

## Bataille de l'emploi

Le chômage de masse n'est peut-être pas une fatalité si on comprend que la lutte pour l'emploi ne passe pas par une seule réforme — aussi nécessaire et attendue soit-elle —, mais par une vision plus générale, un projet d'ensemble, qui balaie à la fois les droits des salariés, le temps de travail, l'apprentissage, les formations... Un projet qui secoue enfin cet immobilisme qui était devenu l'idéologie dominante dans un pays assez déprimé pour ne plus croire en lui-même. Nier le besoin de réformes, c'est nier qu'autour de nous le monde bouge et qu'on ne peut pas rester indéfiniment retranchés sur nos positions dans on ne sait quel combat d'arrière-garde absurde. Il faut sortir de ces positions et se réinventer dans le mouvement. Quitte à secouer les habitudes, les privilèges ou les corporatismes. C'est dans l'intérêt général.

**L'ÉDITO** DE JEAN-MARIE MONTALI

jmmontali@leparisien.fr

# Face aux lecteurs



Siège de notre journal, Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), vendredi. Six de nos lecteurs ont interviewé la ministre du Travail, Muriel Pénicaud.

L.P./OLIVIER ARANDEL

## MURIEL PÉNICAUD

# « Chaque once de croissance doit se transformer en emploi »

ENTRETIEN COORDONNÉ PAR JANNICK ALIMI, CATHERINE GASTÉ, BÉRENGÈRE LEPETIT ET SÉBASTIEN LERNOULD

**ELLE ARRIVE** au siège de notre journal, sans une fiche, juste quelques notes griffonnées sur une feuille volante. « Un pense-bête », nous confie-t-elle. Nul besoin de guider Muriel Pénicaud, la ministre du Travail, dans le dédale des 159 pages issues des 48 réunions tenues avec les partenaires sociaux entre la mi-juillet et la mi-août. « Cela fait quarante-deux ans que je travaille », aime-t-elle à rappeler. Que ce soit dans le public ou le privé, Muriel Pénicaud « [s']est forgé la conviction pratique qu'il y a vraiment moyen de faire converger la compétitivité, le progrès économique et le progrès social ». Voilà pourquoi, assure-t-elle, elle a rejoint le gouvernement. Mais si elle est convaincue, il lui faut désormais être convaincante, vis-à-vis des oppositions syndicales et politiques qui vont se manifester dès septembre, à l'égard surtout de tout ceux qui n'ont pas voté en faveur d'Emmanuel Macron. Sans décevoir ses partisans. Muriel Pénicaud comme l'ensemble du gouvernement et l'Élysée n'ont pas le choix : il faut que le chômage baisse, vite et massivement.

Face aux lecteurs du « Parisien » - « Aujourd'hui en France », la ministre du Travail défend ses ordonnances qui, selon elle, « rénoveront profondément le modèle social français ».

### Chômage, emploi

« 7,5 % de taux de chômage d'ici la fin du quinquennat »

#### ALAIN CREMER

Votre réforme suffira-t-elle à relancer l'emploi ?

**MURIEL PÉNICAUD.** Il n'y a pas une mesure miracle pour gagner la bataille de l'emploi. C'est tout le système qui doit évoluer. Nous avons la chance aujourd'hui d'avoir une croissance qui commence à s'inscrire dans le long terme. C'est le bon moment pour agir. Pour lutter contre le chômage, chaque once de croissance doit se transformer en emploi. Voilà notre objectif. Le Code du travail tout seul ne suffit pas. Ce sont l'ensemble des chantiers avec la formation, l'apprentissage, l'augmentation du pouvoir d'achat et la réforme de l'assurance chômage qui vont donner la dynamique et créer un cadre plus favorable pour que les entreprises créent des emplois. Nous allons rénover profondément notre modèle social. Mais tout cela va s'opérer de façon juste et équilibrée.

