



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du jeudi 24 janvier 2012**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Dans la conduite des hommes,
la victoire est-elle toujours collective ?

Intervenant :

Henri Lachmann,
Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric
& Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne.

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Bertrand Hébert**, Directeur général de l'**Apec**, **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention d'**Henri Lachmann**

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **troisième année** et de celui de **Kurt Salmon**, pour cette **quatrième année**. Le cercle Humania entre dans sa huitième année d'expérience et d'existence.



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet et/ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Bertrand Hébert, Directeur général de l'Apec** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Bertrand Hébert, sous vos applaudissements.

Mot d'accueil de Bertrand Hébert, Directeur général de l'Apec

Monsieur le Président,
Mon Général,
Monsieur le Professeur,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir.

Je ne découvre pas le Cercle Humania car c'est la deuxième fois que je viens ici. A l'occasion de ma nouvelle rencontre en cette assemblée, je voulais rendre un hommage à celui qui, à l'APEC, a décidé ce partenariat, à savoir mon prédécesseur Jacky Châtelain. Vous le connaissez bien car il a souvent participé, animé ces réunions. Je le remplace aujourd'hui et je suis particulièrement content de la présence du Président Lachmann. Je sais qu'il a une implication sur un thème qui nous est chère à l'APEC sur l'implication des jeunes. Je crois que vous présidez toujours une association dans ce domaine dont j'espère vous nous parlerez. L'Apec est effectivement très impliqué sur ce sujet, sur l'intégration et sur la diversité, l'égalité des chances. Je souhaite rappeler à cette occasion que notre maison, notre association reste très au service des entreprises que vous représentez ici.

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite à tous une bonne soirée.
(Applaudissements)

Intervention d'Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne.

Monsieur le Président,
Mon Général,
Monsieur le Professeur,
Mesdames et Messieurs,

Merci de votre accueil et bonsoir à toutes & à tous,

Quelques réactions à ce que disait, votre président, Monsieur Missonnier. D'abord il a été très bien informé, il est allé voir la jeune femme qui a travaillé avec moi pendant dix ans. Il a été à la bonne source mais comme il parle vite je n'ai pas retenu toutes ces questions. Il va donc falloir me préciser toutes les questions individuellement.

Je souhaite revenir sur deux ou trois choses. La première concerne les performances à Strasbourg. Vous avez uniquement parlé des performances financières, tout à fait symptomatiques, vous verrez tout à l'heure que c'est une des sources des difficultés actuelles.

Deuxièmement, vous avez dit que je voulais garder un œil sur Schneider en étant Président du conseil de surveillance. Ce n'est pas tout à fait exact car en fait, je crois profondément en la dissociation entre les dirigeants et les surveillants. Je crois qu'il n'y a pas de place pour le surveillé et le surveillant et comme son nom l'indique un conseil de surveillance conseille, surveille et vu le court-termisme des marchés, il protège sur le long terme.

Troisième chose sur laquelle j'insisterai et vous avez raison, je crois qu'un dirigeant doit être visible, disponible, doit parler aux gens et savoir les écouter. Pour moi, la communication c'est 20 % d'émission et 80 % d'écoute. Je crois même qu'il faut cultiver l'impertinence. Je ne crois pas au consensus. Je pense que quand on est en position hiérarchique, il faut accepter la confrontation jusqu'à l'impertinence car c'est comme cela qu'on s'enrichit.

Je suis aussi président d'un hôpital à but non lucratif car j'en suis tombé amoureux, c'est un établissement d'excellence, c'est un des numéros un mondiaux en chirurgie cardiaque et comme dans ma nouvelle vie, mon objectif est plutôt de restituer ou de rendre aux jeunes générations ce que la vie m'a donné. Je pense avoir une valeur ajoutée extrêmement importante auprès de cet hôpital car si les chirurgiens savent jouer collectifs dans le bloc opératoire, je peux vous dire que dès qu'ils sortent du bloc opératoire, ils ne se parlent plus. Le chirurgien ne parle pas à l'anesthésiste qui ne parle pas à l'infirmière qui ne parle pas à la réanimatricec'est inimaginable.

Et, ce qui me permet d'arriver au thème de cette soirée qui n'est pas un thème, j'ai voulu passer un message car dans notre société et plus particulièrement dans notre

société française, je considère que notre plus grand handicap, notre plus grande faiblesse est le déficit de collectif et l'archaïsme du dialogue social.

Je pense que nous jouons individuel et jamais collectif, nous ne dialoguons pas or pour moi le collectif et le dialogue sont des éléments fondamentaux de la compétitivité. Je ne crois plus qu'on puisse rattraper les nouvelles économies dans la compétitivité des prix. C'est dans d'autres domaines qu'il faut que nous insistions et que nous devenions les meilleurs. Je suis convaincu que ce déficit de collectif que nous retrouvons dans les niveaux de ce pays et que cet archaïsme du dialogue social sont des freins majeurs à notre compétitivité. Quand je dis collectif, il y a plus de différence entre Lille et Paris que Lille et Marseille. Le public ne parle pas au privé. Je suis ravi de voir des militaires ce soir, d'ailleurs. Les grandes entreprises ne parlent pas aux PME, l'université ne parle pas au centre de recherche des entreprises. On a construit des murs entre chaque cellule de notre société au lieu de bâtir des ponts. Je pense que c'est un frein majeur à notre compétitivité, de même que l'archaïsme du dialogue social avec les gens ne se parlent pas. Ils sont dans leur posture ou souvent dans des situations de conflit, de confrontation. Le dialogue social est pour moi un élément fondamental de la compétitivité.

Ne comptez pas sur moi pour vous développer un thème philosophique sur le collectif, je souhaite essentiellement vous faire passer ce message. Tant qu'on n'aura pas joué collectif et renouer le dialogue social entre toutes les parties prenantes. Je pense que notre compétitivité sera mise à mal, en souffrira. Je voulais vous planter le décor tel que je le vois et vous donner quelques pistes pour améliorer la situation.

La première chose est que le monde des grandes entreprises est fondamentalement différent du monde des PME. Tout ce que je vous dis est ma vérité sur les grandes entreprises, ce n'est certainement pas toute la vérité pour les PME.

Premier élément du décor est la complexité. Je pense que nous construisons des usines à gaz de plus en plus complexes, que le management de proximité est en train de disparaître, que partout on met en place des matrices, que la complexité est accrue avec le problème des langues, des cultures. Je ne dis pas qu'il faut ne pas voir cette complexité, je dis seulement qu'il faut tenir compte de ce nouveau décor pour contrebalancer ces effets négatifs et profiter des effets positifs.

