le plan de relance du 25 août ?

R-Un président de l'U2P avait déjà formulé cette demande, et il est devenu ministre (Alain Griset, secrétaire d'État aux PME). On a donc des chances que ça aboutisse (rires) !

Q-Vous insistez souvent sur l'action locale, pourquoi ?

R-C'est l'une des leçons de cette période Covid : on a vu l'efficacité de l'action au niveau territorial, des départements et des communautés d'agglomération, par rapport à l'action de l'État au niveau national. C'est facile de faire une loi, c'est plus compliqué de l'appliquer. Si on n'avait pas eu sur le terrain les préfets et les Directions (directions régionales des entreprises et de l'emploi), et la mobilisation des partenaires sociaux et des organisations professionnelles qui ont fait remonter les problèmes, on en serait où, aujourd'hui ?

Q-Quelque 84 % des chefs d'entreprise craignent une rentrée sociale agitée selon un sondage du Figaro. Et vous ?

R-Je dis que si on veut éviter la catastrophe économique, il faut réussir la relance. Préparer un mouvement social le 17 septembre (annoncé par la CGT), c'est irresponsable, et cela dessert les salariés qu'on envoie au chômage.

2020_11_03_Munerot_Le Journal de Saône et Loire

Q-Vous appelez à la réouverture des commerces de proximité. Et le risque sanitaire ?

R-On nous dit bien qu'il faut continuer à travailler. Et dans les activités de proximité, les protocoles sanitaires qui avaient été mis en place étaient plutôt bien respectés, ils permettaient de ne pas propager le virus...

Q-Le gouvernement sait tout cela. Comment expliquez-vous qu'il ferme quand même vos commerces ?

R-C'est toujours l'opposition entre le côté économique et le côté sanitaire des choses. On considère que se balader dans une rue, ça crée de la circulation de personnes et que c'est de nature à faciliter la transmission du virus. Et moi, j'estime que c'est encore pire dans les grandes surfaces ! On a choisi le confinement, pour ralentir la propagation du virus. On sait qu'on ne ralentira pas assez d'ici la mi-novembre, mais on peut espérer qu'après, on puisse ouvrir rapidement. On nous a dit qu'il fallait s'habituer à vivre à long terme avec le virus, il faut donc bien qu'on commence à l'envisager. Les entreprises comme les salariés ne pourront pas rester sous perfusion permanente de l'État : même si on ne fait pas les comptes aujourd'hui, il faudra bien les faire un jour.

Q-La vente des produits non-essentiels est finalement interdite dans les grandes surfaces. Cela vous satisfait ?

R-Nous aurions préféré des mesures d'ouverture. Mais à partir du moment où on choisit le confinement, il faut que ce soit équitable : je ne peux pas accepter qu'un fleuriste n'ait pas le droit de vendre des fleurs, soi-disant parce que c'est dangereux chez lui, alors que la grande surface d'à côté aurait le droit ! Et puis je n'aime pas ce terme de « non-essentiel » : un fleuriste trouve que son activité est essentielle, au moins au bonheur des gens.

Q-Le gouvernement a été très confus sur le sujet. Comment expliquer ce bazar alors qu'y siège l'ancien président de l'U2P, Alain Griset ?

R-Je suis sûr qu'Alain Griset n'a pas eu le moindre atermolement ! Et ça fait des semaines que nous prévenons le gouvernement que, si cela se passe comme la dernière fois, il y a des risques de soulèvement d'artisans-commerçants de proximité contre la concurrence déloyale... Mais il a fallu que le sujet vienne sur le terrain politique, que les maires s'en mêlent et que des amendements viennent à l'Assemblée nationale, pour que le gouvernement prenne enfin une décision. J'en suis satisfait, mais je ne souhaite pas de mal aux grandes surfaces : j'espère qu'on pourra bientôt tous rouvrir et travailler.

2020_11_10_Munerot_Aujourd'hui en France

Q-Pensez-vous que les commerces non essentiels vont rouvrir le 12 novembre ?

