



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mercredi 4 juin 2014**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :**  
**Le digital, outil de transformation de l'entreprise:**  
**Révolution ou utopie ?**

Intervenant :

**Denis Olivennes,**  
**Président du Directoire de Lagardère Active**  
**et Président-directeur général d'Europe 1**

\*\*\*\*\*

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

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Jean-Marie Marx**, 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 de **Denis Olivennes**

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **sixième année** et de l'**Apec**, pour la



**cinquième année.** Le cercle Humania entre dans sa dixième 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, digitale 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 **Jean-Marie Marx, Directeur général** de l'**Apec** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le débat.

A vous, **Jean-Marie Marx** et ce, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

Monsieur le Président, Madame, Monsieur,

Bonsoir à toutes et à tous.

Je vais commencer par vous donner les quelques tendances. Il y a tout d'abord une perspective de recrutement des cadres en baisse sur le premier trimestre par rapport à l'année dernière. Des perspectives autour des 160 000 recrutements externes de cadres cette année, nettement en dessous de ce que nous avons connu avant la crise ou même après la crise en 2011 autour de 190 et 200 000 recrutements.

On est à 20 % en dessous de ces recrutements. La conséquence est la mobilité des cadres, c'est corrélé. 7 % de cadres qui engagent des mobilités externes à l'entreprise, et des mobilités internes autour de 20 %. Il y a tout de même des passages de non cadres à cadre en recul.

Dans ce marché, je tenais à vous dire, c'est le dernier chiffre dont on dispose, que le marché des cadres reste très transparent, c'est une spécificité du marché des cadres par rapport au marché de l'emploi. 82 % du recrutement cadre fait preuve d'une publicisation du marché cadre, ce qui n'est pas le cas du marché de l'emploi en général. Il y a un haut taux de transparence auquel l'Apec participe puisque 35 % des recrutements cadres de l'année ont fait l'objet d'une offre diffusée par l'Apec.

Cela reste un bon point de référence pour faire connaître les besoins de recrutement et les réussir. C'est un point important. 60 % des recrutements sont réalisés à partir d'une offre d'emploi.

Pour rejoindre la thématique de ce soir et du digitale, et pourquoi pas des réseaux sociaux, nous constatons un certain plafonnement de l'utilisation des réseaux sociaux par les recruteurs. Entre 20 et 22 % des recruteurs utilisent les réseaux sociaux pour leur recrutement, pour sourcer des candidatures ou pour compléter les informations sur des candidatures potentielles.

Seulement 2 % des recrutements sont réalisés à partir des réseaux sociaux. Cela reste faible et stable, cela ne progresse plus, ce qui laisse à penser qu'il y a des sujets de bonne utilisation pour les recruteurs comme pour les candidats des réseaux sociaux. C'est un enjeu important de bonne utilisation du digitale de manière plus générale.

Pour finir, un mot sur l'Apec, nous nous sommes fortement réorganisés, nous avons regroupés les services. Nous communiquerons sur la délégation territoriale et leurs délégués. Ils prendront leurs fonctions au 1<sup>er</sup> juillet. Nous poursuivons aussi notre activité sur l'ingénierie solution RH, vous avez certains de nos collaborateurs présents ce soir dont notre DRH, Patrick Rissel.

La page de pub est terminée. Nous vous souhaitons une excellente soirée, de bons débats avec notre invité. Merci à tous.

\*\*\*\*\*

Ghislain Missonnier :

Je passe la parole à Denis Olivennes, Président du Directoire de Lagardère Active et Président-directeur général d'Europe 1 qui arrive directement de Moscou ! ...suite à l'interview réalisée avec Wladimir Poutine.

\*\*\*\*\*



**Intervention de Denis Olivennes, Président du Directoire de Lagardère Active et Président-directeur général d'Europe 1**

Monsieur le Président,  
Mesdames et Messieurs,  
Chers Amis,

Bonsoir à toutes et à tous et merci pour l'invitation.

Merci Monsieur le Président pour cette présentation et ne m'en voulez pas si je bredouille et si je ne suis pas à la hauteur du portrait de toute façon trop élogieux qui a été fait de moi.

