



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mardi 10 juillet 2012**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Quel pacte social pour une industrie compétitive ?**

Intervenant :

**Jean-François Pilliard,
Délégué Général de l'UIMM,
Président de la Commission Protection Sociale du Medef
& Président de l'UNEDIC**

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

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec**, et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Jean-François Pilliard**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **troisième année** avec son nouveau directeur général depuis le deux juillet, **Jean-Marie Marx** 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 **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, qui va nous parler de ses dernières actualités, présenter brièvement la nouvelle étude RH du cercle que développera **Denis Fompeyrine**, Senior Manager de **Kurt Salmon** et introduire le thème de ce soir.

A vous, Claude Bodeau, sous vos applaudissements.

Mot d'accueil de Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management de Kurt Salmon

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

Merci d'être là ce soir. Je suis l'associé en charge de l'activité RH-Management au sein de Kurt Salmon. Nous avons un certain nombre de collaborateurs dans la salle qui peuvent vous intéresser. **Gilbert David**, présent dans la salle, qui travaille autour de tout ce qui est talent management. On a **Florent Martin** qui accompagne un projet avec Vinci. Je tenais à vous présenter quelques éléments avant de parler de l'étude qu'on a menée avec vous. Dans le dossier qui vous a été donné, vous trouverez deux éléments. On a le résultat de l'étude complète et on fera un benchmark. Vous avez aussi dans la chemise d'accueil, une offre autour de ce qu'on appelle le redéploiement, une sorte de départ long terme PSE avec un certain nombre de partenaires, notamment le cabinet **Froment Briens**. Sachez que sur ces problématiques là où on ne nous attend pas, nous proposons une offre intéressante et complète, innovante. Dans la salle, **Laurent Friedmann** est la personne qui porte ce sujet.
En octobre dernier, nous avons proposé un certain nombre de thèmes qui vous

intéressaient pour mener une étude. Nous avons terminé la première étude autour de débats avec **Jérôme Ceccaldi, Erick Cauchois, Bernard Delahousse, Yann-**

Etienne Le Gall et Paul-Olivier Raynaud-Lacroze soit cinq DRH qui y ont travaillé. Ghislain, un grand merci à toi aussi entouré de collaborateurs de Kurt Salmon, Valentin de Turckheim, Frédéric Le Serrec et Denis Fompeyrine. Vous trouverez un recto-verso de cette étude en avant-première. Denis Fompeyrine aura le plaisir de commenter cette étude. Cette étude sera livrée avant le mois de septembre.

Denis à toi.

Merci à vous.

Nous ne nous reverrons pas avant l'été, alors je vous souhaite de bonnes vacances à ceux qui partent et nous restons à votre disposition. (applaudissements)

Intervention de Denis Fompeyrine, Senior Manager chez Kurt Salmon & Co-rapporteur avec Jérôme Ceccaldi, DG-RH du Groupe Servair, du Groupe de travail Etude RH/cercle Humania.

Merci Claude.

Bonsoir à toutes et à tous.

Effectivement, parmi les treize thèmes qui vous ont été proposé, c'est le thème suivant "*que dire au manager de proximité qui est le manager de demain ?*" qui a été choisis.

Je vous rappelle la méthode, nous avons demandé à 400 DRH du cercle Humania quels étaient les thèmes les plus importants à leurs yeux. Ensuite, nous avons utilisé la modalité d'un questionnaire en ligne, avec 60 questions auprès d'un panel de 65 DRH dont 60 % issus du CAC 40 qui représentent plusieurs millions de salariés. Nous avons analysés par la suite ces réponses en comité de pilotage.

L'étude porte sur trois thèmes. Le premier porte sur la partie décision et management en comité de direction. Ce qui nous a intéressés est de savoir comment fonctionne et comment sont transmises les décisions du Codir. Trois chiffres importants. A la première question : « *Observez-vous une relation de solidarité entre les membres du Codir ?* », vos réponses ont été Oui à 84%. A la question : « *Observez-vous une autonomie des membres du Codir dans leurs décisions vis à vis des collaborateurs ?* », Oui à 84%. Et un autre chiffre qui ne manquera pas de vous étonner : « *Observez-vous une influence forte des collaborateurs dans vos décisions ?* ». Oui inférieur à 10%.

Sur cette première partie, je vous livre la conclusion. On peut difficilement se demander si l'entreprise moderne est faite pour s'ouvrir entièrement en termes de modes de décision à ses collaborateurs. Encore une fois, je vous laisse le plaisir de lire le contenu.

Le deuxième thème est sur la performance managériale de l'individu. Nous avons trois chiffres intéressants. Le premier à la question : « *Pensez-vous que le leadership puisse s'apprendre ?* » 50% de Non et 50% de Oui. Je pense qu'il y aura un débat. Le deuxième chiffre abordé autour de la question: « *Le niveau de management est-il satisfaisant ?* » Non à 61%, étonnant. A la question : « *Croyez-vous que le management puisse apprendre ?* » Oui à 90%. La conclusion de cette deuxième partie est que les managers ont deux principaux types de difficultés :

Développer le leadership et relayer un message clair dans un monde de plus en plus court-termiste.

Le troisième thème portait sur les jeunes générations et le management. Effectivement, la question des jeunes générations est importante, notamment la génération Y. Je citerais trois chiffres : « *Les jeunes générations sont-elles demandeuses de sens au travail ?* » Oui à 70%. C'est tout à fait intéressant. « *Les modes de communication sont-ils satisfaisants ?* » Non à 54%, c'est moins tranché. Aujourd'hui, on a Facebook, Tweeter, LinkedIn, Internet, on considère encore que dans l'entreprise les modes de communication sont insatisfaisants globalement.

« *Observez-vous une demande d'autonomie des jeunes salariés ?* » Oui à 80%. La conclusion de cette troisième partie est l'exemplarité. Elle est de plus en plus nécessaire, surtout de nos jours, avec les réseaux sociaux où il est très facile d'exprimer son avis. Enfin, je vais vous livrer les perspectives.

Le débat est lancé et ouvert. Vous savez qu'en management, il y a autant d'avis que de personnes, autant de doctrines que de courants. Effectivement, on observe que sur le plan culturel, les collaborateurs évoluent pratiquement plus vite que la manière qu'ont les entreprises à gérer leur mode de décision. Il y a des changements, de plus en plus rapide, et ce que vous dites, via les questionnaires en ligne, est que le système de valeurs porté par le manager et celui qui sert de balise. Plus que jamais, vous pensez que la structure managériale est vitale pour assumer les évolutions des entreprises.

Est-il nécessaire d'avoir encore des managers de proximité ? La réponse est Oui à 80%. On doit observer que le métier de manager est en mutation, c'est à dire que dans le passé, pour faire simple et conclure, on pouvait être manager en ayant une véritable expertise technique. Aujourd'hui, il en faut une et disposer d'une capacité d'abstraction, de gestion et une ouverture d'esprit qui permettent d'apprécier la complexité de l'environnement.

Notre conclusion est que l'avenir est ouvert aux entreprises qui seront adaptées leurs modalités hiérarchiques et qui permettront aux talents de s'exprimer en communauté bien évidemment.

Je ne veux pas terminer sans citer et remercier, particulièrement, Danielle Brugalières et Didier Tichkiewitch de l'Apec.

Bonsoir à tous.

Et Ghislain Missonnier ajoute :

Avec chaleur quelques remerciements pour l'équipe avec laquelle j'ai pu travaillé : évidemment, Erick Cauchois pour Télis/Soflog, Bernard Delahousse pour AML Systems, Yann-Etienne Le Gall d'Yves Rocher et Paul-Olivier Raynaud-Lacroze de Carglass. Ont entouré Denis Fompeyrine, Frédéric Le Serre et Valentin de Turckheim.

Merci par avance pour votre participation et vous aurez l'étude finalisée en septembre. Bonne lecture de la synthèse remise ce soir.