#### SÉBASTIEN MOUNIER

Le gouvernement s'est-il fixé un objectif chiffré de baisse du chômage, et à quelle échéance ?

Nous avons fixé un calendrier rapide de réformes. Les autres réformes structurelles, nous allons les engager dès la fin du mois de septembre pour les adopter lors de la session parlementaire du printemps 2018, pour que cela transforme au plus vite le quotidien des 18 millions de salariés, des 3 millions d'entreprises et des 2,6 millions de chômeurs qui attendent ces effets.

**Emmanuel Macron avait pourtant évoqué le taux de 7,5 % de taux de chômage...**

Oui, d'ici la fin du quinquennat. C'est une perspective ambitieuse et atteignable. Mais fixer un objectif et croire qu'avec une seule mesure on va y parvenir, c'est un débat dans lequel je ne veux pas qu'on s'enferme.

#### PIERRE PAGEZY

Comment comptez-vous convaincre les entreprises d'embaucher ?

Mon but n'est pas seulement de convaincre les chefs d'entreprise, mais qu'ils se convainquent eux-mêmes. J'ai travaillé pendant vingt ans en entreprise. J'ai aussi travaillé ces dernières années comme directrice générale de Business France avec des milliers d'investisseurs étrangers et de TPE et PME. Que m'ont-ils dit et répété ? Que,

même avec de la croissance, si le droit du travail est trop compliqué et instable, ils investissent moins et ils n'embauchent pas. Ces freins-là vont être levés, on libère les énergies particulièrement pour les PME car ce sont elles qui créent le plus d'emplois.

**Le manque de flexibilité n'est-il pas un faux débat ? Le réel problème n'est-il pas le coût du travail ?**

Beaucoup de choses ont été faites pour répondre à ce problème et nous allons continuer. Le CICE va être transformé en baisse de charges. Aujourd'hui, nous sommes arrivés au même niveau de coût du travail que l'Allemagne. La France ne sera pas un pays du travail low-cost. Ce n'est pas la vocation de notre pays, ni l'attente des Français. Notre ambition est de faire de la France un pays d'innovation et de création de valeur et d'emplois.



**AUJOURD'HUI, NOUS SOMMES ARRIVÉS AU MÊME NIVEAU DE COÛT DU TRAVAIL QUE L'ALLEMAGNE**





**Alain Cremer**

60 ans  
CHEF D'ENTREPRISE (200 SALARIÉS)



**Hakima Djellouah**

50 ans  
SALARIÉE TATI, SYNDICALISTE CGT



**Angeline Duffour**

38 ans  
AVOCATE EN DROIT SOCIAL



**Sébastien Mounier**

38 ans  
COMPTABLE



**Pierre Pagezy**

25 ans  
CRÉATEUR D'ENTREPRISE



**Jean-Luc Saussois**

48 ans  
PATRON DE TPE

LP/OLIVIER ARANDEL

## Dialogue dans les PME

« Davantage de salariés seront représentés »

### ANGELINE DUFFOUR

Cette réforme du droit du travail ne risque-t-elle pas de créer des règles différentes d'une entreprise à une autre ? Le cœur de ce texte, c'est de faire confiance aux acteurs du terrain. Cela ne veut pas dire que chacun crée son code du travail et fait ce qu'il veut. Le Code du travail définira les grands principes, les droits, les garde-fous et les marges de manœuvre et chacun sera libre de se prononcer sur son travail quotidien : c'est un progrès en matière de justice et d'efficacité. Le code tel qu'il est aujourd'hui protège mal les salariés et ne répond pas aux problématiques des petites entreprises.