Comme vous venez de le dire, je reviens d'avoir passé 48 heures à Moscou pendant lesquelles nous avons très peu dormi, rencontré Poutine, c'était une rencontre hors du commun et du coup j'ai peu dormi.

La révolution digitale, je vais vous parler de ce qui se passe chez nous, dans une branche média avec un prolégomènes qui est le suivant.

Premièrement, je pense que cette révolution n'est qu'à son commencement. On en voit que le tout début, c'est un changement radical de notre écosystème. La deuxième observation que je fais est que vous devez regarder les medias comme un laboratoire d'expérimentation de choses qui vont vous arriver. Cette révolution transforme le contenu des entreprises, c'est ce qui s'est passé avec la musique, avec la presse, c'est ce qui va se passer très certainement avec la télévision et la radio dans les mois qui viennent. Vous êtes déjà un peu touché par elle et vous le serez davantage dans l'avenir. Je vais essayer de vous dire ce qui se passe chez nous et vais vous donner les conséquences que j'en tire sur le fonctionnement d'une entreprise et puis nous en discuterons.

Pour les medias, c'est un changement radical, je ne crois qu'il y ait eu beaucoup d'entreprises confrontées à une révolution d'une telle nature. C'est une révolution qui touche tous les secteurs, l'éditorial, la publicité, la distribution, il n'y pas un seul compartiment de notre entreprise qui ne soit directement touché par cette révolution et elle produit des effets profonds. Si j'essaye de les résumer de manière imparfaite, nous passons d'un support papier à un support on line, électronique, numérique, on passe d'une logique d'offre à une logique de demande, c'est certainement la révolution la plus profonde, cette fameuse formule qu'on répète dans le commerce, « le client est roi », devient vrai.

Je vais vous donner un exemple, le métier d'un fabricant de journal est d'agrégier des articles, de les améliorer et de les vendre, packager en espérant satisfaire le client en

ne lui laissant guère le choix sur la manière dont ces contenus sont agrégés. La révolution qui se produit fait que c'est le consommateur qui va choisir et agréger ces articles et contenus selon ses propres goûts, ses préférences. Notre métier est maintenant d'essayer avec des outils extrêmement puissants et qui nous permettent de suivre en temps réel une série de statistiques sur le comportement de nos consommateurs et de les traiter. Notre métier est de courir après cette demande, de la satisfaire et de prévoir leurs envies et leurs préférences afin de les suivre. On a radicalement changé. Autrefois, on enquêtait de temps en temps sur notre lectorat pour connaître sa satisfaction, maintenant on le fait en direct pour savoir comment notre lecteur nous arbitre.

Cette révolution a un autre effet, elle fait tomber toutes les barrières à l'entrée de notre monde. Autrefois, pour produire un journal, il fallait de l'argent, de l'imprimerie, du papier, des réseaux de distribution, il fallait un investissement en capital important, aujourd'hui, avec des moyens quasiment nuls, des jeunes gens sont directement concurrents de nous, avec des coûts de distribution presque égal à zéro.

Le marché est en situation de concurrence pure et parfaite, il n'y a plus de situation établie. Les situations établies sont presque un handicap car vous avez une transformation à établir et vous avez encore les coûts du monde d'avant confrontés à des entreprises qui n'ont aucun historique. Cela entraîne pour des groupes comme le nôtre une évolution économique inattendue. Notre monde économique est bouleversé car ces offres, aux coûts nuls, peuvent pratiquer la gratuité alors que nos recettes publicitaires baissent très fortement dans certains cas. D'un côté, nous avons une concurrence extrêmement innovante du point de vue des contenus, qui est multi forme, et d'un autre côté nous avons à gérer le coût économique de la transition. J'ajouterai un autre élément. Nous avons aussi une situation assez inédite, c'est la première fois que je suis confronté à cela car dans mon parcours, vous l'avez dit, j'ai participé à trois ou quatre reprises de société en difficulté, mais nous n'étions pas confrontés à cela. Notre écosystème ne l'était pas alors que là, nous devons changer notre entreprise dans un écosystème radicalement neuf. Nous naviguons dans un univers totalement incertain. J'ai une idée assez claire de ce que sera l'univers des medias de demain. Il sera sur les tablettes, avec des applications, sous des formes différentes, mais ce que je ne sais pas est le chemin qu'il prendra pour aller du point A au point B.