Deuxième élément, la peur du chômage. C'est clair que l'incertitude sur l'avenir, la peur du chômage en France est une réalité qui fait que les collaborateurs sont plus peureux et plus individualistes. Je dis souvent que la peur n'évite pas le danger mais quelque part, ils ont une attitude non libérée. Quelque fois, je le comprends. Il faut le savoir et en tenir compte.

Troisième innovation est l'exigence des clients. Ce sont des empêcheurs de tourner en rond, c'est pour cela qu'ils existent. Le fait que la majorité des collaborateurs d'une entreprise se rend compte de l'exigence des clients quelque part les perturbe. Les nouvelles technologies de l'information qui cannibalisent la relation humaine, qui

connecte et isole aussi. Cette nouvelle technologie de l'information nous donne de mauvais rapports avec le temps. Tout devient urgent, tout est fait dans l'instant. Celui qui veut montrer qu'il envoie des courriels tard le samedi soir tard, il le fait. On me dit que les collaborateurs de Schneider reçoivent entre 70 et 110 mails par jour. Il est clair qu'ils ne peuvent pas tous les traiter. Il est clair qu'il y en a qui ne servent à rien. Ces nouvelles technologies de l'information qui sont formidables mais qui se substituent à une véritable communication et disponibilité. Tenons compte de ces éléments, ne luttons pas contre mais sachons qu'en communiquant par mail, 60 à 70 % de la communication disparaît. Il est prouvé scientifiquement que le contenu d'une communication représente environ 10 %, le son 30% et le langage du corps 60%. C'est une réalité scientifique. Il faut savoir compenser par plus de présence et plus de visibilité et de face à face, c'est le taylorisme des cols blancs. Tout maintenant devient process, règles procédures. Comme le disait Ghislain Missonnier, je préfère des managers à des managements, je préfère des attitudes, des comportements aux règles et procédures. Je suis très convaincu qu'il en faut mais il faut laisser de la place aux managers et collaborateurs pour qu'ils puissent s'exprimer et se responsabiliser sur d'autres choses que l'application des règles et des procédures.

Ce taylorisme du travail, surtout quand il n'est pas matrice, il faut en tenir compte. La financiarisation à la fois de l'économie du monde et des entreprises fait que nous mesurons la performance exclusivement en terme financier, que cette performance est exclusivement trop calculée en terme de marché ou de trimestres. Le temps financier n'est pas le temps de l'entreprise. Cette financiarisation induit des comportements exclusivement financiers dans les entreprises. On est tous convaincu que la mesure induit les comportements, que les gens se comportent comme ils sont mesurés. Si vous les mesurez exclusivement en terme financier et sur une période courte, vous aurez des attitudes à la fois financière et court-termistes. C'est quelque chose qu'il faut combattre. L'entreprise doit avoir une vision à long terme comme sa stratégie, ce qui ne la dispense pas à court terme de bons résultats car ce sont un moyen pour mettre en œuvre une bonne stratégie.

Cette financiarisation des entreprises et de l'économie en général, je suis adversaire de la financiarisation et non pas de la finance, doit être combattu. Je reproche aux chefs d'entreprise de subir la dictature des marchés financiers et de mesurer la performance sur une période trop courte et sur des termes exclusivement financiers. Le temps de l'entreprise c'est cinq, dix ans, ce n'est pas le temps de la bourse. La durée de détention moyenne du CAC 40 est inférieure à 4 mois. Ce sont des gens de passage et non des actionnaires. Autre point et Ghislain Missonnier en a parlé, nos collaborateurs ont de plus en plus besoin de lien social. C'est un lien extrêmement émotionnel et fort. Dans un pays où l'école, l'église, la famille, l'état foutent le camp, ils cherchent au sein de l'entreprise ce lien que les autres cellules de la société ne leur donnent pas. Il nous appartient d'en tenir compte, non pas de résoudre tous les

problèmes. Le temps de transport, notamment dans les mégapoles, dont il faut tenir compte.

Enfin, je citerais, l'échec du système éducatif français. Vous avez Cent cinquante mille gosses qui sortent du système sans qualification, ni diplôme et sans métier. En France, on parle toujours de bac + ou de diplômes. Cent cinquante mille gosses sur une génération de huit cent mille qui sortent du système sans qualification, il faut en tenir compte surtout qu'on nous casse les oreilles avec la consommation. Mais, il faut aussi en faire des producteurs. Les bataillons de chômeurs qui sortent sans diplôme ne vont pas devenir des producteurs. Je crois qu'il faut tenir compte de cet échec du système scolaire français.

Quelles sont les solutions ou les pistes pour tenir compte de ses évolutions afin d'essayer de les contrebalancer ?

La première chose qui est très claire est la dé-financiarisation des entreprises, il faut que nous y contribuions tous. Que la performance des collaborateurs ne soient exclusivement calculés en terme financier. Chez Schneider, nous avons attribué le baromètre planète, vingt pour cent de la rémunération variable des collaborateurs dépend de cet indice, y compris pour le dirigeant. Vous avez grosso modo quarante pour cent de la rémunération variable qui dépendent de la performance économique, quarante pour cent des objectifs personnels et vingt pour cent sur des responsabilités sociales.

Essayez de ne pas subir cette dictature court-termiste. Franchement, le résultat trimestriel ne veut rien dire. Regardez ce qui se passe en bourse, regardez la volatilité de la bourse, du matin au soir vous avez entre trois et cinq pour cent de variation, la valeur d'une entreprise ne varie pas en une journée de trois et cinq pour cent. C'est vraiment de la spéculation. Il appartient d'une part, au dirigeant de ne pas subir cette dictature et de s'inscrire dans un temps plus long et deuxièmement d'exprimer la performance de l'entreprise dans d'autres termes que les termes financiers. Personnellement, je considère que le but d'une entreprise n'est pas de créer de la valeur aux actionnaires, c'est trop réducteur. Ce pourquoi une entreprise existe est de créer des richesses corporelles et incorporelles, ce n'est pas de la valeur. Ces richesses doivent être créées au bénéfice de quatre types de population que je donne toujours par ordre alphabétique pour éviter toute attention politique, les actionnaires, les clients, les collaborateurs et les territoires dans lesquels les sociétés opèrent. Je crois qu'il est très important que l'on comprenne que le profit ne peut pas être une fin en soit, c'en est une pour les actionnaires, c'est un moyen que l'on a pour investir et se développer. Travaillez sur cette dé-financiarisation et commencez par la mesure de la performance.