### JEAN-LUC SAUSSOIS

Est-ce que les accords d'entreprise pourront être moins favorables aux salariés que les accords de branche ? C'est pour aller vers du mieux. Prenons l'exemple d'une jeune entreprise innovante où la moyenne d'âge est de 30 ans. Aujourd'hui, ce que décide la branche, c'est par exemple la prime de panier, la prime d'ancienneté. Mais si, dans cette entreprise, les salariés préfèrent une prime à la garde d'enfant et une prime à l'innovation, ils pourront demain la négocier, ce qu'ils ne peuvent pas faire aujourd'hui. Demain, en accord avec les salariés, on pourra déroger à l'accord de branche. Je vois mal les représentants du personnel ou les salariés signer un accord qui n'est que défavorable et qui n'est pas du mieux. Sur le temps de travail, l'organisation, les primes, on pourra discuter de beaucoup plus de choses au niveau de l'entreprise et, s'il n'y a pas d'accord, ça remontera à la branche.

Les accords d'entreprise seront-ils souverains sur le temps de travail, par rapport au Code du travail ?

Ils pourront déroger aux accords de branche s'il y a un accord majoritaire. Mais il y a des garde-fous dans la loi. On va confier aussi plus de responsabilités aux branches.

### HAKIMA DJELLOUAH

Comment les droits des salariés seront-ils protégés ? Nous avons augmenté les indemnités légales de licenciement de 25 % et nous avons donné la possibilité d'avoir un dialogue social aux salariés des petites entreprises de moins de 50 salariés, même sans élus du personnel en ce qui concerne les entreprises de moins de 20 salariés. N'oublions pas qu'elles représentent 95 % des entreprises aujourd'hui en France et qu'il n'y a des délégués syndicaux que dans 4 % d'entre elles. Davantage de salariés seront donc représentés par des gens qui pourront négocier avec le chef d'entreprise. Le but n'étant pas, bien sûr, d'éviter les syndicats, qui ont un rôle majeur et doivent développer leur présence. On pourra aussi utiliser plus souvent le référendum auprès du personnel. Par ailleurs, la loi prévoira les conditions de mise en œuvre du télétravail et les protections des salariés dans ce cadre. 67 % des salariés disent vouloir bénéficier du télétravail.

### Même sans mandatement syndical obligatoire ?

Le mandatement syndical existe depuis vingt et un ans et ne marche pas. C'est la marque de fabrique de ce gouvernement : nous essayons d'être pragmatiques et nous visons l'efficacité. Rien ne sert de s'obstiner dans les erreurs passées. Pour augmenter la protection du salarié, nous allons aussi mettre en place un Code du travail numérique, où on pourra naviguer facilement et connaître ses droits. L'idée étant de faciliter l'application du droit du travail. Le droit à la formation va aussi être renforcé.

**“ NOUS ESSAYONS D'ÊTRE PRAGMATIQUES ET NOUS VISONS L'EFFICACITÉ. RIEN NE SERT DE S'OBSTINER DANS LES ERREURS PASSÉES ”**



Selon Muriel Pénicaud, la réforme du code du travail est « un progrès en matière de justice et d'efficacité ».

LP/OLIVIER ARANDEL

## La rentrée sociale

« Ce qui m'intéresse, c'est la rentrée dans les entreprises »

### BIO EXPRESS

**Mars 1955 :** Naissance à Versailles.  
**1991 :** conseillère formation dans le cabinet ministériel de Martine Aubry (PS), ministre du Travail.  
**Entre 2002 et 2008 :** membre du comité exécutif de Dassault Systèmes.  
**De 2008 à 2014 :** directrice générale ressources humaines du groupe Danone.  
**2015 :** directrice générale de Business France.

### PIERRE PAGEZY

La réforme ne donne-t-elle pas du grain à moudre à ceux qui accusent le gouvernement de défendre les gagnants de la mondialisation ?