Transformer une entreprise dans cet univers incertain est une contrainte qui à ma connaissance n'a guère d'exemple et je vous l'annonce : est ce à quoi vous allez être confronté dans un futur plus ou moins proche. C'est déjà le cas pour le replay et d'autres secteurs de services et cela va être le cas. J'ai pu faire le tour de toutes les Silicon Valley, et notamment la plus connue, celle de Los Angeles, et vous prenez une claque magistrale. Les quelques centaines de Start up sont en train d'inventer un monde dans lequel l'entreprise à laquelle vous appartenez va devoir se faire une

place et cela ne concerne pas uniquement les medias. C'est la chose à laquelle nous sommes confrontés.

Mon deuxième point est de savoir quelles sont les réponses à apporter à cela. La seule réponse possible à une transformation radicale de notre environnement est la transformation radicale de votre entreprise. Si vous ne faites que des transformations secondaires fait que la probabilité que vous surviviez à la révolution digitale est faible. Il faut transformer radicalement les choses et c'est ce que nous sommes en train de faire. D'autres le font aussi. Cela veut dire une révolution éditoriale, si les journalistes pensent pouvoir faire le même métier qu'hier, ils se trompent. J'ai eu d'ailleurs un entretien avec le patron du journal anglais « The Guardian », la référence dans le monde des journaux papiers, il était tout ému de son prix Pulitzer pour son scoop sur les écoutes américaines. Et les journalistes de « Libé » ont pris deux pages de leur journal pour dire du mal de leur direction et ils interrogent le patron du Guardian persuadé qu'il ira dans leur sens puisqu'il est leur modèle, lui demandant ce qu'il en pensait. Il leur a répondu qu'il connaissait mal leur journal, leur patron, mais ce qui est certain de chez certain c'est que nous ne pourrons plus faire notre métier de la même façon ! Nous ne pouvons plus faire notre métier enfermé dans notre bureau sans n'avoir aucun rapport avec les gens qui nous lisent. Nous allons même être obligés de les rencontrer physiquement.

Au Guardian, nous discutons avec eux et les rencontrer. Je vous raconte cette anecdote pour vous dire que tout ce que nous concevons de notre métier de notre journalisme va devoir progresser. Il va falloir inventer une nouvelle façon de traiter l'actualité car le rapport avec les lecteurs n'est plus le même comme le rapport avec les salariés d'une entreprise qu'il était avant cette révolution. Il y a d'ores et déjà une révolution technologique.

Maintenant la technologie est au cœur de notre métier, avant cela n'existait pas. Il y a toute une série de données, des flux sur internet que nous utilisons, notamment la construction de l'audience... Tout cela est au cœur de notre métier, ce n'est pas périphérique, ce ne sont pas des métiers supports. Maintenant on fabrique de l'audience avec des contenus et de la technologie. Les gens qui fabriquent des contenus doivent s'occuper des technologies. Les outils sont au cœur de notre métier désormais.

Il s'agit aussi d'une révolution organisationnelle complète, c'est comme cela que je le vois chez Lagardère Active. L'organisation hiérarchique et bureaucratique, c'est-à-dire dans laquelle on passe plus d'énergie à régler les problèmes internes qu'à gérer nos interfaces externes, et dans laquelle on a des mécanismes de distillation des décisions qui sont des facteurs de ralentissement et de démotivation qui ne peuvent pas fonctionner en face de Start up qui ont des circuits courts. Ces derniers ont démontré qu'ils étaient des facteurs de motivation, d'accélération, d'innovation et surtout que c'est un drôle de miracle car leurs conditions sociales sont très très

inférieures à celles que nous leur offrons nous. Leur degré d'enthousiasme, d'implication au travail des collaborateurs est très supérieur au nôtre. Il faut qu'on résolve cette énigme et nous ne pouvons pas le faire dans une organisation hiérarchique traditionnelle de six ou sept niveaux de décisions avec une fragmentation en ciseaux avec des arbitrages.