R-Non. Je pense que ce sera difficile même si rien n'est encore décidé. In fine, ce sera à Emmanuel Macron de trancher. Mais il faut espérer une réouverture la plus rapide possible afin d'éviter une catastrophe économique.

Q-Quand pourrait-elle intervenir selon vous ?

R-Le 1er décembre. Nous l'avons expliqué à Bruno Le Maire et Olivier Véran, lors d'une réunion ce matin (NDLR : hier) : le plus important pour les commerçants est d'avoir un calendrier, des perspectives. Il n'y a rien de pire que d'être dans le flou. Je crois qu'ils nous ont entendus et qu'ils pourraient annoncer une réouverture, sous condition, le 1er décembre. Cela permettrait de juguler les tensions car, sur le terrain, les équipes sont très remontées. Etc. Cela sauverait encore Noël.

Q-Quelles mesures cela nécessiterait-il ?

R-Il faudra renforcer les protocoles sanitaires pour ne surtout pas faire remonter la courbe des contaminations. Plusieurs options sont sur la table comme la prise de rendez-vous, possible pour un coiffeur ou une esthéticienne mais un peu moins pour un fleuriste, par exemple. Bercy aimerait aussi faire passer la jauge de 4 m² par client à 8 ou 10 m². J'ai alerté sur le fait que certains ne pourront accueillir aucun client dans leur boutique avec une telle jauge !

Q-Des aides financières supplémentaires sont-elles nécessaires ?

R-Une entreprise a vocation à avoir une activité, pas à survivre grâce aux aides. Nous avons déjà des remontées du terrain qui montrent que peu de propriétaires - les particuliers, mais aussi les grands bailleurs - souhaitent profiter du crédit d'impôt et annuler un mois de loyer à leur locataire. C'est un vrai problème ! Quant au fonds de solidarité, le plafond de 10 000 € pourrait être augmenté pour certaines entreprises.

Q-Lesquelles ?

R-Aujourd'hui, les entreprises de plus de 50 salariés, et celles constituées en holding, ne bénéficient pas du dispositif. Ensuite, certains commerces - les magasins de jouets notamment - vont avoir de réels problèmes de stocks. L'Etat pourrait les dédommager sur une partie du stock.

Q-Faut-il annuler le Black Friday, prévu le 27 novembre ?

R-Nous sommes tous d'accord pour le repousser après la réouverture des magasins. Ce qui nous amènerait, si l'on considère que les commerces rouvrent le 1er décembre, à un Black Friday le vendredi 4 décembre.

2020_12_03_Munerot_Le Figaro

Q-Qu'avez-vous pensé du choix du gouvernement de fermer les remontées tout en laissant les stations ouvertes, annoncé par Jean Castex ?

R-L'U2P représente les entreprises de proximité, 17.000 moniteurs de ski et des activités comme les commerces et professions libérales des secteurs de montagne, qui sont touchés par cette décision. Lorsqu'on dit que les remontées seront fermées mais pas les stations, vous imaginez bien que les gens ne vont pas se déplacer. Dans ces zones, c'est toute l'activité, du boulanger aux métiers du bâtiment, qui vont perdre du chiffre d'affaires. Les professionnels sont vraiment inquiets. Ils savaient que cette année serait déjà marquée par l'absence des étrangers qui viennent d'habitude, mais ils auraient pu compter sur les Français. Sans les remonte-pentes, honnêtement, il n'y a que peu d'intérêt à aller s'entasser dans des studios pour profiter de la neige... Certaines annonces sont aussi ubuesques : mi-novembre, par exemple, Élisabeth Borne a demandé aux entreprises des secteurs de montagne de continuer à embaucher des saisonniers, quitte à les mettre en activité partielle. Vous imaginez bien qu'on ne va pas embaucher ces gens sans activité ! La ministre du Travail n'a pas l'air de le comprendre, il y a visiblement une méconnaissance du monde de l'entreprise : on n'embauche pas lorsqu'on n'a pas d'activité, ce n'est pas possible ! Le gouvernement a décidé de fermer nos activités, c'est donc à eux de trouver des solutions pour dédommager efficacement les saisonniers, pas aux entreprises.