Le propre des idéologies, c'est qu'elles fonctionnent en boucle. Elles n'ont pas besoin de se nourrir du réel. Regardez les ordonnances, le projet est juste et équilibré. La mondialisation, c'est une chance et un risque. Il ne faut pas n'importe quelle mondialisation ni n'importe quelle Europe. Il faut qu'il y ait une concurrence juste et que les droits sociaux soient garantis, comme par exemple ce que nous voulons pour les travailleurs détachés. La France doit s'appuyer sur l'Europe, mais il faut une Europe plus convergente socialement et fiscalement. Il faut une Europe qui protège, mais sans dresser de murailles.

### HAKIMA DJELLOUAH

Vous attendez-vous à une rentrée sociale « chaude » ? Je n'ai pas de boule de cristal. Ce qui m'intéresse le plus, c'est la rentrée dans les entreprises. Est-ce que le dialogue social va se renforcer assez vite ? Pour le reste, on a la chance d'être dans une démocratie, chacun s'exprime comme il veut et sous la forme qu'il veut.

Vous reculerez s'il y a beaucoup de monde dans la rue ?

Non. Cette loi Travail a été annoncée de façon très précise pendant la campagne présidentielle. Le président de la République a été élu avec un mandat très clair sur ce sujet, il a nommé un gouvernement pour le mettre en œuvre. Nous sommes donc comptables d'appliquer vis-à-vis de nos concitoyens ce pour quoi le président et l'Assemblée nationale ont été élus. Je pense que ce serait trahir nos concitoyens de ne pas faire ce qu'on a dit.

## Ubérisation

« Il y aura une concertation »

### PIERRE PAGEZY

Que comptez-vous faire face aux entreprises qui veulent ubériser des pans entiers de l'économie ?

Il faut qu'on ait une législation qui réponde aux nouveaux défis, et les plates-formes en sont un. Nous sommes dans une zone grise. Ce n'est pas du salariat, mais pas une activité 100 % indépendante. Il faut travailler là-dessus. Nous avons d'autres véhicules législatifs pour l'an prochain. On insérera certainement une disposition sur ce sujet. Il y aura d'abord une concertation.

### JEAN-LUC SAUSSOIS

N'oubliez pas que les autoentrepreneurs n'ont pas d'apprentis, donc ne prennent pas part à leur formation...

Vous avez raison. Nous avons un peu plus de 400 000 apprentis, c'est 7 % des jeunes de 16 à 25 ans. Ce n'est pas beaucoup. J'ai vu cette semaine les 39 apprentis et jeunes professionnels sélectionnés pour les Olympiades des métiers, les Jeux olympiques de l'apprentissage. Ce sont des pépites ! Certains vont monter leur entreprise, créer des emplois et former d'autres jeunes. Développer l'apprentissage, c'est un de nos gros enjeux. Parce que c'est formidable : vous avez à la fois un diplôme, une expérience professionnelle et il y a un taux d'insertion de 82 % à la sortie. C'est beaucoup plus que les autres dispositifs.



➔ LIRE LA SUITE EN PAGE 4



# Face aux lecteurs

## Prud'hommes, PME

« Il faut oser le dialogue social »

**ALAIN CREMER**

**Pour les entreprises de 200 personnes, quelles seront les nouvelles règles de négociation ?**

**MURIEL PÉNICAUD.** A partir de 50 salariés, la loi imposait le comité d'entreprise, des délégués du personnel, le CHSCT et les délégués syndicaux. La première chose qui va simplifier la vie de l'entreprise, c'est que nous allons fusionner les trois premières instances. Il y avait beaucoup de doublons, de complexité. Vous discutiez d'un côté de l'économie et de la marche des affaires et de l'autre des conditions de travail ! Mais une entreprise, ce n'est pas l'économie d'un côté, le social de l'autre ! Le fait de pouvoir discuter de tous les sujets ensemble, cela donnera plus de contenu à cette nouvelle instance : l'organisation et le temps de travail, les salaires, la sécurité au travail. Nous ne nous inspirons pas des modèles anglo-saxons mais nous inventons un modèle à la française, cousin des modèles scandinaves. Nous pensons qu'un très grand nombre d'entrepreneurs et de représentants syndicaux sont prêts à avoir un dialogue constructif. Il faut oser le dialogue social, cela renforcera la compétitivité, l'innovation et le progrès social. **Mais que ferons-nous si ce dialogue se passe mal ?** Eh bien, lorsqu'il n'y aura pas d'accord majoritaire dans l'entreprise, on continuera à appliquer les accords de branche.