Nous nous sommes engagés à le faire lorsque je suis arrivé. Nous sommes en train de tout transformer. Nous avons fait des univers de presse, on a fait un univers du féminin dans lequel on a mis dans une seule équipe et sous l'égide d'un seul patron la régie, le marketing, l'éditorial, la technologie, et tout cela coopère autour d'une entreprise de taille humaine. J'ai alors dit que nous allions faire un archipel d' « intraprise » ! d'entreprises intérieures. Que nous allions essayer tout en vivant avec les contraintes qui sont les nôtres de re-fabriquer un type de motivation qu'on retrouve chez nos concurrents.

Cela m'amène naturellement à ma troisième partie qui concerne toutes les entreprises. On va devoir, partout je le crois, s'engager dans une révolution organisationnelle et culturelle au service de laquelle seront mises des techniques RH, de recrutement, de gestion mais qui, et je finirai par-là, sera centré autour d'une idée qui est la suivante : la révolution numérique n'a fait qu'amplifier et souligner une révolution plus profonde qui est l'accomplissement de notre société comme une société d'individus égaux.

Wikipédia par exemple, c'est le passage d'une encyclopédie faite par un encyclopédiste à une encyclopédie faite par nous tous avec les défauts que cela peut représenter. Le digital accélère ces transformations car il donne des outils pour que chacun se sente égal des autres. Cette révolution est à l'œuvre dans les entreprises. Je pense que nos mécanismes traditionnels d'autorité sont terminés, on ne pourra plus gérer nos entreprises de la même manière. Prenez- l'exemple de l'application qui a été inventé par les gays aux Etats-Unis, Tinder, on est parti de cette application pour d'autres fins pour en faire une application des managers de notre entreprise.

Nous avons un réseau social entre nous qui nous permet de discuter à tout instant, de partager des informations en temps réel. Quelque part c'est un coupe circuit par rapport aux voies traditionnelles de l'information. Tout le monde l'aura ou l'a déjà. La communication, les ordres, la diffusion de la responsabilité, toute cette machinerie qu'on avait inventée va se transformer. Si on ne le fait pas on sera battu car les Start up travaillent déjà comme cela. Il a aussi une logique de taille, je ne suis pas dupe.

Peut-être que ce que je vous dis vous rend halluciné, est-ce l'effet de mon voyage à Moscou et du peu de vodka que j'ai consommé, en tous cas, chez Lagardère Active, on essaye d'inventer un modèle de fonctionnement qui combine l'efficacité des processus de décision hiérarchique et l'exigence de responsabilité et d'engagement

d'une société d'égaux. Il va falloir qu'on arrive à faire cela car c'est la condition, pour nous, pour battre nos concurrents.

Voilà ce que je voulais vous dire.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier**, Président du cercle **Humania**

Pour débiter les premières questions de ce soir, sachez que nous allons les prendre par série de trois si possible.

**Olivier Jaskulké**, Responsable du département diversité, sourcing et digitalisation chez **Orange**

Bonsoir, ma question est très simple. Dans un monde où les cartes sont rebattues, qu'attendez-vous d'un DRH ? Quelle est sa mission ?

**Loïc de Préville**, Directeur des ressources humaines **Antargaz**

Bonsoir, j'ai passé six ans chez Lagardère Active dans les ressources humaines, j'ai donc côtoyé des journalistes qui étaient un peu conservateurs, et qui étaient assez réticents vis-à-vis du media, du web. Est-ce que ces journalistes évoluent ? Avez-vous réussi à les amener à cette révolution numérique ?

**Jean-Luc Bérard**, Directeur des ressources humaines Groupe & des affaires immobilières et du développement durable **Safran**

Bonsoir et merci pour votre intervention de ce soir. J'ai une question sur le rôle de la presse. Est-ce elle qui fabrique l'instantanéité exagérée de notre univers ou est-ce l'instantanéité de notre univers qui fait que la presse est comme elle est ?