Intervention de Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

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

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

Merci, Monsieur le Président, Cher Ghislain, pour la présentation que vous avez faite de moi.

Je suis évidemment très heureux de me retrouver devant un public que je connais fort bien et cela va me changer des deux jours que je viens de passer à la Conférence sociale. Je ne reviendrais pas sur le discours de Ghislain qui ressemble à celui qu'on a de temps en temps pour une décoration. J'ai un peu honte car j'ai horreur de parler de moi. Cependant, en 1968, vous mentionnez que j'avais un slogan: non à la hiérarchie. C'est comme les étagères, plus c'est haut moins cela sert. Vous voyez que les choses changent même avec le temps, l'institutionnel, le formalisme et les contraintes de tout temps me sont insupportables. J'essaie de

rester dans une spontanéité. J'ai toujours considéré que le progrès naissait de la capacité qu'on avait à organiser la confrontation entre les acteurs et les points de vue. Je pense que la confrontation est une sorte d'innovation et de progrès et donc tout ce qui est convenu et trop consensuel me paraît aller à l'encontre du progrès et de la capacité opérationnelle des entreprises. Ensuite, quand vous m'avez cordialement proposé de venir, j'ignorais qu'il y aurait la conférence sociale qui se tiendrait ces jours-ci. Si j'avais su, je ne serais pas venu. J'aurais pu me coucher directement. Lorsqu'on s'est rencontré, on a choisi le thème "Quel pacte social pour une industrie compétitive?". Je vais bien sûr parler de ce sujet mais compte tenu de ce qui s'est passé ces deux derniers jours, je pense que pour les professionnels et collègues que vous êtes, c'est intéressant de partager en direct quelques éléments que vous trouverez demain dans la presse.

Le nouveau pacte social pour une industrie compétitive est né il y a un an en anticipation des élections présidentielles. On s'est posé la question de notre organisation professionnelle et de savoir comment on pouvait contribuer de façon intéressante et efficace à un débat présidentiel. Le commentaire que je ferais est que je crois que le monde patronal travaille beaucoup en environnement fermé. C'est un monde qui a pas mal de difficultés à s'ouvrir sur la confrontation des points de vue et qui aime bien travailler dans son cénacle institutionnel en partant du principe que les idées qu'il a sont forcément partagées par les autres. Cela correspond à ma façon d'imaginer les choses et vous l'avez compris. J'ai donc proposé aux entreprises adhérentes et à notre Conseil d'administration d'adopter une méthode fondamentalement différente que celles qui sont employées traditionnellement dans cet environnement. On a décidé d'ouvrir une réflexion à l'ensemble de parties prenantes à ce thème de la compétitivité et vers le champ du social. Nous avons donc décidé d'auditionner ce qui a été fait pendant à peu près six mois avec deux cents personnes appartenant au monde patronal certes, mais aussi au monde politique, des experts et des syndicalistes. Les sujets dont je vais vous parler sont la résultante finalement de ces échanges qui ont été ponctués de moments forts à travers les conventions nationales qui a rassemblé un milliers d'entreprises alliant à la métallurgie et trois conventions régionales qui nous ont permis d'échanger nos points de vue avec les personnes qui quotidiennement sur le terrain vivent les sujets que l'on va évoquer ce soir.

Nous avons choisi quatre thèmes qui nous ont paru essentiels par rapport à la compétitivité. C'est applicable à l'industrie et les débats que nous avons eus à la Conférence sociale montrent que cela peut être largement partagé dans un certain nombre de secteurs. J'en profite pour dire que les gens qui parlent aujourd'hui de l'industrie et des services d'un côté sont probablement des gens qui n'ont jamais travaillé dans l'entreprise car on est dans le pays de Descartes, donc on aime bien les choses binaires. En fait, il y a un lien très fort entre l'industrie et les services et les services et l'industrie. Je suis rentré chez Schneider Electric en 1996, on fabriquait des compacteurs, des automates industriels et actuellement, dans ce bâtiment, je rencontrerai les clients en leur proposant une solution, c'est à dire comment accroître

ou optimiser la facture électrique dans ce bâtiment et sécuriser la fiabilité de l'électricité. C'est pour cela que le concept de dire les services d'un côté et l'industrie de l'autre sont des concepts ringards. Les sujets que nous allons abordés vont dépasser très largement l'industrie. Les quatre thèmes qui ont été identifié à travers nos travaux sont les suivants : le premier est l'enjeu de compétence. J'ai été particulièrement frappé par mon expérience chez Schneider Electric. Le principal obstacle dans le développement de l'entreprise résultait de la question suivante : Sera-t-on capable en temps et en heure d'avoir la compétence dont on a besoin? De nos jours, vous avez des chefs d'entreprises ou de PME qui refusent des commandes car ils n'arrivent pas à trouver des soudeurs. Il y a des amis de Safran qui sont là, dans la région parisienne ou de Toulouse, il y a 6 000 emplois disponibles et en même temps en France, on a entre 7 et 10 % de chômeurs. Cela ne reflète pas réellement la réalité car on devrait sortir des calculs tous les gens qui ne risquent pas de perdre leur emploi, c'est à dire la fonction publique, et on constaterait que le taux de chômage en France est structurellement le double. Cette situation est paradoxale et scandaleuse sur le plan humain et économique. D'un côté des gens qui sont durablement éloignés de l'emploi, les jeunes ont les pires difficultés à accéder à l'emploi et de l'autre côté des entreprises qui sont menacées par les difficultés qu'ils ont à trouver des talents et pas uniquement des tops talents. C'est le premier sujet sur lequel nous avons travaillé.

Deuxième sujet qui a donné lieu à un clash, ce soir, sur le gouvernement lors de la conférence sociale, c'est le marché du travail. La problématique qui est énoncé depuis maintenant des années sans aucun progrès réel. Comment dans un pays comme le notre est-il enfin possible de trouver un équilibre raisonnable entre la nécessaire flexibilité, qui n'est pas un gros mot, d'un chef d'entreprise en matière de gestion de l'emploi ? Et comment peut-on offrir aux salariés des entreprises des réponses plus pertinentes que celles qu'on est capable d'apporter aujourd'hui dans le champ de l'employabilité et de la mobilité, de l'accompagnement lorsque telle ou telle entreprise est amenée à se séparer de ses collaborateurs ? On a réussi une performance dont on est tous responsable qui est la suivante: finalement, à force de ne pas vouloir traiter les problèmes de fond, on se retrouve dans la situation suivante, de 7 à 10 % de chômeurs quelque soit les périodes, le CDI qui était au départ la règle en matière d'emploi est devenue l'exception. 80 % des embauches se font via les CDD et en partie via l'intérim. Le chômage est, ce jour, principalement alimenté par les cinq contrats à durée déterminée et par l'intérim. Notre génie créateur et nous avons tous notre part de responsabilité, a fini par créer l'inverse de ce que nous voulions. C'est la spécialité des français, on n'est pas capable de traiter en temps et en heure et structurellement les problèmes et réformes de fond, on invente des solutions à la périphérie qui en général ne règle pas le problème de fond mais qui ont tendance à le rendre plus complexe. L'autre scandale résulte de ce non courage politique, c'est la façon pitoyable dont on a géré les seniors dans les entreprises. Il y a eu un consensus tout à fait illustratif de la culture française dans les trente dernières années qui consiste à dire que le marché du travail réputé rigide,

quelles soient les solutions qui s'offrent à nous, d'un côté les CDD et de l'autre côté les vieux. Tout le monde était ravi. Les vieux dont je fais parti qui payent des niveaux de revenus à peu près pareils que leurs revenus d'activité, les organisations syndicales étaient satisfaites car les vieux étant contents. Il n'y avait pas de problèmes avec eux, les chefs d'entreprises étaient une solution pas idéales mais moins mauvaise que d'autres. L'Etat regardait cela d'un œil bienveillant car le climat social était tranquille. Au bout de trente ans de non gestion, cette pratique a un coût humain et économique pour la nation et pour les entreprises absolument astronomique. Finalement, voilà le modèle que nous avons développé. La non prise en compte réelle des sujets nous a conduit à mettre en place un système dual qu'on pourrait résumer de la façon suivante, d'un côté les salariés en CDI avec un statut élevé et de l'autre côté une partie de la population en situation précaire, ce qui est très contestable du point de vue humain et formidablement inefficace sur le plan économique car on le voit bien aujourd'hui. Les gens épargnent quand vous avez peur, quand vous êtes anormalement insécurisé. Il est légitime qu'il n'y ait pas un agent économique moteur.