**PIERRE PAGEZY**

**Les syndicats salariés et patronaux sont-ils représentatifs ?**

Il y a aujourd'hui une crise de confiance sur la réelle capacité de nos représentants à agir. Je pense que c'est parce qu'il n'y a pas assez de dialogue social constructif. Mais je ne pense pas que dans un pays de près de

67 millions d'habitants on puisse organiser tous les matins un référendum pour débattre de tous les sujets, dans l'entreprise ou le pays. On a besoin de corps intermédiaires élus légitimement, ce qui est le cas des organisations syndicales et patronales. Ils pourront définir ensemble leur agenda social : de quels sujets ils vont parler, sur quoi ils vont négocier, et quand. Dans les pays où le dialogue social est avancé, le taux de participation aux élections professionnelles est plus important.

**« NOUS AVONS VOULU SÉCURISER LE CADRE JURIDIQUE DU LICENCIEMENT »**

**JEAN-LUC SAUSSOIS**

**Les nouvelles dispositions sur le licenciement rassureront-elles les chefs des petites entreprises ?**

Ce que nous avons voulu, c'est sécuriser le cadre juridique du licenciement. Le but des patrons n'est pas de licencier. S'ils le font, c'est qu'il y a un problème, une perte de parts de marché... Mais il faut que ce soit sécurisé et clair. Contrairement à la plupart des pays européens, nous n'avons pas aujourd'hui de barème pour les dommages et intérêts. Ce n'est pas sécurisant puisque le petit patron comme le salarié sont suspendus à l'attente d'un jugement aux prud'hommes. Il y aura donc un plafond et un plancher, sauf pour les cas de harcèlement, de discrimination... Le deuxième aspect, très insécurisant, c'est le problème du vice de forme, qu'on va régler. Par exemple, si l'employeur a mal rédigé la lettre de licenciement. J'ai connu le cas d'un boulanger qui a perdu 25 % de son chiffre d'affaires avec l'arrivée d'une grande surface. Sur cinq salariés, il a dû en licencier un. Dans sa lettre, il a écrit qu'il ne le gardait pas car il avait perdu des

parts de marché, mais il a oublié de dire qu'il avait supprimé son poste. Il a été condamné pour ça. Etre condamné alors que vous êtes de bonne foi, c'est tétanisant pour embaucher. On va régler ça de deux façons. La première : la loi prévoira que la forme ne peut pas l'emporter sur le fond. La deuxième : on va créer un formulaire type, comme pour la rupture conventionnelle, signée par les deux parties. Cela va sécuriser les patrons de TPE, sans enlever aucun droit aux salariés.

**HAKIMA DJELLOUAH**

**Le plafonnement des indemnités ne va-t-il pas décourager les salariés de saisir les prud'hommes ?**

Les indemnités de licenciement, nous les avons augmentées de 25 %. Ce que nous plafonnons, ce sont les dommages et intérêts, avec plafonds assez élevés, avec un mois par an jusqu'à dix ans d'ancienneté et un demi-mois par an jusqu'à trente ans. On peut ainsi aller jusqu'à vingt mois, ce qui est légèrement plus que la moyenne actuelle de ce qui est déjà prononcé par les prud'hommes. Donc on n'enlève rien à personne !