Deuxièmement il faut établir une meilleure relation avec le temps et le court-termisme. C'est vrai dans notre action quotidienne et la périodicité des résultats. J'insiste là-dessus mais cela n'exclut pas d'avoir de bons résultats à court terme. Je

pense que ce sont ces bons résultats à court terme qui permettent une stratégie long terme.

Quatrième piste qui est très française, il faudrait que les effectifs ne soient plus la seule variable d'ajustement. Ce qui nous importe, ce sont les coûts salariaux et non les têtes de pipes. Il faut que l'on rentre dans une nouvelle logique quand les résultats ou les ventes diminuent. Diminuer les coûts ne veut pas dire systématiquement diminuer les effectifs. Nos amis allemands l'ont très bien compris, en diminuant les coûts soit par les horaires soit par les congés soit par des subventions. Les états ont subventionné le travail au lieu d'assister le chômage. Je pense qu'il faut progresser, qu'on acquiert ce réflexe et qu'on ne fasse pas des effectifs comme variable d'ajustement. C'est cela qui fait que l'entreprise n'est pas très populaire en France. Je suis effectivement très opposé aux CDD. On ne peut pas voir dans une même entreprise des CDI qu'on considère en France comme des contrats à durée éternelle, des stagiaires, des intérimaires, des CDD, des saisonniers. Ce n'est pas possible. Cela, d'autant plus que nous savons que la société française ne fait pas beaucoup crédit aux salariés précaires. Que les propriétaires d'appartements ne veulent pas louer aux salariés précaires. Je crois qu'il faut vraiment trouver un nouveau contrat pour pas qu'on est ces cinq ou six différents situations dans une même entreprise. Cela est aussi dû à l'archaïsme du dialogue social. Le dialogue social n'a jamais traité cette problématique. Cela me paraît fondamental. Je pense que c'est à l'origine de la compétitivité et du lien social des allemands.

A partir du moment où l'école est en échec, il nous appartient de contribuer à la formation initiale des jeunes. La meilleure formation initiale des jeunes pour acquérir un savoir faire est l'apprentissage. Nous avons en France quatre cent mille apprentis, en Allemagne, un million et demie. Il faut former beaucoup plus de jeunes à des métiers dans les entreprises. Pour moi, l'apprentissage est un mode de formation et non de la pré-embauche. C'est un mode de formation alternatif à la formation classique. C'est de notre responsabilité et de notre intérêt d'en faire un élément important de la politique RH. Il faut former plus de jeunes à un métier et à une qualification.

La dernière piste à laquelle je pense est l'actionnariat salarié. Pour le salarié, l'entreprise n'est pas une marchandise, il me semble que pour créer cette appartenance, il faut développer cet actionnariat salarié. Je ne tiens pas des propos de co-gestionnaire. Je crois beaucoup à la hiérarchie, à la responsabilité individuelle de la décision. Il me paraît important, quand il n'y a pas ce lien, ou il n'y a plus d'actionnaires ni d'affection entre les différentes parties de l'entreprise, notamment entre le capital et le travail, de développer l'actionnariat salarié. Je pense qu'Antoine Riboud, président de Danone, avait raison quand il disait que l'actionnariat salarié est un moyen avec les points évoqués tout à l'heure pour faire de l'entreprise un lieu de

création de richesses, de bénéfiques. Il faut créer une nouvelle compétitivité et non de prix. Les pistes que je vous ai indiquées devraient sensiblement améliorer la compétitivité, le développement de notre croissance et le bien-être de nos concitoyens.

Ma conclusion est de dire que nous devons tous être des acteurs du développement de l'entreprise. Je suis très convaincu que le poisson pourrit par la tête. Il faut donc une hiérarchie, des gens qui décident. La ressource humaine est la ressource stratégique majeure des entreprises. Ce n'est plus la finance, la technologie mais les hommes et les femmes à condition qu'ils soient bien formés. Faisons tous en sorte que nous développons cette ressource humaine et qu'elle soit au service de la création de richesse et notre raison d'être.

Voilà ce que je voulais dire pour lancer le débat car, comme convenu, il est plus intéressant de poser des questions que de faire un long monologue.

Merci de votre attention.

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, le directeur général de l'AGEFIPH, Pierre Blanc qui se voit attribuer la première question.

Pierre Blanc, directeur général de l'AGEFIPH

Monsieur le Président, vous avez souligné, dans votre conclusion, que la ressource humaine était la richesse majeure de l'entreprise et dans votre introduction vous avez stipulé qu'il y avait un déficit du collectif dans la société française et dans les entreprises ainsi qu'un archaïsme du dialogue social. Mais encore faut-il que la ressource sociale pour qu'elle soit la richesse de l'entreprise se porte bien. Vous avez souligné dans votre intervention le besoin de lien social exprimé par l'ensemble des collaborateurs. Ma question est : quels sont les leviers aujourd'hui, avec un tel déficit de collectif et un archaïsme du dialogue social, à activer dans l'entreprise pour créer du collectif qui soit porteur de richesse ? Certes, il y a le rôle du management et plus celui du manager avec ses qualités. Vous avez mentionné que l'organisation, les procédures étaient utiles mais autant que l'autonomie et les espaces de respiration. Entre ces deux leviers, management et managers, organisation et procédures, espaces de respiration et autonomie, quelle est votre équation pour développer votre collectif ?

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne

Il faut prendre conscience de ce déficit du collectif. Il n'y a plus de dialogue social, les gens ne dialoguent plus, ils sont dans des postures. J'ai fait un rapport pour le Premier ministre. Nous avons construit notre réflexion à partir d'une cinquantaine d'auditions - les auditions les plus vives, qui ont le moins contribué à notre rapport sont dans l'ordre décroissant -, la CGPME, le Medef et les syndicats qui lisaient des papiers. On ne cause plus, on lit. Je pense que le consensus est la plaie des idées. Quand il y a deux personnes qui sont toujours d'accord, il y en a une de trop. Confrontation ne veut pas dire conflit. Il faut accepter la confrontation et créer les conditions de la confrontation. Je crois que notre richesse est la diversité. Il faut cultiver les différences, il faut métisser les opinions. Je pense que c'est comme cela qu'on arrivera.