Le troisième sujet que nous avons abordé est la question du financement de la protection sociale. On l'a encore à nouveau évoqué lors de ces deux jours. On a développé un système de protection sociale qui présente la particularité de coûter globalement 600 milliards d'euros avec un ensemble totalement déficitaire pas seulement pour des raisons structurelles ou conjoncturelles et qui représente 33 % du PIB. Cela nous place en deuxième position en Europe derrière les pays nordiques et largement en tête dans les pays de l'OCDE. Cela est remarquable de figurer en haut du palmarès à un point près. Quand on vit beaucoup trop au-dessus de ses moyens, on entraîne tout cela et tranquillement vers la faillite. En particulier, les entreprises que je et vous représentez supportent régulièrement les coûts qui sont exorbitants surtout lorsqu'il s'agit d'aller attaquer des marchés à l'international. Le différentiel de compétitivité entre la France et l'Allemagne était il y a quelques mois de 80 milliards d'euros, lorsque l'ancien président a décidé de faire un transfert des cotisations familiales vers la solidarité nationale. On a réduit cette fracture de 13 milliards d'euros car cela était un premier pas qui nous était proposé. Cela va être annulé et le nouveau gouvernement a pris des dispositions qui se traduisent à terme par 28 milliards d'euros supplémentaires de prélèvements obligatoires sur les entreprises. On parle de compétitivité, cherchez la contradiction. La traduction de ces 28 milliards : on est tellement habitué à gérer ces milliards que cela ne veut plus rien dire.

On a étudié le cas de cinq entreprises dans la métallurgie. Cinq cas pratiques, ce qui se traduit dans les marges des entreprises. Cela coûte suivant les cas entre 0,8 point et 1 point de marge brut. Je vous rappelle que les marges des entreprises françaises sont de 28 %, elles sont revenues au niveau d'il y a 30 ans et dans l'industrie que je représente, le taux moyen de marge tourne autour de 21 %. On peut faire tous les discours qu'on veut sur le champ du social, avant de parler de social, il y a quand

mêmes des préalables élémentaires à régler et en particulier la question sur la compétitivité.

Ce sont donc les thèmes sur lesquels nous avons travaillé. Je répondrais par la suite à vos questions mais je vais vous donner un peu en direct ce qui s'est passé pendant ces deux jours.

Le nouveau gouvernement et cela était déjà clair pendant les élections suite à nos échanges avec lui, car il nous avait sollicité à ce moment-là. Le nouveau président souhaitait améliorer la qualité du dialogue social. C'était la quatrième proposition que nous avons retenue dans nos travaux. Il nous a donc été proposé la méthode suivante : se réunir entre acteurs concernés, c'est-à-dire l'Etat, les organisations syndicales de salariés, les organisations professionnelles patronales, les représentants des régions et d'autres avec comme objectif de déterminer les sujets de priorité en distinguant ceux qui relèvent de la négociation et ceux de la décision de l'Etat après concertation avec les partenaires sociaux. L'idée étant de dire, on arrête un choix et on fixe un calendrier et une méthode de travail pour chacun des thèmes retenus. Je dois dire que la méthode proposée est une méthode innovante, responsable et qui a permis pendant deux jours de sortir des consignes institutionnelles qui caractérisent en général le dialogue social. J'ai mené des négociations en usine, en atelier, au niveau de filiales, au niveau national et mondial, je dirai que plus on s'éloigne de la réalité du terrain plus cela est difficile de poser un cadre qui a une portée intéressante pour la vie de l'entreprise. C'est une des faiblesses du dialogue social et un point de réflexion pour nous tous. La majorité des gens qui dialoguent, outre la caractéristique des talents qu'ils ont, de n'avoir jamais approché d'entreprise ou depuis trop longtemps qu'ils ont oublié ce que c'était. C'est un appel que je fais. J'ai travaillé dans un environnement allemand, et là-bas, quand vous êtes un potentiel, vous avez dans votre parcours professionnel la nécessité de servir pendant quatre ou cinq ans la branche professionnelle dans laquelle vous évoluez.

En France, on a un autre regard, très tôt, on considère que les gens qui ont du temps sont de bons candidats pour ce type d'organisation. Après, il ne faut pas s'étonner que les entreprises ne soient pas représentées au niveau qui est le leur. C'est un appel à mes collègues pour vous investissiez plus votre temps, vos talents et ceux de vos collaborateurs pour supporter les actions de promotion et de développement. C'était la méthode.

Sept thèmes ont été retenus. Le premier est le marché du travail et de l'emploi. Le deuxième thème : formation-compétence. Le troisième thème : égalité hommes/femmes, qualité au travail. Le quatrième thème : Le remplacement productif, c'est un nom révélateur et assez déconnecté de la réalité du monde d'aujourd'hui. Le cinquième thème ; le financement de la protection sociale et sur les retraites et leurs conséquences sur le coût du travail. Un autre chantier sur la modernisation de la fonction publique. Enfin le dernier thème sur la rémunération. Je ne vais pas parler du dernier chantier car nous n'étions pas invités. Derrière le thème, compétitivité équitable, nous avons trouvé la nécessité d'avancer de façon significative sur deux

champs prioritaires, le financement de la protection sociale et ses incidences sur le coût du travail et une réforme structurelle du marché du travail.

Ce soir, nous avons connaissance du discours du Premier ministre. Sur ces deux sujets, nous avons eu des appréciations de nature assez différente. Concernant le financement de la protection sociale, la table ronde à laquelle je participais, a conclu à la nécessité :

1) de continuer à rechercher des solutions pour élargir l'assiette de financement de la protection sociale et réfléchir aux leviers autre que la TVA pour faire des transferts d'éléments de charges sociales qui pèsent sur les employeurs et salariés de l'assurance contributive à la solidarité nationale. Le principe est acquis.

2) Le financement de la protection sociale a la caractéristique d'avoir fait l'objet d'un décret avant les élections. La deuxième caractéristique est que le Président Sarkozy a annoncé de façon assez directive la mise en place de la TVA sociale. On va débattre dans ce cénacle du diagnostic et du début de solutions. Là où nous avons été entendus est sur l'urgence de la situation, normalement, sans préjuger des résultats. Ceci devrait se concrétiser dans le premier semestre 2013. C'est une sorte de satisfaction et a été acté la nécessité de travailler et de proposer des solutions pour réduire la maîtrise des dépenses sociales dans notre pays. Il faut être clair, dire qu'on va changer le modèle social français me paraît être une ineptie. Ce modèle a été élaboré en 1945 après la seconde guerre mondiale. Pour ceux qui ont lu les mémoires du Général de Gaulle, il indiquait après avoir mis en place la protection sociale que c'était un dispositif provisoire destiné à passer une période exceptionnelle. Finalement, ce modèle s'est consolidé sur la base d'un environnement qui s'est traduit par des caractéristiques qui sont fondamentalement différentes de celles que nous connaissons aujourd'hui et que nous connaissons demain. Il me semble que le meilleur moyen de changer le modèle social français est d'arrêter de regarder dans le rétroviseur, comment on préserve les couches géologiques, mais plutôt de regarder devant nous pour savoir quels sont les éléments qui peuvent constituer un modèle social tenant compte de l'évolution de l'environnement dans lequel nous sommes placés. Ce sont bien sur les paramètres humains et économiques. Je vais vous donner un exemple concret. Le fait d'être attentif à la gestion budgétaire n'est absolument pas antinomique avec le progrès. Quand vous avez des moyens restreints, cela vous force de vous poser les bonnes questions. Cela amène à être sélectif. Il n'y a pas d'antinomie à réduire pour maîtriser les dépenses et trouver des solutions qui sont acceptables sur le plan humain et économique. Je vais prendre un autre exemple concret dans le champ de la dépense des santés. France versus Allemagne. Je vous rappelle que l'Allemagne est le principal client et fournisseur de la France. Cela mérite d'être examiner de près. En Allemagne, le système de santé, pour une pathologie équivalente, dix personnes et demi à l'hôpital, deux tiers de ces personnes sont des médecins ou infirmiers, en France, pour une seule pathologie, six personnes et demi dans l'hôpital dont deux tiers sont des personnels de structure.