**Saint-Ouen (Seine-Saint-Denis), vendredi. Pour Muriel Pénicaud, fusionner les instances telles que le comité d'entreprise et le CHSCT permettra de « simplifier la vie de l'entreprise » et faciliter ainsi le dialogue social.**



LP/OUVRIER ARANDEL

## Ses modèles

« Nelson Mandela, Antoine Riboud, Simone Veil »

**SÉBASTIEN MOUNIER**

**J'ai une petite idée du candidat vers qui sont allées vos préférences en 2017. Mais pour qui avez-vous voté en 2012 ?**

En 2017, j'ai voté pour Emmanuel Macron. Je n'ai jamais voté et je ne voterai jamais pour les extrêmes. En 2012, je pourrais vous dire pour qui j'ai voté, mais je ne suis pas sûr que ce soit cela qui me définisse. Moi, je suis du parti qui croit à la convergence de l'économie, du social et de l'écologie.

**Quelles sont les grandes figures politiques et historiques qui ont marqué votre vie ?**

Nelson Mandela, car son discours est exceptionnel. Il est passé de la violence à la non-violence car il a compris que c'était cela qui allait faire progresser le monde. Il a été capable, après avoir passé vingt-sept ans en prison, d'en ressortir sans haine. En France, il y a un patron qui m'a inspiré et que j'ai rejoint lorsque j'ai quitté mon rôle de conseiller de ministre, il y a vingt-cinq ans, c'est Antoine Riboud, président de BSN qui allait devenir Danone. Dès 1972, il a fait un discours où il disait que pour qu'une entreprise soit performante, elle devait s'adapter, investir sur ses salariés pour qu'ils soient motivés et formés, développer le dialogue social et respecter les res-

sources naturelles. Simone Veil, aussi, m'a beaucoup inspirée.

**ALAIN CREMER**

**Vous êtes passée par un grand ministère, vous avez travaillé dans un très grand groupe. Quelle est votre réelle crédibilité pour parler des PME-TPE ?**

On n'a jamais une parfaite connaissance de tout. Mais, quand j'ai dirigé les ressources humaines de Danone, j'ai co-crée et présidé un fonds, le Fonds Danone Ecosystème, qui avait pour but, après la crise de 2008, d'aider les petites entreprises qui travaillaient pour et avec Danone, dans la logistique, l'agriculture, les petits fermiers, le recyclage. Et puis, pendant trois ans, à Business France, j'ai passé tous les jours de ma vie professionnelle avec des TPE-PME. J'espère n'avoir pas été totalement « obtuse des oreilles » et avoir écouté ce qu'elles disaient. Nous les avons accompagnées à l'international. Elles ont fait montre d'une audace managériale formidable malgré tous les freins, que j'ai mieux compris. J'ai vu à quel point il y avait des opportunités de réussite. Il n'y a pas de fatalité liée à la taille de l'entreprise.

**VIDÉO**

[www.leparisien.fr](http://www.leparisien.fr)

**Des extraits de l'interview de Muriel Pénicaud**

## Affaire Business France

« J'ai la conscience tranquille »



**J'AI IMMÉDIATEMENT DÉCLENCHÉ UN AUDIT**

**SÉBASTIEN MOUNIER**

**Est-ce que l'enquête préliminaire ouverte sur Business France, un établissement public que vous avez dirigé pendant trois ans, constitue une épée de Damoclès pour vous ?**

Cette enquête n'entrave en rien mon action. Business France organise 500 événements

dans le monde par an pour promouvoir les entreprises à l'export. Sur l'un d'entre eux, on m'a fait remonter qu'il pouvait avoir eu un dysfonctionnement en matière d'appels d'offres. J'ai alors immédiatement déclenché un audit, que l'Inspection générale des finances a ensuite confirmé. Lorsqu'un dysfonctionnement est sus-

pecté au sein d'un établissement public, il est signalé de droit à la justice. C'est ce qui a été fait et une enquête a été ouverte, ce qui est la procédure normale. J'ai la conscience tranquille. Je suis sereine et je peux vous dire que personne, pendant les concertations, tant du côté syndical que patronal, ne m'en a parlé.