Troisièmement, il faut bien se rendre compte que le lien social est en danger. Le lien entre le salarié et l'entreprise, je crois qu'il faut régénérer ce lien. Il nous appartient de faire en sorte que les collaborateurs non seulement se sentent appartenir mais soient reconnus. L'appartenance n'est pas suffisante, il faut appartenance et reconnaissance. Il y a des tas d'autres choses aussi. Je crois que l'impulsion doit venir par le haut, que le poisson pourrit par la tête. C'est au Conseil de surveillance et d'administration de donner cette impulsion aux dirigeants pour qu'on régénère le dialogue social, qu'on favorise la confrontation, qu'on accepte les différences. On gagne ainsi ce que les uns et les autres peuvent nous apporter. Un plus un feront plus que deux. Ce n'est pas une question de recette mais d'aptitude et de comportement.

François Viaud, Directeur des ressources humaines du Groupe TOTAL

J'ai deux questions. Ma première très brève : comment Schneider a pu faire abstraction de la dictature des marchés financiers ? Je ne vois pas comment on peut en faire abstraction ? Comment lutter contre ? Nous ne se sommes pas dans un monde idéal.

Dans un tout autre registre, en parlant collectif, vous opposez les grandes entreprises et les PME. Quand on compare le tissu économique français et allemand, on connaît bien l'importance des PME. Il y a un thème que vous n'avez pas abordé dans votre intervention, c'est le « pack » autour des PME, l'accompagnement des PME à l'international. J'aimerais que vous le développiez : savoir comment on peut renforcer ce type d'actions qui me paraît essentiel.

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne

Je n'ai jamais dit qu'il ne fallait pas tenir compte des marchés financiers. Je dis seulement qu'il ne faut pas vivre sous le terrorisme des marchés financiers. Comment avons-nous pu prendre quelques distances par rapport aux marchés financiers ? Deux raisons: avoir de bons résultats, les expliquer et être transparent et ne pas réserver de surprises. Deuxième élément, c'est le Conseil de surveillance et d'administration qui doivent protéger le dirigeant sur le long terme. Il faut aussi développer d'autres critères de performance que d'être dépendant des éléments financiers. Ce sont les deux raisons principales. Je rajouterai que nous n'avons aucun financier dans notre Conseil d'administration. Aucun banquier et c'est voulu. Faire en sorte au sein de l'entreprise que le directeur financier ne soit pas véritablement le vice-président est voulu. Votre fonction, je pense, la DRH est à la fois plus importante et plus difficile. Beaucoup plus difficile. Je crois que c'est une fonction fondamentale, je disais souvent chez Schneider, le DRH c'est moi. Il faut que la fonction RH soit bien représentée mais pas surreprésentée.

Sur les PME, je ne peux pas parler de tout. Une des caractéristiques du tissu économique français est la force du CAC 40, sur les cents premières entreprises européennes, trente cinq ou quarante sont françaises. Nous avons en France mille entreprises de taille intermédiaire - ETI. La grande faiblesse du tissu économique français sont les PME qui ne deviennent pas des ETI. Il y a beaucoup de raisons à cela. L'archaïsme du dialogue social, les entreprises qui s'arrêtent à neuf ou à quarante neuf pour éviter les syndicats, la cession trop rapide des entreprises en France, le fait que les grandes entreprises ne chassent pas en meute avec les moins grandes. Il y a un très mauvais relationnel. Le fait aussi qu'il y a des pépites d'innovation dans les PME, on ne sait pas travailler ensemble.

La France a un taux recherche/développement par rapport au PIB qui est de quarante pour cent inférieur à celui de l'Allemagne. Ce qui est le plus grave est que nous ne travaillons pas ensemble dans le domaine de la technologie et de l'innovation. Nous avons ainsi créé le « pack » PME qui a été créé pour établir de meilleurs rapports avec les PME, décider les bonnes pratiques et dénoncer les mauvaises pratiques. Dans le domaine de partenariat avec les PME, Total fait un travail remarquable. Ce « pack » PME, je l'ai créé, je ne voulais pas y rester, il est présidé aujourd'hui par le président d'Airbus. Il y a un autre élément qui est très nuisible au développement des PME, ce sont les territoires. Quand les patrons du CAC 40 se voient à Bercy, ils ne voient pas les petites entreprises qui sont en province. Ce sont des territoires et non la province.

Jean de Sevin, Directeur général d'OpéraRéseau/Voxalto

Merci Ghislain,

Monsieur le Président, au risque de paraître insolent, le CAC 40 demain c'est quoi ? Vous avez parlé d'assistanat, de protectionnisme, de social ...Demain c'est quoi? C'est l'invention technologique, les start up, ce sont les jeunes qui foncent, qui sont là aujourd'hui avec nous, qui vont foncer demain. Vous ne croyez pas que demain le CAC 40 c'est celui là. Vous ne croyez pas que tout ce système d'assistance et autre est dépassé et que l'on cherche autre chose. Vous ne croyez pas que la financiarisation va être maîtrisé par ce biais là ? Merci pour votre réponse et pardon pour mon insolence.

Bertrand Hébert, Directeur général de l'Apec

Monsieur le président, j'ai une question sur le paritarisme. Cela a été créé par quelqu'un que vous avez escorté, de l'UMP. Cela participe t-il du dialogue social et l'économie en a-t-elle besoin sur le plan social ?

Général Philippe Pontès, Délégué adjoint à l'information et à la communication au **ministère de la Défense**

Monsieur le Président, l'intitulé de votre conférence : « dans la conduite des hommes, la victoire est-elle toujours collective ? ». Pour les militaires, la victoire est la prise d'ascendant, et la prise d'ascendant suppose des forces morales. Ces dernières supposent des valeurs mais je n'ai pas entendu cela dans votre discours. Vous avez dit que quand tout fout le camp, on recherche du lien social, des valeurs et des repères. Un salarié dans une entreprise c'est un peu comme un soldat dans une armée, il sera fidèle, donnera tout ce qu'il a dans ses tripes et ce, s'il sait pourquoi il le fait. Quelle place de la valeur dans votre raisonnement ? La valeur est-elle le CAC 40. Comment susciter ces valeurs ? Merci.