**Denis Olivennes**, Président du directoire de **Lagardère Active** & Président-directeur général d'**Europe 1**

Concernant la question sur le DRH, je considère que le DRH a un rôle central. Je pense qu'il est le premier collaborateur du président de l'entreprise. Il y a

évidemment tout ce qui est opérationnel technologique mais rien de tout cela n'a de sens si nous ne sommes pas capables de transformer l'entreprise, de fabriquer l'adhésion de nos collaborateurs à ce projet et si nous ne sommes pas capables d'inventer une organisation qui soit adéquate à ce projet. C'est le job du DRH.

Il a donc pour moi de hautes fonctions et surtout dans les phases de transition, il doit gérer la transformation du passé, c'est assez difficile. Nous l'avons fait, nous avons redimensionné notre activité, cela a été fait avec des accords sociaux, en partenariat avec les partenaires sociaux et sans éclats ni chocs. Il faut transformer le passé et surtout fabriquer l'avenir. C'est le travail du DRH, c'est la décentralisation, le fait d'élargir les responsabilités des salariés de l'entreprise, de revoir les mécanismes de rémunération, d'insuffler au projet du coopératif et pas en silo. Voilà ce qu'est le rôle principal de la RH auquel s'ajoute la dimension de développement institutionnel, de recrutement, de formation ... Je dirai aujourd'hui que la DRH est la colonne vertébrale du projet de transformation.

Concernant les journalistes, sont-ils conservateurs ? Oui, mais je ne crois pas qu'ils soient plus conservateurs que d'autres salariés. Je considère que ce ne sont pas les salariés qui sont conservateurs mais c'est nous qui avons la responsabilité de les transformer en acteurs du changement. S'ils n'y arrivent pas, c'est de notre faute, ce n'est pas eux qui ont une attitude trop conservatrice. C'est à nous de créer le chemin pour qu'ils se trouvent dans l'univers dans lequel on essaye de tendre. Je ne suis pas dupe non plus, il y en aura des réticents mais c'est à nous de fabriquer les conditions de l'adhésion. On doit être capable de fabriquer un projet dans lequel ils se retrouvent, on est payé pour cela, c'est comme cela que je le vois.

La dernière question concernant la presse et son lien avec l'instantanéité exagérée de notre univers. Je n'en sais rien. C'est vrai qu'on remarque un rétrécissement des horizons de temps. La presse l'exprime, l'accélère mais je ne crois pas que cela va s'arranger demain. En revanche, elle a compris et on le voit de plus en plus que les citoyens ont besoin d'éclairages approfondis, de distance, d'éléments de réflexion.

Si je prends l'exemple d'Europe 1, c'est la radio de l'instantané. Nous sommes extrêmement exigeants sur la qualité de nos informations. On pense que cela va faire la différence et que notre crédit de ce point de vue va être un bonus dans la compétition par rapport à d'autres acteurs du marché qui n'ont pas cette exigence. Nous pensons, qu'à long terme, cela est une garantie de notre survie. J'ajoute que nous n'aurons jamais le degré de précision qu'ont ceux qui vivent les événements qu'on restitue, il faut vivre avec cela.

**Xavier Moulins**, Directeur des ressources humaines Groupe d'**Eurotunnel**

Une question un peu en dehors du thème de ce soir, je voudrai savoir ce que vous avez retenu de votre interview avec Wladimir Poutine ?

**Antoine Recher**, Directeur des ressources humaines

Je te remercie pour tes propos rassurants, tu nous as parlé des journalistes, des salariés, des clients, que dirais-tu aux patrons des grandes centrales syndicales ?

**Jean-Michel Estrade**, Senior vice president human resource d'Atos

Bonsoir. J'ai eu l'occasion de croiser dernièrement Najet Vallaud-Belkacem et lui ai demandé de glisser un mot au ministre du travail sur le lien entre les institutions et la révolution technologique que nous sommes en train de vivre. Quel est votre sentiment ?

**Denis Olivennes**, Président du directoire de **Lagardère Active** & Président-directeur général d'**Europe 1**

Tout d'abord, concernant la première question, pour tout vous dire, j'étais rationnel. J'ai été amené à interviewer moi-même ou à participer des discussions avec des dirigeants moins importants, mais là j'avais en face de moi le deuxième, troisième ou quatrième homme le plus puissant du monde dans une situation de conflit qui est à un niveau que nous n'avons pas atteint depuis le mur de Berlin.