Deuxième comparaison, la médecine ondulatoire. C'est l'autre exemple intéressant de comment peut-on dépenser moins en faisant mieux pour le patient ? L'Allemagne

a développé une médecine ondulatoire qui a permis de réduire de façon substantielle les coûts de l'hôpital et a apporté une amélioration substantielle dans le même temps au patient. On sait que quand on est gravement malade, le fait de pouvoir rester dans son milieu habituel est un élément essentiel de la qualité des soins. Sur ce sujet, on a un train de sortie positif mais il faut que cela se concrétise par des résultats.

Sur le marché du travail, nous considérons que ce qui nous a été présenté ce soir n'est pas à la hauteur de nos attentes. Nous attendons d'une négociation sur le marché du travail que l'on parle enfin sérieusement de choses pratiques. Comment peut-on faire en sorte qu'un chef d'entreprise, avec des aléas importants sur le plan conjoncturel et structurel, puisse entre le moment où il constate et où il traite le problème avoir des délais raisonnables ? Ce n'est pas le cas aujourd'hui. En 2000, Schneider Electric, 20 000 personnes en France comme aux USA. Aux USA, on se sépare de 5 000 collaborateurs en trois mois. Neuf mois plus tard, on recrute 7 000 collaborateurs dont la plupart était sorti. En France, quinze mois plus tard, 150^{ème} réunion avec les comités centraux d'entreprise pour parler d'un sureffectif de 600 personnes. Le modèle américain est loin de présenter tous les avantages, mais comparer les deux extrêmes montrent qu'il y a des points médians raisonnables.

Deuxième point dans cette négociation sur le marché du travail, c'est la sécurisation sur le plan juridique. Je vais prendre un cas concret. Nous fermons une usine de transformateur, 300 personnes dans la région lyonnaise. Nous reclassons 99 % des CDI à l'intérieur ou l'extérieur de l'unité du groupe. Ceux qui ne sont pas reclassés sont des personnes qui ont délibérément choisi de ne pas opter pour les solutions proposées. Trois ans plus tard, cette décision est attaquée au tribunal au motif que pour un groupe de cette taille, on a oublié dans le plan de reclassement de mentionner deux filiales de quinze personnes dans lequel il y avait un emploi disponible. Sanction juridique : la réintégration des trois cents personnes licenciées dans une usine qui entre temps avait été fermée. C'est la réalité dans laquelle est placé le chef de l'entreprise, ce n'est pas de la théorie. C'est cela qui conduit aux résultats que je dénonçais tout à l'heure.

Nous souhaitons que cette question soit traitée en profondeur. Nous sommes prêts à des contreparties. Il faut aussi accepter parfois que notre investissement soit dans l'employabilité de nos collaborateurs et que l'accompagnement lors de la restructuration n'est pas au niveau qu'il devrait être. Il existe aujourd'hui un clivage flagrant entre les pratiques des groupes importants et le secteur des PME. Nous avons une responsabilité collective de voir en contrepartie de cette flexibilité de voir comment il est possible de mieux apporter dans l'employabilité. On a encore des choses à faire. Ce soir, je ne pense pas travestir la réalité. J'ai la réputation d'être quelqu'un d'objectif et d'équilibré dans mes appréciations. Le Premier ministre nous a fait une présentation sur le sens du marché du travail qui dans sa tonalité laisse penser que la négociation qui s'ouvrira. Cela est une bonne nouvelle.

La négociation qui s'ouvrira sera plutôt orientée sur la défense des droits des salariés avec en particulier l'annonce de la fin de la négociation sur les accords de compétitivité qui nous paraissent être aujourd'hui un très mauvais signe sur la façon dont doit être ouverte cette négociation. Cela a donc amené le Medef à ne pas applaudir la conclusion du Premier ministre. Cela s'est vu et d'autre part à faire savoir aux ministres présents que la qualité, la convivialité et la gentillesse avec lesquelles s'est faite cette concertation ne devaient pas faire oublier le fond des choses. Je considère que c'est le deuxième coup de canif sur la concertation. Cela était pareil pour l'extension du décret sur les carrières longues en matière de retraite.

J'ai eu avec la Ministre ce discours, la concertation n'était pas un échange aimable sur un ensemble de généralités. C'est un exercice qui impose de la rigueur, de la précision et du professionnalisme. Quand on veut traiter ces sujets, on met clairement les choses sur la table, par exemple des études d'impact, cela n'a jamais été fait. Sur le marché du travail, nous considérons et nous l'avons dit que la première étape n'est pas à la hauteur de ce qui doit être fait. Nous essaierons et allons tout faire d'ici la deuxième étape, au mois de septembre. On mettra la problématique du marché du travail au centre de la lettre d'orientation. Je vais terminer sur deux ou trois nouvelles qui me paraissent intéressantes à partager en direct avec les représentants d'entreprises que vous êtes. Premièrement, le prime dividende passant par pertes et profits est une excellente nouvelle. Cela a été inventé par le précédent gouvernement qui est absurde. Se voir imposer par la loi le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise est quelque chose d'éminemment contestable, donc ce truc là va passer par la trappe.

Deuxièmement, sur la formation et avec les craintes que nous avons, il n'y aura pas de nouvelles négociations sur la formation professionnelle. En 2009, ce fut un véritable calvaire pas tant pour les organisations syndicales que patronales composées principalement d'apparatchiks de la formation. Le principal objectif est de faire en sorte que le système soit le moins visible. Finalement, continuer à mener sa petite vie tranquillement.

La branche que je mène a aussi profité de cette opacité préjudiciable pour les entreprises que nous représentons. Seront regardés les points de progrès, notamment la thématique d'emploi autour des congés individuels de formation. Comment vont-ils être mieux accompagner ?, en particulier pour accompagner les mobilités et les redéploiements. A ce stade également, soyons prudent, il y aura un projet de loi sur la décentralisation. Le projet qui avait été largement évoqué par l'association des régions de France qui consistait à transférer la taxe d'apprentissage vers les régions a été à ce stade abandonné. J'ai rencontré le ministre en charge qui présente un énorme avantage en dehors du fait qu'il soit un spécialiste des questions de logement et qu'humainement il est très fort sur le terrain. C'est finalement pour une fois une bonne nouvelle. Il ne connaît rien au sujet, et grâce à cela, il n'est pas prisonnier de la complexité du système. Je lui ai dit lors de notre première rencontre que si par mégarde il y a un transfert de la taxe d'apprentissage dans les régions

avec l'impossibilité pour les entreprises de piloter l'affectation de cette taxe d'apprentissage, une branche comme la notre qui emploie actuellement 40 000 alternants passerait de 40 000 à 0. Cela a le mérite d'être clair. On ne peut pas demander au chef d'entreprise de s'engager sur l'emploi des jeunes et des seniors, quand on commence par vous dire que vous allez vous prendre, article 1, un point de marge brut supplémentaire, article 2, on remet en cause les fondements de pilotage des entreprises. Je pense au forfait social à la participation et à l'intéressement, article 3, je vais mettre la taxe d'apprentissage au niveau des régions pour revenir au partage de la taxe d'apprentissage avec le système éducatif dont la seule caractéristique dans les trente dernières années a été de générer 150 000 jeunes qui sortent sans aucune qualification.