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de **Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne**

Je vais répondre à l'envers. Je n'ai pas parlé de valeurs car on ne peut pas tout dire en une heure. Je crois que cela est fondamental. Je ne crois pas à une culture d'entreprise. Je pense qu'il faut construire des entreprises que j'appelle multidomestiques, que chacun ait sa culture, qu'il fasse les choses comme il a l'habitude de le faire. Il faut comme ciment commun dans un groupe comme Schneider, des valeurs communes. Il est absolument indispensable que ces valeurs soient formalisées, sanctionnées positivement ou négativement, qu'on les fasse

vivre. Je suis mille fois d'accord avec vous, peut être que l'armée est comme l'entreprise, je n'en sais rien. Mais, la définition des valeurs, la communication et le suivi des valeurs est absolument fondamental alors que je serais beaucoup plus laxiste sur les cultures. Je ne crois pas qu'une entreprise puisse avoir une culture surtout si c'est une entreprise mondiale. Les valeurs fortes de Schneider sont sa loyauté, sa prise de risque et la performance. Il faut les faire vivre. Je suis ravi de votre question car c'est fondamental et que c'est un élément du lien et de la performance.

Pour les pépites de demain, j'espère que vous ayez raison mais où vont la plupart des ingénieurs après l'école ? Ils vont faire des algorithmes à Londres ou à New York. Malheureusement, j'ai entendu le patron de Polytechnique, c'est effarant. Ceci étant, je pense que les pépites de demain, pour les faire grandir et les faire rentrer dans le CAC 40, il faut qu'elles soient aidées par ceux qui y sont actuellement. Quand vous entraînez des petites entreprises à faire leur développement, elles ont plus de chance de se développer. Je crois aussi qu'on mette ensemble les moyens pour innover et pour chercher les nouvelles technologies. Il faut arrêter de le faire tout seul. Je le vois au grand emprunt. Regardez ce qu'ils ont fait sur Paris. Il y a trois lauréats pour les pôles d'excellence, il y a Strasbourg, c'est la seule université qui a fusionné, il y a Bordeaux et un trust à Paris, Dauphine, le Collège de France, Normal Sup et une école de design qui se sont mis ensemble et qui sont lauréats. Il faut que les gens apprennent à travailler ensemble. Les petits ne deviendront pas grands seuls. C'est trop tard et surtout avec le marché français. Le Google ne viendra malheureusement pas de France. Il faut les pousser, les entraîner et créer cet écosystème de croissance.

La troisième question concerne le paritarisme. Pour moi, c'est un dysfonctionnement. Cela ne marche pas. Trente cinq milliards dans la formation. Regardez le nombre de chômeurs et les cent cinquante mille élèves qui sortent du système éducatif. Le conflit précède toujours la négociation. Les comptes de la Sécurité sociale ne sont pas les pires au monde. Qui est responsable ? Le constat que je fais est que cela ne marche pas. Il faut changer.

J'ajouterai une chose, quand les partenaires n'arrivent pas à travailler ensemble, ce sont les technocrates et bureaucrates qui prennent le pouvoir.

Nicolas Tissier, Manager chez Kurt Salmon

J'aimerais savoir quel est le contrat idéal que vous aimeriez voir se substituer à l'empilement CDD/intérimaires/stagiaires. Avez-vous des idées à partager avec nous ce soir ? Ma deuxième question porte sur le nom de financiarisation. Qui sont pour vous en réalité les acteurs qui se cachent derrière cette financiarisation ? A quoi cela

sert-il tous ces profits qu'on génère en vendant des titres Schneider d'une seconde à l'autre ?

Isabelle Michel-Magyar, Vice-president Employee Engagement & Diversity chez **Schneider Electric**:

Monsieur le Président,

Une question. Nous sommes des DRH ici, ce soir, vous parlez de dé-financiarisation d'entreprise. On entend dire dans les couloirs que la fonction de la ressource humaine a perdu beaucoup de son leadership ces dernières années parce que nous sommes aussi contraints par un certain nombre de process, de procédures et y compris sur la RSE valorisée par Nicole Notat. Comment faire face au passé de la finance ? Comment se battre pour la richesse dont nous dépendons ? Quel votre conseil de demain envers les jeunes DRH ? Comment peut-on faire ?

Dominique Balanche, Directeur des ressources humaines Clients Habitat & Professionnels chez **GDF SUEZ**

Je suis un DRH issu d'une école d'ingénieurs, j'ai une question concernant votre vision de l'apprentissage. Vous disiez que c'était un mode de formation et non pas une destination directe vers l'emploi. Si je reprends rapidement votre propos, ne pensez-vous pas qu'il y a vrai problème de pédagogie à ce niveau là avec les partenaires sociaux ? J'ajoute qu'ils nous contraignent dans les entreprises à aller souvent vers l'emploi alors que nous souhaitons aller vers la formation ?

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de **Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne**

Concernant l'apprentissage, il faudrait former notre Président de la République qui considère l'apprentissage comme de l'embauche ou de la pré-embauche. Il faut faire de la pédagogie et il faut faire comprendre que l'apprentissage est un mode de formation. Je regrette que les entreprises publiques soient obligées de garder des apprentis. En Allemagne, il se trouve que l'apprentissage est un mode de recrutement, on n'est pas dans la culture allemande, plus de cinquante pour cent des recrutements se fait par l'apprentissage. Ce n'est pas le cas en France, Les premiers à convaincre sont nos autorités politiques. Quand j'ai entendu le discours de Madame Nadine Morano, je crois qu'elle a à peu près compris mais elle n'a pas encore changé son discours. On ne résoudra pas le chômage demain ou après-demain. Si 'on veut redevenir compétitif, il nous faut des gens qualifiés. C'est le rôle de l'entreprise. Dans le système éducatif, quand on ne sait plus quoi faire d'un gosse, on l'envoie en apprentissage, pour un professeur, on l'envoie en formation

professionnelle. Ce n'est pas raisonnable mais vous avez tout à fait raison sur votre remarque et je suis ravi qu'un ingénieur soit DRH.

En ce qui concerne votre question sur les DRH, dans une société idéale, il ne devrait pas avoir de DRH. Je considère que le rôle du manager est de conduire ses hommes, que la responsabilité première d'un manager sont ses hommes et ses femmes. Trop souvent, les managers ont abdiqué en faveur des DRH qui ont pris le pouvoir. Je pense que le DRH est un expert en matière sociale, qui est à l'écoute, c'est un facilitateur. La conduite des hommes doit être le rôle du manager or on ne l'enseigne nul part. Regardez les maquettes pédagogiques dans les grandes écoles de gestion, de commerce, d'ingénieurs, on ne sensibilise pas le futur manager à la conduite des hommes, on ne les forme pas, on ne les prépare pas non plus. Les entreprises perpétuent cela. La conduite des hommes est fondamentale. Le DRH est le facilitateur, le contrôleur, l'expert technique et social, le formateur de la conduite de ses hommes. C'est un job plus important que la ressource financière en tous les cas, pour moi. Encore une fois, dans une société idéale, elle serait sans DRH.