Je ne sais pas si c'est le retour de la Guerre Froide ! Je ne suis pas un spécialiste mais j'ai eu l'impression étrange qu'on était accueilli d'une certaine façon. Nous discutons en anglais ou plutôt en globish, nous mangions une nourriture mondialisée et en même temps j'avais le sentiment d'une radicale différence. J'ai bien vu la frontière de l'Oural, son monde n'est pas le nôtre. Il y avait de très bons motifs à me faire patienter sept heures mais je pense aussi quand on lit des récits sur l'époque stalinienne ou sur la monarchie absolue, c'est aussi cela, le bon plaisir du souverain.

Il n'est pas soumis à des règles, même à celle de la politesse. On avait prévu l'interview à dix sept heures, et on l'a fait à une heure du matin, rien que cela est impressionnant. Le type travaille jusqu'à une heure du matin ! On nous avait accordé vingt minutes, on en a eu quarante minutes ! C'est la première chose qui m'a frappée ! Je ne suis pas un spécialiste de la géopolitique mais j'avais lu quelque chose d'un général qui avait dit : « *l'immense problème entre Obama et Poutine c'est qu'Obama parle le langage du XXIème siècle alors que Poutine parle le langage politique du XIXème siècle !* » Je lui ai ensuite posé des questions sur Nicolas Sarkozy, sur les présidents français. Il ne souhaitait pas se prononcer, il disait que

les présidents n'avaient aucune importance. Je lui ai dit qu'il partageait la même langue qu'Angela Merkel. Il m'a répondu qu'il y avait aussi des traducteurs et que finalement on parle surtout le langage des intérêts de nos états, c'est la seule chose qui compte.

Si vous croyez qu'ils sont dans la règle de la société des nations, vous vous mettez le doigt dans l'œil, ils sont en train d'avancer leurs pions et nous défendons notre souveraineté nationale, notre indépendance et nous la défendrons coûte que coûte. Ce sont mes mots, pas les siens ! C'était assez impressionnant. Il est fascinant car c'est un bloc de muscle avec deux petits yeux de loups et un sourire d'enfant. Il nous regarde bien dans les yeux. Il est contrôlé, timide mais n'a pas le regard fuyant. Du tout ! On sort de là en se posant la question : « *est-ce l'ogre russe ou bien un homme d'état d'un pays encore un peu chaotique sortant de l'époque soviétique ?* ».

Il voit les Etats-Unis comme un adversaire potentiel. Il ne les voit pas comme nous. Il se demandait quel serait la tête d'Obama si j'avais mes chars au Mexique. Je traduis, je simplifie son analyse. Je sors de là en me disant qu'il est plus effrayant qu'on ne le croit, plus compliqué qu'on le pensait, beaucoup plus maîtrisé et rationnel qu'on l'imagine. Il m'a plutôt fait l'effet d'un joueur d'échec que d'un judoka ! Il a su repositionner la Russie sur la scène internationale.

Concernant les patrons des centrales syndicales, je pense que c'est l'histoire qui les a créées. Nous avons une particularité. Dans les pays d'Europe du Nord, ils ont réduit le nombre de leurs grandes organisations syndicales, ils en ont quatre, deux pour le privé et deux pour le public. Nous, nous avons fait l'inverse. Nous devons en avoir une dizaine. Avec de moins en moins d'adhérents ce qui rend le dialogue social quasiment impossible. Soit on se dit on aura toujours des syndicats de confrontation et pas des syndicats de coopération et de négociation, on sera toujours dans ce climat social là.

On n'aura jamais de sociale démocratie à la française. Soit on croit et c'est ma position, on doit créer un droit de la représentation qui pousse les fusions et acquisitions au sein du monde syndical pour qu'on se retrouve avec des centrales syndicales moins nombreuses. Il faut trouver des mécanismes qui poussent à l'adhésion. Je suis persuadé que c'est cela qui va permettre de construire des compromis sociaux dont on a besoin. Il faut ce changement pour avancer. Je dis donc aux patrons des grandes centrales syndicales que je n'aimerai pas être à leur place car ce n'est pas facile de faire ce qu'ils ont à faire. Je souffre d'avoir des gens en face de moi qui ne sont pas dans la logique de défense de l'intérêt de leurs mandants et qui sont trop souvent dans la logique de défense de la ligne de leurs instances dirigeantes. Je pense que c'est peut-être la réforme la plus importante que nous devrions faire. Je pense que pour éviter les réformes par la révolution et passer aux réformes par le compromis il faudrait d'abord réformer le monde syndical.