Il faut que les choses soient claires, c'est ce qu'on a posé, ce soir, à la sortie de cette conférence sociale. Vous le sentez à travers mes propos, des éléments de satisfaction, des éléments de vigilance et d'amélioration.

Je terminerai là-dessus : nous regrettons de façon générale, à aucun moment dans les discours que nous avons entendu, le terme d'entrepreneur n'ait été prononcé car ceux qui créent de la richesse dans un pays comme le notre, ceux qui sont susceptibles de développer de l'emploi en France, ce sont avant tout les entreprises. Nous regrettons que cette dimension n'ait pas été suffisamment prise en compte. Nous sommes résolument optimistes car la thématique est pour nous et en particulier en période de crise on peut opérer des transformations qu'on n'est pas capable d'opérer en temps normal.

Nous nous essaierons que l'ensemble des acteurs soit enfin capable de sortir de leurs postures habituelles, et cela est vrai pour nous, pour considérer qu'il y ait urgence, à travers un pacte, de progresser afin d'apporter des réponses à la hauteur des défis.

Je vous remercie et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, l'**Amiral Olivier Lajous**, Directeur du personnel de la **Marine Nationale** et élu en juin dernier, **DRH de l'année** qui se voit attribuer la première question après cette première interrogation. Quel est votre ressenti d'avoir été choisi comme DRH de l'année 2012 ?

Monsieur le Président,

Sur le ressenti, d'abord un immense respect pour l'audace du jury qui m'a élu puisque venir chercher un homme, militaire, dans un monde du CAC 40 et qui de surcroît été parti pour la parité, alors que celui qui était élu en 2011 était le DRH de la SNCF – François Nogué -, ce n'était pas forcément bien parti. Ils ont eu l'audace de le faire et je ne peux que les remercier. Ensuite, je découvre ce que représente ce trophée car je suis tout simplement bombardé (terme militaire) par les demandes d'intervention mais quelle merveilleuse occasion que procure ces rencontres. Donc, voilà beaucoup de plaisir et de remerciement envers ce jury plein d'audace.

Ghislain Missonnier: Quelles sont les qualités, sans modestie, que vous recherchez chez vos hommes, les marins ?

Amiral Olivier Lajous, Directeur du personnel de la **Marine Nationale**

Je vais déjà rentrer dans mon débat avec notre conférencier. J'ai beaucoup apprécié son sens du paradoxe et de l'humour. En même temps, je vais rentrer en débat avec lui s'il le permet. Vous avez commencé votre présentation et cela a été dit par le président du cercle Humania en disant "toute contrainte m'est pas supportable". Moi je suis un militaire tout en haut de l'étagère, tout ce que vous n'aimez pas d'autant que je suis assez haut dans l'étagère. Donc, franchement on n'est pas fait pour s'entendre et pourtant je suis sûr que beaucoup plus de choses nous réunissent que nous distinguent. En vous écoutant, je me suis dit quel incroyable paradoxe. Vous qui parlez de compétence, de talent, qui dénoncez ce côté bricoleur et inventif du français face à l'allemand qui est organisé, qui dites qu'il n'y a pas de progrès possible sans une forme de discipline. Ce mot est le mot qui va nous réunir. Je suis l'incarnation de la discipline et j'aime ce mot. Quand je parle à de jeunes marins, je leur propose d'y réfléchir ensemble. Je les amène sur l'adage suivant : "*Quand tu cherches la liberté, tu deviens esclave de tes désirs, quand tu cherches la discipline tu trouves la liberté*". Je trouve que ce qui fait défaut à nos sociétés, actuellement, est d'oser dire qu'il est en grand temps de se discipliner, d'accepter que les règles du terrain s'imposent, que nous ne devenons pas un bon tourneur fraiseur ou un bon luthier sans discipline. On ne devient jamais le premier petit rat sans discipline. C'est cette conjugaison du mot discipline et de ce que vous appelez la compétitivité de l'entreprise et de cette capacité que nous aurons, nous, les leaders, les décideurs d'amener petit à petit nos concitoyens dans une logique de discipline et d'acceptation de contrainte. Je vous prends donc par contrepieds non pas par plaisir de vous contredire mais bien par plaisir du débat et non pas pour rentrer philosophiquement dans le débat mais dans est-ce que ce mot ne vous paraît pas essentiel ? C'est peut être pour cela que le jury a apprécié. Je n'ai pas peur des quatre mots qui font la

marque d'entreprise de la Marine : *Honneur, Patrie, Valeur et Discipline*. Parler de ces quatre mots avec des jeunes gens - j'en recrute 4 000 chaque année- qui viennent de tout horizon et leur demander ce qu'ils mettent derrière honneur, derrière valeur, patrie et discipline. Je pense que c'est une façon de rentrer dans un débat qui non pas les déstabilise mais leur tend la main : « Je vais te proposer un CDD ou un CDI. » Non, c'est : « *Mets-toi en mouvement, sois l'acteur de ta vie, il n'y a pas d'ascenseur social, c'est un mot insupportable mais plutôt un escalier. Tu dois gravir les marches. A chaque marche, il y aura une épreuve, tu les réussiras une après les autres avec discipline comme un cent mètres haies. A l'arrivée, tu auras peut être fait un bout de chemin.* »

Ma question un peu longue et débattant est : Que pensez-vous de la discipline ?

Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

Ecoutez, je crois qu'en se forçant à sortir des sentiers battus, on se donne les opportunités de progresser. Il se trouve que dans ma vie professionnelle et dans mes douze dernières années, j'ai du passer plus du temps hors de France qu'en France. Cela m'a permis d'examiner les modes de management. Je pense que notre pays a vécu et vit encore sur des concepts élitistes. Nous sommes un pays qui a encore dans ses gênes le fait qu'il y a d'un côté ceux qui pensent et de l'autre côté ceux qui exécutent. Dans le monde de l'entreprise, je pense que les choses ne se passent pas comme cela ou ne devraient pas se passer comme cela. En tous cas, pour l'entreprise car je suis moins compétent pour ce qui concerne l'armée. J'ai été deuxième classe au 127^{ème} régiment, j'en garde pas un grand souvenir. C'était au moment du Moyen Orient où on tournait en camion pour utiliser le gasoil qui était budgété. C'est l'élément qui m'a marqué de ma carrière. Je ne vais pas me prononcer sur un milieu que je connais fort peu. En revanche, je pense que votre question très stimulante est quel est le rôle d'un dirigeant ?

Je pense que ce qui caractérise le rôle d'un leader est sa capacité à donner une vision, à être capable de raconter une histoire qui va pouvoir entraîner son équipe. Le deuxième rôle est un rôle de support à ses équipes. Leur laisser le niveau d'autonomie qui va bien, et être là lorsque les équipes ou l'individu vous sollicitent. Le troisième rôle est de délivrer de la performance au sens économique et opérationnelle et la façon de la délivrer qui est fondamentale sur le plan humain.

Je vais prendre un exemple très concret. Quand vous faites une acquisition d'entreprise, pour optimiser dans les deux premières années votre acquisition, faire de la synergie coût, c'est accessible à n'importe quel crétin. Cela ne demande aucune imagination ni beaucoup de courage. En revanche réfléchir, lors du rachat de

l'entreprise, sur le plan de la culture, trouver des chemins originaux qui vont permettre de préserver des talents, cela est un sujet intéressant que j'ai vécu très concrètement dans ma vie professionnelle. Dans un groupe comme Schneider dont je faisais parti, acheter une boîte de software de cent cinquante personnes en Australie, le vendredi soir on signe un chèque en millions de dollars, le lundi matin, si vous n'aviez pas, par anticipation, réfléchi à la culture du groupe et aux talents à conserver, le lendemain matin, vous pouviez vous retrouver avec une coquille vide.