A propos du contrat idéal, je ne suis pas spécialiste du droit social, je dirai seulement qu'il faut d'abord réduire de soixante à quatre vingt pour cent le droit du travail. Il faut faire en sorte que les gens ne confondent pas sécurité et flexibilité. Précarité et flexibilité, c'est tout à fait différent. Sécurité et rigidité sont les mêmes choses. Je pense que dans le nouveau contrat social, il faudrait sortir la rigidité et si possible sortir aussi la précarité. Ce serait quelque chose entre le CDD et le CDI, que la valeur d'ajustement soit les coûts et non les effectifs, ce qui est le cas aujourd'hui. A qui cela profite ? Aux vendeurs eux-mêmes. Je vous rappelle qu'une banque d'investissement est une appellation mensongère, c'est au mieux une banque de marché, en réalité une banque de spéculation, la plupart du temps. Je ne le dis pas pour toutes car on en a besoin mais la majorité de leurs bénéfices sont fait pour eux-mêmes. D'ailleurs l'appellation parle d'elle même : opération pour compte propre.

Christophe des Arcis, directeur central du développement des ressources humaines Groupe de **TF1** :

J'ai deux questions auxquelles vous pouvez répondre de façon très brève. La première : vous qui avez passé beaucoup d'années près de la frontière allemande et qui l'avez traversée, auriez-vous aimé être capitaine d'industrie en Allemagne ? La deuxième question : j'ai compris au travers des propos de Ghislain Missonnier que vous étiez très proche des jeunes, notamment, grâce à la fondation Télémaque. Avez-vous l'impression avec ces jeunes de réaliser un destin ou dites-vous : « on s'en sortira » et dans ce cas, vous êtes fondamentalement optimiste ?

Antonella Desneux, Directrice citoyenneté & innovation sociétale, Directrice du développement durable chez **SFR**

Je vais rebondir sur un de tes propos Henri, qui m'a beaucoup plus, et sur lequel j'aimerais bien que tu te positionnes. Concernant les politiques, tu as dit, et je suis entièrement d'accord, ce n'était plus le prix qui était important mais l'accompagnement. Je partage tout à fait cela mais quand on voit ce qui se passe notamment dans la téléphonie et que les politiques se gargarisent d'avoir imposé ce concurrent « prix » de cette manière, je voudrais savoir comment on enseigne aux politiques que la compétitivité d'un pays n'est pas forcément basée sur les prix ?

Michel Montagu de la direction des ressources humaines groupe de **Randstad France**

Mon président m'a proposé, il y a quelques mois le CDI intérimaire. Cette proposition a été reprise par Xavier Bertrand, ministre du travail et de l'emploi. Le CDI intérimaire est la capacité pour Randstad d'embaucher un certain nombre de CDI, de sécuriser les collaborateurs et de les proposer à des clients pour leur apporter de la flexibilité. Cela répond un peu à ce que vous disiez, c'est à dire comment casser la précarité ? Comment apporte-t-on de la sécurité aux salariés tout en apportant de la flexibilité à l'entreprise ? Cela qui n'existe pas aujourd'hui et est-ce une réponse entre le CDD et le CDI.

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de **Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne**

Première question, ma réponse est simple, j'ai vécu en Alsace mais je suis plus franco-allemand qu'alsacien. Je suis né en Alsace mais j'y ai vécu quatre jours avant d'y retourner en 1970. Ma réponse est clairement non quant à avoir pu être ou devenir un capitaine d'industrie en Allemagne. C'est catégorique et c'est non.

Sur la fondation Télémaque, je crois que la solution c'est toutes les solutions. C'est une des solutions. Trois cents gosses ont un potentiel de réussir leurs études et la volonté de réussir. L'année dernière, nous avons présenté vingt huit jeunes au baccalauréat, il y a eu deux mentions Très Bien, quatre mentions Bien, huit assez bien, dix passables et deux qui ont échoué. Cela marche et s'il y a des entreprises qui veulent y contribuer ce soir, c'est très bien. Ce sont des jeunes issus de milieu défavorisé qui ont des familles un peu défaillantes à qui on donne un référent scolaire. On donne de l'argent au référent scolaire pour des dépenses exclusivement pédagogiques. On leur donne un cadre. C'est une fondation qui a tout son sens.

Concernant les prix, je ne dis pas que les prix ne soient pas importants, je trouve qu'on parle beaucoup trop de la compétitivité prix, c'est à dire des coûts salariaux et qu'on oublie de parler technologie, service, marque, réseaux, long terme... Si Audi vend ses voitures deux fois plus chers que Renault, ce ne sont pas les coûts salariaux, c'est la marque. C'est l'image et la technologie. Il faut créer les conditions d'une meilleure compétitivité. Le non-dialogue social est un élément de la non-compétitivité française. Si on en avait un vrai, on serait plus compétitif. Je vais mettre les pieds dans le plat, je serai d'avis que les entreprises payent la vignette syndicale de leurs salariés car il est anormal que seulement cinq pour cent des salariés du privé soient syndiqués. Ce n'est pas normal. Ce sont tous les éléments hors prix dont il faut s'occuper.

Concernant le représentant RH de Randstad, je ne connais pas votre contrat intérimaire, je sais qu'un CDI n'est pas éternel, mais que malheureusement il introduit une certaine rigidité qui fait que les entreprises ne veulent plus embaucher en France. Cette rigidité est un vrai frein pour les entreprises internationales. Tout ce qui peut introduire de la flexibilité, il faut le faire. Je crois que la précarité et la rigidité sont deux choses à éliminer.

Yves Pennera, Responsable des ressources humaines de **Mercedes Benz France**

Une question qui tient en trois mots: la bienveillance dans tout cela ? La bienveillance par rapport au collectif, quel rôle doit-elle jouer ?

Erling Jensen, Manager chez **Kurt Salmon** (la partie de sa question en allemand, suggérée par **Ghislain Missonnier**, n'est pas reprise ci-après. Le sens de cette question est compris dans sa deuxième question en français, ci-dessous.)

On a beaucoup parlé du changement participatif. Vous nous avez dit que vous ne croyez pas à la cogestion mais sans aller jusque-là, ce principe vous semble t-il encore être un principe d'actualité ?

Hervé Dufoix, Chargé de mission auprès du directeur-général délégué de **DCNS** et ancien DRH Groupe de DCNS

Je partage votre opinion et la force de votre discours. Mais ne pensez-vous pas que la crise a changé tout cela ?