Enfin, à propos de la dernière question, il y a un fantastique équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Je considère que c'est une condition sine qua non de la productivité, de l'efficacité au travail. C'est une source d'oxygène. Si votre question est de dire que les organisations sont retard par rapport à la révolution technologique, que les institutions publiques sont en retard par rapport aux règles instaurées par cette nouvelle révolution technologique ? La réponse est Oui.

**Jean-Louis Pailhoux**, Directeur des ressources humaines de **Marionnaud**

Bonsoir, vous avez beaucoup parlé des medias et de la fin probable du support papier en fonction du développement des supports numériques. J'essaye de me mettre dans l'environnement du business model vers lequel va aller le consommateur. Sans aller vers les dérives, va-t-on aller vers un énorme éclatement du marché et de la relation client ? Je voudrai avoir votre lecture sur ce point-là.

**Gilles Norroy**, Directeur des ressources humaines et du développement durable Groupe de **Geopost**

Etant annonceur de la Maison et du cercle Humania et comme Ghislain nous a dit que vous n'aviez pas peur de la brutalité dans votre jeunesse, je vais tenter une question d'une totale brutalité. Ma question est : quand l'univers des medias va-t-il payer ses dettes ? Quand on regarde votre système économique, on voit que la presse papier, c'est des dizaines de millions d'euros de subventions publiques. Je ne parle même pas des intermittents du spectacle. Alors, pourquoi, en France, les medias vivent-ils au crochet des contribuables ?

**Patrick Margron**, Directeur du pôle développement ressources humaines groupe **Veolia**

Bonsoir, nous avons compris ce soir que la société hiérarchisée, bureaucratique allait disparaître et que nous aurons demain le réveil des managers. On sait très bien qu'on décide en fonction de ce que l'on croit et non en fonction de ce que l'on sait sinon personne ne déciderait, personne ne ferait des enfants ... Cela va-t-il changer, comment voyez-vous les interactions entre les hommes et quid du rôle des managers ?

**Denis Olivennes**, Président du directoire de **Lagardère Active** & Président-directeur général d'**Europe 1**

Concernant la première question, nous les européens, on a loupé la première phase avec la révolution internet du point de vue des grands écosystèmes d'aujourd'hui.

L'écosystème de la distribution c'est Amazon. L'écosystème des outils c'est Apple, celui des réseaux sociaux, c'est encore américain avec Facebook, celui de la recherche sur internet, c'est Google. On a loupé cette révolution et comme les européens sont d'une grande naïveté, on ne comprend pas qu'ils sont en train, par la puissance de ces grandes sociétés avec leur position dominante sans qu'on leur impose des règles de concurrence qu'on s'implique à soi-même, de nous freiner.

Nos entreprises numériques de demain risquent d'être étouffées. C'est quelque chose de très important pour notre continent sans qu'on en soit conscient. Quelle est la différence entre Amazon et un certain nombre de ses concurrents, c'est évidemment sa puissance, sa capacité d'investissement, sa capacité à casser les prix. Ils ont l'obsession de la satisfaction de leurs consommateurs. Quand j'étais à la Fnac, je remarquais que l'écart était phénoménal. Nous pensions encore à l'approche produit alors qu'ils ont l'obsession d'aller chercher les attentes des clients. On est tous confronté à cela.

Demain la part du numérique sera considérable, je ne connais pas le ratio entre le réel et le virtuel. Prenez l'exemple des taxis et remarquez comment Uber a tué la réglementation des taxis tout simplement car ils ont mieux répondu aux attentes des consommateurs. C'est tout. En ayant une interface avec les clients permettant de commander à tout instant un taxi en sachant où il est. C'est la technologie à notre service qui sert mieux les attentes du client. Cela a créé une concurrence extrêmement puissante. Oui, c'est le cœur de la révolution, le consommateur devient le patron. Pour moi, il y a deux révolutions du numérique, celle-là et celle concernant le rôle du manager qui me conduit à répondre à la troisième question.