Le rôle du management est véritablement. Je pense que la discipline n'est pas incompatible avec ce que je viens de vous dire et il y a la façon de l'utiliser. Le patron français, dans la majorité des cas, vous dit: « voilà les objectifs qui sont les tiens, voilà comment tu dois les atteindre et il va vous emmerder toutes les minutes pour vous demande ou vous en êtes! ». Moi, je n'ai pas cette conception du management. Je pense que c'est une conception qui a pu conduire, malgré le talent intellectuel présent, à avoir une piètre efficacité opérationnelle. Là, je vous rejoins totalement. J'ai travaillé dans l'industrie pharmaceutique. L'innovation est un équilibre très subtile entre d'un côté sortir du champ habituel et de l'autre côté, c'est un exercice d'une très grande rigueur et d'une grande discipline. Je pense que nous avons dans nos entreprises une capacité extraordinaire à utiliser le potentiel humain. Si on accepte que les gens, quel qu'ils soient ont un capital d'intelligence qui ne demande qu'à être développer, on ne peut qu'améliorer notre efficacité de façon considérable. Pour être un bon exécutant, il faut comprendre et être associé aux finalités et à la stratégie d'entreprise. Je n'ai jamais vu des décideurs qui n'avaient pas une parfaite réalité du terrain. Le respect de l'autre, sa reconnaissance de l'autre sont des moteurs de progrès tant pour la société dans son ensemble que pour l'entreprise.

Amiral Olivier Lajous, Directeur du personnel de la Marine Nationale

Merci pour cette réponse qui me va très bien. Je n'attendais que cela. Paul Valéry disait entre l'ordre et le désordre, vous ne pourrez pas innover si vous n'êtes pas en situation d'innover. Pour innover, il faut avoir la chance de pouvoir laisser son esprit s'envoler. Quand vous crevez de faim, que vous êtes soumis à la terreur, comment voulez-vous innover ? Moi, mon métier est d'éviter la guerre, que des gens se trouvent priver de liberté, de cette capacité d'innover car justement ils seront en sécurité. Tout nous rejoint et c'était le clin d'œil que je faisais dans ma question et je vous en remercie. Evidemment, nous partageons cela ensemble. Je me rebelle contre le mot de ma fonction car je ne peux me résoudre à admettre que l'homme est une ressource. C'est une richesse. Je veux bien que le R de DRH soit richesse et non ressource. On est typiquement dans le manque de respect de l'autre. Je vous rejoins et c'est pour cela que je m'appelle directeur du personnel.

Jean-Marie Marx, notre nouveau Directeur général de l'**APEC**

Bonsoir à tous. Je suis heureux effectivement de vous retrouver dans mes nouvelles fonctions et très heureux de l'intervention de Jean-François. Merci d'avoir partagé avec nous ton expérience. J'ai envie de revenir sur la problématique du besoin de compétence des entreprises que tu as développé. Il est vrai qu'**aujourd'hui** nous connaissons un taux de chômage élevé qui risque de s'aggraver et connaissons aussi des difficultés à satisfaire des compétences dans des entreprises. Que faire? Ma question ni nouvelle mais récurrente est une question que nous n'avons pas réussi à résoudre. Je ne pense pas à la solution miracle mais plutôt à un méandre de solutions. As-tu quelques remarques à partager là-dessus ? De plus, tu as eu, toi aussi, d'anciennes responsabilités à l'AFPA, un des sérails de la formation ?

Contrôleur-général **Jacques Roudière**, Directeur des ressources humaines du **Ministère de la Défense**

Bonsoir, je suis le directeur des "Raretés" Humaines du ministère de la Défense. C'est une entité publique avec 25 000 entrées et sorties chaque année. Sur les 25 000 sorties, c'est 83 % de retour à l'emploi. Ma question va porter sur cette relation entre le monde de l'entreprise et la fonction publique. Il y a aussi des DRH de la fonction publique dans la salle. Vous avez dit au début que nous étions trop cartésiens, qu'il fallait arrêter de séparer la production des services. Pouvons-nous continuer dans ce sens et arrêter d'opposer et de séparer le monde de l'entreprise et celui de la fonction publique en essayant d'organiser un meilleur échange des cadres et des parcours professionnels partagés qui sont **aujourd'hui** quasi impossible ? Ce qui est grave pour moi. Si nous arrivions à mieux partager ces parcours professionnels, à faire circuler des élites entre ces administrations, ce serait un atout. J'ai remarqué que vous n'avez pas été associé au chantier de modernisation de l'administration et personnellement, je le regrette. Car tous les travaux privés/publics que nous avons faits ont toujours été très enrichissants. Si nous travaillions mieux sur ces parcours professionnels, on arriverait peut être à avoir une perception de l'administration dans les entreprises qui ne soient pas caricaturales. Accepteriez-vous le pacte social pour la compétitivité adossé à l'administration ?

Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

Je vais répondre sur la question des besoins de compétence de Jean-Marie. Effectivement j'ai été président de l'AFPA pendant huit ans. J'ai survécu à des ministres différents et été réélu tous les deux ans. J'y ai laissé une partie de mon cœur.

Sur la question des besoins en compétence, il n'y a pas de solution unique. Le Français que nous sommes, adore expliquer que c'est la faute de l'autre. Nous, entreprise, souhaitons que cette question soit mieux prise en compte par les prescripteurs. Un élément de réponse, les prescripteurs que sont Pôle Emploi, le système éducatif ...ont enfin des informations pertinentes sur les besoins des entreprises en scindant les effets de volume et de structure. Nous venons de terminer une étude au niveau de la métallurgie qui par secteur détermine l'emploi en termes de volume d'emploi, et de structure d'emploi. Quels sont les métiers qui vont disparaître? Quels sont ceux qui vont se développer ? A quel type de compétence cela va-t-il faire appel ? Déjà,astreignons-nous à développer des informations de qualité. C'est loin d'être le cas aujourd'hui. Deuxième élément, ce sont les relations avec le monde de l'éducation. La bonne nouvelle est que sur le terrain, dans l'éducation, il y a des hommes et des femmes de bon sens et de talent avec lesquels il est possible de trouver des partenariats. Je vais parler de mon expérience personnelle. J'enseigne depuis que j'ai commencé à travailler. Il y a très peu de représentants d'entreprises dans l'enseignement. On n'est jamais mieux servi que par soi-même. Lorsque nous pouvons témoigner en direct, il y a des opportunités extraordinaires. Un DRH est un mode d'intégration fantastique pour les jeunes dans l'entreprise. L'alternance dans la métallurgie, c'est 85% de taux de réussite à l'issue de la formation. Troisième élément, pourquoi sommes-nous si peu présents pour parler des entreprises que nous représentons et pourquoi sommes-nous si timorés ?

On voit bien parfois sur W9 ou sur TMC des reportages sur les jeunes qui racontent leurs expériences dans l'industrie. Autre élément, quand on y réfléchit, cela fait appel a du bon sens. Si on utilisait une partie de notre énergie pour expliquer les bases élémentaires, on gagnerait rapidement en performance. Ce que je peux vous dire, c'est que l'AFPA est un lieu de compétences exceptionnelles. Vous avez de grands formateurs issus des entreprises. Ce serait criminel de ne pas utiliser cette compétence. L'AFPA est en mutation. Un jour, on était un département du ministère du Travail au service de la politique de l'emploi et l'autre jour une structure de formation privée qui devait vivre de façon autonome. Il faut être un peu sérieux. Comment fait-on pour recapitaliser cette organisation et pour continuer le travail entrepris, à savoir réduire un effectif de structure trop important et en même temps de continuer avec un personnel de qualité ? Quel est le choix que nous pouvons proposer à nos collaborateurs ? Cela ne se gère pas avec le ratio financier. Je vais faire un lien avec la question que vous me posiez. Le fait d'appliquer le pacte social

pour une industrie compétitive au secteur public me paraît pertinent. La France est un pays qui dépense 57 % de son PIB dans l'investissement public.