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de **Schneider Electric** & Vice-président et Trésorier de l'**Institut Montaine**

Je pense qu'il est important dans une entreprise qu'il y ait de la cohérence, de la reconnaissance mais j'ai peur que la bienveillance se transforme en complaisance.

J'aurai tendance à dire : tuons l'arrogance et la complaisance et soyons plus tolérant et plus reconnaissant. La bienveillance est vraiment trop paternaliste. Je préfère tolérance et reconnaissance.

Sur la cogestion, j'y suis très opposé, nous sommes la 1ère entreprise du CAC 40 à avoir des représentants des salariés au conseil. Je pense que la cogestion allemande est à l'origine des problèmes des grands groupes. C'est un patron d'un grand groupe allemand qui me l'a dit. Quand les salariés ou les syndicalistes ont l'occasion pendant trois heures tous les trimestres d'être le chef de leur chef, ils deviennent totalement irresponsables. Pendant les séances du Conseil, ils sont les chefs de leur dirigeant, je n'y suis pas favorable. Je suis contre la cogestion mais favorable à la représentation des salariés au Conseil avec voix délibératoire et responsabilité. Je suis très favorable au dialogue social. Les grandes sociétés allemandes ne sont pas plus performantes que les sociétés du CAC 40.

Je trouve d'abord qu'on utilise le mot crise à tort et à travers. En ce moment, je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de monde touché par la crise. En France, sont en crise les pauvres et les chômeurs. Cela doit représenter 20 % de la population, c'est beaucoup, beaucoup trop. Il faut arrêter de se lamenter et de dire qu'on est en crise. Je le disais tout à l'heure : le pessimisme est d'humeur et l'optimisme d'action. Il y a sans doute la crise dans certaines entreprises, il y a la crise dans certaines branches. Mais, n'oublions pas que notre pays est endetté, qu'il y a un déficit monstrueux mais le pays n'est pas en crise excepté pour les vingt pour cent.

Je crois à ce que je dis et j'espère pouvoir en entraîner d'autres. Je crois qu'on est sur la voie du progrès. Je crois aussi que la relation avec les grandes entreprises va encore s'améliorer, qu'on va travailler plus en collaboration avec l'université, avec les PME et le monde de la recherche. Là où je suis plus inquiet est sur la rigidité, l'archaïsme du dialogue social car ceux qui en sont chargés sont les plus archaïques. Notamment le Medef et la CGT.

François Jacquiel, Professeur Associé au **CIFFOP** et à l'**Université Panthéon-Assas**

Bonsoir. Je partage votre avis sur le collectif. Nous travaillons sur le sujet suivant : les rôles des DRH et du management ainsi que leur lien. Quel est votre opinion sur cette thématique ? Faut-il les voir comme opposant hiérarchique pour la conduite des hommes.

Sandrine Claret, Responsable projets développement ressources humaines chez **Fidal**

Je pense que la problématique managériale est un vrai sujet dans les cabinets d'avocats. Quand vous parliez des cours de management et de conduite des hommes qui sont des sujets non abordés dans les universités, très clairement, c'est quelque chose d'absent chez les avocats. Les managers sont de supers experts. On leur demande d'évoluer et cela devient un vrai sujet dans les cabinets d'avocats. Je pense que c'est un véritable sujet.

Patrick Margron, Directeur des ressources humaines de **Veolia Water STI/OG**

Concernant la formation des managers, ne nous trompons pas. Depuis fort longtemps, se posent les questions de la formation et du parcours de nos managers. Cela ne reposerait-il pas sur des présupposés devenus totalement faux ? Quatre vingt pour cent des managers sont issus du rang. Quel serait votre conseil pour trouver de vrais managers, des gens capables de conduire des hommes et non pas de gérer une ressource humaine afin de mettre en commun ces ressources ? Quelles sont vos propositions sur ce sujet ? Merci.

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de **Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne**

Il se trouve que quand vous dites « issu du rang », cela n'est pas tout à fait exact. Ce sont des gens qui ont été formé en alternance. L'alternance est un mode de formation. Cela commence par les écoles et se perpétue dans les entreprises. Les managers allemands ne sont pas sortis du rang, ils ont eu une formation diplômant et c'est là où ils ont appris la conduite des hommes. C'est pour cela que je disais tout à l'heure qu'il faut sensibiliser les managers, les préparer et les former. C'est une chose qui nous manque et qui n'est pas faite.

Concernant la question du Professeur François Jacquelin, je ne pense qu'il faille opposer l'un à l'autre. La responsabilité de la conduite des hommes, c'est le manager. La responsabilité et l'expertise technique c'est le DRH. C'est un facilitateur, il est à l'écoute, c'est le confident. Le DRH a aussi une responsabilité transversale. Il faut bien quelqu'un qui s'occupe du recrutement, de la gestion des talents, des conditions de travail. Il y a des domaines mutualisés, spécialisés qui relèvent du DRH. Le meilleur partenaire du manager est le DRH. C'est un partenaire. Je ne pense qu'il y ait lieu de l'opposer. C'est au manager de gérer des hommes.

Il y a une chose qui est importante, les managers qui ne sont pas toujours très courageux, se défilent de leur responsabilité sur le service des ressources humaines. Ce n'est pas bien du tout. Je pense qu'il faut que cela aille dans les deux sens.

Concernant les experts, ces professions ne croient qu'en leur expertise. Ils ne croient pas au travail ensemble sauf quand ils sont obligés. Je le vois dans mon hôpital. Le chirurgien est obligé de travailler avec l'anesthésiste et avec l'infirmière, c'est le seul moment, c'est mécanique. Il faut bien que quelqu'un leur passe les instruments. Ils acceptent cette expertise. Vous verrez que la plupart des hommes politiques qui sont issus du monde libéral ne sont pas des entraîneurs. Toute ressemblance avec un homme politique quelconque est fautive. Ils ne savent pas déléguer. Ils veulent tout faire seul. Regardez dans le monde politique comment s'exprime leur leadership et leur capacité d'entraînement !!

Erick Cauchois, Directeur des ressources humaines Groupe de **Soflog/Telis**

J'ai une question sur la formation tout au long de la vie. Je me suis rendu compte que j'avais en face de moi des gens qui avaient passé au minimum un an de formation pendant quinze ou vingt ans. Ils ont eu une chance extraordinaire. Êtes-vous d'accord ?