Q-Comment évoluaient vos négociations avec les autorités ?

R-Cela faisait un moment que nous discutons avec Bercy sur ce dossier, car nous représentons un certain nombre de secteurs concernés, dans l'alimentation ou le bâtiment, par exemple. Ces professionnels savent que ces périodes de vacances sont propices à la planification de travaux dans les appartements et structures : avec cette décision, c'est autant de marchés potentiels qui leur filent entre les doigts. La fermeture des remontées mécaniques peut impacter un grand nombre de secteurs et on ne voit pas tellement la catastrophe économique qu'elle représente. Il ne s'agit pas seulement des moniteurs de ski et gérants d'infrastructures ! À chaque fois, on nous parle de réunions de concertation... Mais ce n'est jamais vraiment le cas : on nous réunit pour nous annoncer quelque chose, pas pour discuter ! De notre côté, nous sommes prêts à négocier, on peut par exemple mettre sur la table des tests obligatoires à l'entrée des stations. Il faut penser à des solutions alternatives, pour éviter la fermeture totale. Là, on va droit vers des drames humains : ce sont des régions où la vie n'est pas toujours facile, économiquement. On risque de faire s'écrouler tout un pan d'activité. Tout fermer est plus simple, certes, mais mieux vaut ne pas choisir la simplicité.

Q-D'autres solutions étaient-elles envisageables ?

R-Plusieurs protocoles sanitaires étaient déjà en place sur les activités de montagne. On pouvait penser à d'autres solutions. Nous comprenons les réserves sanitaires, mais, à l'instar de l'ouverture des commerces, il faut faire des choix : si nous devons vivre avec le virus, alors mettons en place des protocoles sévères qui nous permettront de sauver au moins une partie de l'activité économique ! Même limitée, cette activité permettra de sauver les meubles. Les

professionnels préfèrent avoir une activité réduite que de vivre des aides de l'État. On nous rétorquait qu'il y a des accidents, à cette période de l'année, et que ceux-ci risquent d'encombrer des hôpitaux déjà remplis. C'est vrai, mais il y aura aussi moins de monde sur les pistes et il faut aussi compter sur l'attention des skieurs. En outre, l'épidémie circule moins, ces derniers temps. On ne peut pas faire seulement le choix du sanitaire. Il faut aussi penser à l'aspect économique, surtout dans des régions déjà très touchées, marquées par la disparition de l'industrie des vallées et qui ne peuvent compter que sur le tourisme hivernal. Les stations ne sont pas les seules touchées, les vallées et villages alentour le sont aussi. Si on interrompt l'activité durant ces vacances, beaucoup d'entreprises et d'indépendants ne s'en relèveront pas.

Q-Qu'avez-vous pensé des annonces de Jean Castex sur les mesures dissuasives pour les Français souhaitant skier à l'étranger ?

R-C'est pour le moins étonnant. Je ne vois pas comment cela pourra être respecté. En outre, lorsqu'on voit que la principauté d'Andorre va rouvrir ses stations alors que le président de la République française en est aussi le coprince... Cela paraît un peu ridicule.

Q-Qu'allez-vous faire, maintenant ?

R-Nous allons voir. Le référé liberté au Conseil d'État permet d'alerter plus qu'autre chose, mais il faut vraiment que le gouvernement revoie sa copie, au moment où d'autres activités comme les commerces peuvent rouvrir. Il est nécessaire que ces professionnels puissent travailler à cette période cruciale. On a su faire avancer les choses sur les magasins, le Black Friday : agissons ici aussi. Nous voulons poursuivre le dialogue, mais le temps presse. Il ne faut pas tarder car certains clients annulent déjà leurs réservations de cet hiver. Nous avons donc écrit une lettre cosignée avec les présidents des U2P des régions concernées à Emmanuel Macron, pour accélérer les choses. Nous l'alertons sur la situation dans les zones de montagne et les conséquences économiques désastreuses qu'aura cette décision sur tous les secteurs d'activité en station et dans les vallées. Nous avons bon espoir. L'exécutif a évolué, nous l'avons vu sur la question des congés payés, récemment. Mais il faut aller vite.