Quand on consacre une part aussi importante de son PIB à l'investissement public, il est normal qu'on attende de la fonction publique une progressivité en terme économique, pour moi au moins égal que dans une entreprise privée. Sur les solutions, il faudrait renforcer les liens et les passages entre le monde du privé et celui du public. L'innovation c'est aussi la confrontation de points de vue qui sont différents. Gagner de l'expérience par l'échange est une très bonne chose.

Christophe des Arcis, Directeur central développement à la DRH Groupe de **TF1**

Merci Ghislain. A notre table de l'audiovisuel qui a envie de revenir au direct !! Monsieur Pilliard, vous nous avez introduit sur cette conférence sociale dont vous sortez à peine. Vous nous avez dit qu'elle était l'innovation dans la concertation, dans la négociation, vous nous avez fait de votre optimisme raisonnable, d'une attitude nouvelle et novatrice que les organisations professionnelles doivent adoptées. Nous serions curieux et heureux de connaître votre analyse sur l'attitude des organisations syndicales ? Etaient-elles convenus ou ont-elles, elles aussi faites de postures différentes ?

Sophie Lamalle, Directrice des ressources humaines Groupe du **Groupe Korian**

Bonsoir Monsieur le Président, une question extrêmement concrète. Vous parliez de l'AFPA et de la manière d'abattre les barrières entre le public et le privé. Dans mon métier, nous vivons dans un monde de pénurie d'aide soignant que personne jusqu'à présent ne s'attache à répondre. Aujourd'hui, nous sommes soumis à un numérisation qui ne dit pas son nom. Nous avons un besoin criant d'aides soignants sauf que les écoles ne les produisent pas ? Question concrète: que faudrait-il faire pour sortir de cette problématique ?

Michel Montagu, Directeur des ressources humaines Groupe de **Randstadt**

Bonsoir. Première chose, nous voulions féliciter notre orateur que nous avons trouvé très brillant, intéressant et très positif. Vraiment bravo. Mais qu'allez-vous pouvoir faire après ? On a l'impression que vous avez tout fait, connu plein d'environnements différents et enrichissants. On se posait la question suivante : il y a un certain nombre de collaborateurs qu'on aimerait recruter, dans le marketing, les ressources humaines que nous ne trouvons pas. Nous ne sommes pas dans des métiers en tension ou compliqués, nous sommes justes en recherche de candidats d'un bon niveau que nous voulons intégrer dans des entreprises traditionnels. On ne les

trouve pas. N'y a-t-il pas quelque chose de plus fondamental qui tient à notre éducation et même à nos désirs qu'on a réussi à créer au sein des entreprises de travailler pour elle ? On a des personnes qui n'ont pas spécialement envie de travailler dans des entreprises traditionnelles ou on leur demande un petit peu trop de discipline. Cela ne leur fait peut être plus rêver.

Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

Sur les organisations syndicales, je donnerai quelques faits précis. En 1974, quand j'ai commencé ma vie professionnelle, la France était le pays en Europe où le taux de syndicalisation dans le privé était le plus élevé. Aujourd'hui, c'est le plus faible. Je ne suis pas sûr que ce soit une bonne nouvelle. Certes les organisations ont du loupé leur repositionnement en ne tenant pas compte des attentes des salariés. Elles ont leur part de responsabilités mais nous aussi. Il y a une question qui mérite d'être posée : les hommes et les femmes qui sont souvent de qualité ont-ils le développement professionnel à la hauteur de leur engagement ? Comment se fait-il qu'on soit incapable, mais il y a des exceptions, de leur apporter finalement des opportunités de développement ? Première réflexion.

La deuxième est sur le dialogue social. La négociation sociale devrait naturellement nous conduire à réduire le nombre d'instances représentatives du personnel, à faire en sorte que le saucisson de tranche d'informations soit regroupé dans des ensembles de cohérence dans l'entreprise. Qu'on arrête d'avoir des craintes et des positions défensives sur le fait que de partager des informations avec des interlocuteurs est dangereux. Entre la pratique et les déclarations d'intention, il y a des écarts même si tout le monde est d'accord dans la salle.

Dernier élément, le paysage syndical, actuellement, se résume à la question avec qui va-t-on négocier ? Question élémentaire. Il faut au moins être deux. La CFDT est clairement dans une position que je qualifierai d'ouverte et de constructive. La CGC et la CFTC sont dans une situation qui les amène plutôt à jouer un rôle d'adjoint, avec tout le respect que j'ai pour eux. La CGT, quelque soit l'issue du processus de remplacement de Bernard Thibaut, de toute façon, elle sera dans une position de raidissement. Soit c'est quelqu'un de plus dur, soit de plus réformateur, il faudra se faire accepter dans cette organisation. Force Ouvrière est un mystère car c'est une organisation dans laquelle vous trouvez des trotskistes de la chimie et les réformateurs de la métallurgie. C'est l'organisation où on a le plus voté à l'extrême droite, et le plus à l'extrême gauche. Elle est faite de contradiction. C'est plutôt placé sur le terrain du refus de tout ce qui conduit à la modernité. Est-ce une posture pour se faire supplier et mieux négocier d'éventuelles concessions ou est-ce une posture naturelle.

Concernant les aides-soignants, je ne suis pas un spécialiste. Je suis spécialiste de

rien du tout d'ailleurs. Dans les pratiques de rémunération que nous avons, en France, nous rémunérons au diplôme. Cela m'a fait rigoler tout à l'heure, c'est culturel. Ghislain, vous présentez quelqu'un de 63 ans avec près de 40 ans de vie professionnelle, vous rappelez mes diplômes et mes écoles. Aux USA on aurait annoncé mes résultats obtenus et ma rémunération. Deuxième élément, pour amener les gens à travailler, cela nécessite de repenser profondément l'assurance chômage. La question posée mène à réfléchir sur la question de l'offre et de la demande. Je suis d'accord avec vous, que pouvons-nous faire pour rapprocher ceux qui sont éloignés de l'emploi ? La aussi, en Allemagne, pas loin de chez nous, on vous offre un job à trois cents kilomètres de votre domicile, lors de la première proposition, avec un différentiel de salaire qui n'excède pas moins de 30 % par rapport à votre rémunération. Vous refusez, vos allocations baissent. Vous refusez une deuxième fois, cela baisse encore et lors du refus de la troisième offre, vous êtes aux minima sociaux. Le français dit que c'est un scandale sur le plan social. Moi je dis, cherchez l'erreur. Quel est le scandale ? Si on veut réussir une adéquation entre l'offre et la demande, les chômeurs ne sont pas responsables de cela, c'est nous qui les avons installé dans cet environnement. Il faut trouver des formes d'incitation pour amener ceux qui sont éloignés de l'emploi à coûts constants.

Dernière question de cette série. Je ne me suis jamais posé cette question. Par rapport aux examens classiques de compétence, il y a de secrets moteurs dans une entreprise, la passion ou encore l'engagement. Aujourd'hui, il faut remettre un peu d'ordre dans la réalité. A écouter certains, il y a ceux qui sont malheureux et c'est certainement vrai, ce sont ceux qui sont au chômage. Il y a ceux qui souffrent car ils travaillent, entre les deux, il faut y voir un juste milieu. Je pense que dans la majorité des entreprises, dès qu'on donne aux salariés une vision et des moyens de se développer, ils ont alors un engagement extrêmement fort vis à vis de l'entreprise. Quand vous posez la question : que pensez-vous du milieu professionnel ? Réponse catastrophique. Que pensez-vous de votre propre situation professionnelle ? Je suis globalement heureux. Je ne devrais pas le dire devant les consultants. Moi, personnellement, c'est comme les opinions des élections, je pense que pour être populaires et être réélu, il faut éviter de prendre des décisions. En particulier les décisions qui fâchent.