Jean-Michel Chirez Lamaignère, Secrétaire général, Directeur des ressources humaines de **La Banque Postale Gestion Privée**

Monsieur le Président, vous êtes membres d'un Conseil de surveillance, je le suis moi-même. Vous avez attiré notre attention sur le comportement des actionnaires. Que pensez-vous de la durée de nos mandats sociaux en France sur cinq ans avec un super bonus à trois ans ? Ne pensez-vous que nous aurions des réformes à faire sur le code du commerce ? Ne devons-nous pas rallonger les mandats sociaux pour rassurer les actionnaires ?

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de **Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne**

Je ne pense pas que nous perdions notre indépendance quand nous avons dix ans de mandat. Ce qui est vrai pour les administrateurs et aussi vrai pour les commissaires aux comptes. On est indépendant ou on ne l'est pas. Mais, ce n'est pas la durée de vie dans une entreprise qui vous donne une dépendance ou une indépendance. Je pense que la durée des mandats est un élément déterminant pour la compétence et la connaissance d'un entrepreneur. Nous avons des mandats de quatre ans, d'autres de six ans. Rien n'empêche qu'ils soient renouvelés. Il me semble que tant que l'administrateur a la disponibilité, la compétence pour agir avec



courage comme administrateur, il faut le renouveler. Je vous rappelle que l'administrateur est révocable. Au sens inverse, la question ne se pose pas mais je trouve qu'il est ridicule de dire qu'on perd son indépendance au bout de deux ou trois mandats. Je suis pour une durée longue des mandats et à partir d'un certain âge, pour des mandats courts mais renouvelables. Je ne comprends pas cette notion de dépendance au bout de dix ou douze ans de mandat et de connaissance de l'entreprise. Je le crois et nous avons un administrateur chez Schneider Electric qui est là depuis plus de quinze ans.

Ghislain Missonnier, Président du Cercle Humania

Parlez-nous de Cathy Kopp, mon mentor lors de la création du cercle Humania ?

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne

Je crois que toutes les sensibilités et toutes les expertises doivent être représentées au Conseil, il nous fallait une sensibilité RH au conseil. Qui plus est, elle était à la tête d'IBM et ensuite à la DGRH d'Accor. C'est une femme mais ce n'était pas l'élément déterminant. C'était la compétence RH et la fait qu'elle soit ingénieur surtout. Je pense qu'un Conseil doit avoir en son sein cette multi-composition, un financier et non un banquier, une sensibilité RH dans l'industrie des technos. Notre Conseil est équilibré car c'est toute la palette des compétences dont nous avons besoin. La question qui se pose aujourd'hui est que nous n'avons pas encore d'administrateurs asiatiques. Le Conseil doit avoir la même morphologie que l'entreprise. C'est sur que dans un Conseil, il faut une sensibilité RH.

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.

Ce soir le DRH choisi est une DRH: **Véronique-Sophie Bounaud-Lemoine, Global director executive & talent management Group HR chez Axa.**

Alors Henri Lachmann, qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser, même si vous vous considérez aussi le DRH de Schneider Electric. Alors merci de votre question que vous allez poser ce soir à Véronique-Sophie Bounaud-Lemoine.

Henri Lachmann, Président du Conseil de surveillance de Schneider Electric & Vice-président et Trésorier de l'Institut Montaigne

Oser poser, ce n'est pas mon genre. J'aurai plutôt tendance à proposer. Je reviens à mon message principal. Pensez-vous que nous puissions régénérer le dialogue social à tous les niveaux et comment ? Pensez-vous que nous puissions jouer plus collectif et comment ?

Véronique-Sophie Bounaud-Lemoine, Global director executive & talent management Group HR chez Axa

Avant de répondre, j'ai écrit un papier qui était destiné aux managers de l'entreprise quand j'étais dans le secteur automobile. J'avais écrit quelque chose qui démarrait par « le premier RH est bien le manager ». On va donc se rejoindre car je pense que le premier gestionnaire des ressources humaines est bien le manager et non le RH.

Maintenant, sur l'aspect collectif, je pense que c'est essentiel. C'est sur quoi nous travaillons chez Axa. Il y a une forte volonté de développer la collaboration, c'est une de nos dimensions de leadership qui est clef et qui fait partie des quatre dimensions parmi les huit qui est celle à laquelle on croit. Nous, pour développer la culture du groupe, de passer de la culture de « command and control » à une autre culture « test archivement », une des dimensions de leadership s'est développé. On juge nos dirigeants sur cette dimension de leadership, de collaboration. On les juge avec bienveillance car on souhaite les développer.

C'est clair que la collaboration est clef. Une équipe fonctionne grâce à cela. Concernant l'archaïsme du dialogue, c'est assez compliqué. Nous avons signé un accord avec nos partenaires sociaux sur le dialogue social et sur la gestion prévisionnelle des emplois à un niveau européen. Chez Axa, il y a une culture du dialogue social assez forte. Les partenaires sociaux ont vraiment accès à un grand nombre d'informations et ils sont considérés comme des partenaires.

Maintenant, j'ai travaillé dans d'autres entreprises et le dialogue social n'est pas tout le temps évident à mettre en place. C'est vrai qu'aujourd'hui, c'est très archaïque dans certaines entreprises. Chez Axa, on n'est pas sur le conflit mais sur le dialogue et le partage d'informations pour essayer de les comprendre et de les former.

Rebond d'Henri Lachmann

Il m'est difficile de m'exprimer sur Axa, y ayant été administrateur. Je n'ai pas pour habitude de m'exprimer sur les sociétés où j'ai été administrateur. Je ne sais pas si dans vos sociétés il y a ce jeu collectif. Je crois que nous sommes en déficit de collectif dans les sociétés comme en France. Je suis sûr que dans la quasi-totalité des entreprises, il n'y a pas un vrai dialogue social. Il n'y en pas dans les fédérations non plus. Le dialogue social à l'allemande n'existe pas en France. C'est un énorme frein à notre compétitivité et notre efficacité.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Henri Lachmann, pour son intervention de ce soir autour du thème « Dans la conduite des hommes, la victoire est-elle toujours collective ? » que je vous demanderai d'applaudir (applaudissements)et Véronique-Sophie Bounaud-Lemoine qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Bertrand Hébert et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerai vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Il nous reste encore deux minutes pour vous annoncer que nous recevrons **François Chérèque, Secrétaire Général** de la **CFDT** et ce, le 28 mars prochain.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à son ton incisif du président Henri Lachmann. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Bonne année et merci de votre concours au Cercle Humania.

Bon retour

Bonsoir à toutes & à tous et au 28 mars.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*