Renaud Vatinet, Associé chez Kurt Salmon

Une question pour le Président de l'Unedic. Dans le coût pour l'entreprise de la protection sociale, il y a le coût direct des cotisations et le coût indirect des formalités administratives. Quel bilan tirez-vous du transfert de recouvrement des cotisations au réseau de l'Urssaf ? Et derrière ce bilan, cela inspire-t-il éventuellement le recouvrement des cotisations AGIRC/ARRCO ?

Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

Le transfert de l'Unedic vers l'Urssaf s'est remarquablement bien passé. Cela a été difficile à mettre en œuvre. Il a fallu passer par la cours des comptes et par les experts. Cela, c'est fait. Les cotisations AGIRC/ARRCO ne sont pas une priorité. A ce jour, on crée des besoins nouveaux, on rajoute des cotisations et on ne traite pas les problèmes de fond. On revient aux mêmes histoires. La priorité des régimes complémentaires, à cet instant, est de savoir comment faire en terme très court avant d'avoir mangé toutes les réserves ? La priorité n'est pas le transfert, c'est aux vingt cinquième rangs des préoccupations.

Dominique Bedos, Directeur des ressources humaines et communication corporate de Hutchinson.

Quel est l'avenir de la fonction ressources humaines dans ce contexte ? Quelles innovations faut-il imaginer pour accompagner les salariés français et leurs managers?

Jean-Louis Vincent, Directeur des ressources humaines et des relations sociales Groupe de Geodis

Quand il y a une nouvelle majorité, l'opposition se cherche. Le MEDEF peut-il devenir le premier opposant, celui qui sera le privilégié à la table de négociation ?

Olivier Jaskulké, Responsable de la mobilité & du recrutement chez Orange France

Pour information, les pannes chez Orange ont lieu tous les 15 ans. La prochaine aura peut-être lieu dans 14 ans 11 mois et 25 jours. Sinon plus sérieusement, je voudrai revenir sur un point que vous avez évoqué au risque d'insister. Je m'occupe du recrutement chez Orange et j'échange régulièrement avec mes collègues des grosses entreprises sur l'inadéquation de l'offre et de la demande et parfois sur l'impossibilité de trouver des personnels techniques pour trouver des gens qualifiés. La SNCF et GDF SUEZ ont aussi ces problèmes là, je le sais. Or, la réponse du marché est insuffisante, car d'une part si le marché augmente, s'il y a une inflation salariale, les marchés s'écroulent et on revient au point de départ. Deuxièmement, je

pense que la balle est dans le camp de l'éducation nationale qui pour d'excellentes ou de mauvaises raisons à laisser certaines filières d'éducation s'éteindre. Renvoyer la question à l'éducation nationale est-elle une vraie question ou est-ce une échappatoire ?

Je ne sais pas.

Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

Concernant la question sur l'avenir de la fonction RH, je vous encouragerais de revenir aux basics. Quand j'ai commencé ma vie professionnelle, il n'existait aucun outil et finalement on a développé ce concept de business partner. Je trouve que derrière cela, je suis effrayé de voir le nombre de DRH qui peuvent perdre une grande partie de leur temps sur les outils et méthodes de reporting. On a complètement perdu le sens de la réalité et les basics des ressources humaines. Je ne suis pas en train de dire qu'il faille planquer à la poubelle toute la panoplie des méthodes et des outils. Je me posais souvent la question quand j'étais dans cette fonction : en quoi telle ou telle pratique est de nature à permettre à l'entreprise de gagner des parts de marché, de finaliser des clients ? Si vous vous livrez à cet exercice, vous verrez qu'il y a 50 % de ce que vous faites chaque jour qui ne sert à rien, en termes de valeur ajoutée. Je le dis peut-être de façon brutale mais je le pense fortement. Chez Schneider, j'avais une collaboratrice qui s'occupait du tableau de bord social qu'elle me vantait, cent vingt indicateurs. Quel est mon intérêt d'anticiper cent vingt indicateurs et faire remonter mon taux d'absentéisme chaque mois ? Le deuxième exemple : pensez-vous réellement que les indicateurs de performance sont véritablement à la hauteur des défis ? Je ne le pense pas. L'avenir de la fonction RH est de capitaliser sur son histoire et de retenir finalement les caractéristiques qui sont le respect de l'individu et contribuent à faire des environnements qui sont favorables à la prise de décision et à l'autonomie.

Deuxième question : le MEDEF n'a pas vocation et ce serait même suicidaire qu'il devienne le premier opposant. Nous ne sommes pas la filiale d'un parti politique quel qu'il soit. Notre vocation est de mettre en avant la dimension entreprise auprès du gouvernement. Nous sommes un interlocuteur particulièrement exigeant. Nous avons lors de la conférence sociale salué certains points positifs et mis le doigt sur d'autres négatifs.

Troisième question : sur le rôle de l'éducation nationale, je suis très septique. Au regard des actions sur le terrain, l'idéal serait de supprimer certains corps de l'éducation nationale. Par exemple les psycho-sociologues. On devrait les obliger à passer, à exercer au moins cinq années dans une entreprise.

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: **Sabine Haman**, Vice-président-directeur stratégie RH & développement des compétences chez **EADS**

Alors Jean-François Pilliard 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. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Sabine Haman.

Ma question pour la DRH qui a été tirée au sort est la suivante : Si vous aviez à sélectionner deux actions pour donner du sens à l'entreprise ? Quelles seraient-elles ? C'est ce qui me vient spontanément à l'esprit. Je me suis levé très tôt, à 5 heures et vais me coucher à 23 heures !! svp.

Sabine Haman, Vice-président-directeur stratégie RH & développement des compétences chez **EADS**

Moi qui suis très tournée vers l'avenir et pour rebondir sur les échanges que nous avons eu ce soir, je crois qu'il y aurait une des actions qui seraient liées à l'anticipation. Il faut regarder les échéances à court et à long terme de l'entreprise.

Ma première solution serait de lier une dimension de la performance et du potentiel individuel avec la performance et le potentiel de l'entreprise. Il faut un dialogue avec l'ensemble des partenaires autour de cette problématique là. Et je rebondis sur ce qui vient d'être dit, comment créer du lien entre ces besoins de compétence présents dans les entreprises et la formation ? Il faut reformer toute cette chaîne de valeur de la formation à la vie en entreprise. Il y a une autre question importante: comment relier tous ces corps de l'éducation nationale avec l'entreprise. Il y a un vrai dialogue.

Jean-François Pilliard, Délégué général de l'UIMM, Président de la Commission protection sociale du Medef & Président de l'UNEDIC

Je crois que le jeu était de répondre à la question et c'est ce qu'elle a fait. Je la félicite.



Merci beaucoup, j'ai eu un très grand plaisir de partager ces deux heures avec vous. Finalement l'entreprise contribue au développement des gens. Merci de votre attention et de vos nombreuses questions pertinentes.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Jean-François Pilliard, pour son intervention de ce soir autour du thème : « Quel pacte social pour une industrie compétitive ? » que je vous demande d'applaudir (applaudissements)et à Sabine Haman qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (applaudissements)

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

Il nous reste encore deux minutes pour vous annoncer que nous aurons le premier Grand Prix du cercle Humania, « Le DRH qui est devenu Président » et ce, le 10 octobre prochain au même lieu et même heure. Nous vous attendons nombreux sachant que seront attribués à cette même soirée, le Prix Innovation RH et le Prix Innovation RSE 2012.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Jean-François Pilliard. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Bon retour et merci de votre concours au Cercle Humania.

Bonnes vacances.
Bonsoir à toutes & à tous et au 10 octobre.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*