Je prends mon exemple. J'ai été élevé par des parents soixante-huitards. J'ai donc été autoritaire avec mes enfants pour rétablir le lien hiérarchique. Cela ne marche plus, on est obligé de négocier avec eux. Ce qui est vrai dans les rapports les plus intimes qui soient est évidemment vrai pour les entreprises. J'ai un autre exemple, j'espère que Humania ne m'en voudra pas. J'ai été frappé d'une chose lorsque mes enfants étaient dans une école communale épouvantable, rien n'allait et le directeur d'école disparaît en cours d'année. On a nommé un directeur d'école qui n'était pas leur patron et en deux mois, le climat a changé. Tout a changé.

A l'avenir, je pense que le management sera comme cela. C'est la capacité d'entraîner des salariés qui seront responsabilisés et qui ne seront plus du tout en termes de sentiments d'égalités avec vous, des salariés d'avant. Il faut les projeter vers un objectif commun, les faire coopérer, ce qui me permet de vous renvoyer la balle, c'est votre rôle de DRH ! Vous devez inventer cela dans l'entreprise de demain et convaincre l'ensemble des dirigeants d'adapter les façons de travailler à l'univers actuel.

Je finis sur la question de la presse et sur le paiement de ses factures. On a été récemment reçu par le président de la République, l'association de la presse généraliste et politique qui contrôle 90 % des acteurs. Il nous a alors dit : « vous qui à longueur de colonnes dites que je manque de courage dans la réduction des dépenses publiques, dans le combat des corporatismes, ne venez pas ici réclamer des dépenses publiques supplémentaires ? » Il se moquait gentiment de nous. On lui a répondu pas du tout, on est venu vous demander d'avoir un service public aussi efficace et modernisé que dans les autres pays d'Europe car nous avons les coûts de transports postaux de la presse les plus élevés d'Europe Monsieur le président de la République. On lui a dit « réformez la Poste ! ». Allez au bout de votre cheminement s'agissant de l'efficacité de la productivité du service public. Donnez-nous la Poste compétitive que nous méritons, nous aurons alors une presse qui pourra alors se défendre dans la compétition. Quid des subventions ? Je suis très faiblement concerné par les subventions car elles concernent principalement la presse d'information politique et générale, c'est-à-dire la presse quotidienne, la presse régionale et une petite partie de la presse magazine. J'ai donc un seul titre qui rentre dans cette catégorie qui est Paris Match. Les autres magazines ne bénéficient d'aucune aide mais souffrent du système global. Oui, nous avons un système de subvention mais je ne trouve pas qu'il soit illégitime.

Je considère qu'un état démocratique doit avoir une presse. Il n'est pas anormal qu'on lui permette d'exercer sa mission sinon la seule manière de s'informer sera une information sujette à contrats. Cela étant, la contrepartie de cela devrait être le processus de réforme de la presse qu'elle doit engager sur sa distribution, sur son impression, sur ses conditions de production éditoriales. Je ne trouve pas que cela soit choquant qu'il y ait des aides publiques qu'il faudrait conditionnées à l'effort de modernisation que font les titres de presse. Le système ne me paraît pas sur le fond illégitime s'il est modéré et conditionné.

**Laurent Friedmann, Senior manager de Kurt Salmon**

Bonsoir Monsieur le président. Vous avez décrit l'accomplissement démocratique, la collaboration des egos, la question qui me vient à l'esprit est la suivante, n'y a-t-il pas le risque de juxtaposition de communautés avec les gens qui vont être en contact les uns avec les autres mais avec seulement des personnes avec lesquelles elles vont partager une information ? N'y a-t-il pas le risque de communautés les unes à côté des autres au lieu de communautés qui fusionnent ?

**Jean-Louis Robin, Directeur des ressources humaines & Directeur des systèmes d'information d'Eutelsat**

Bonsoir. Je souhaite aborder un autre thème et j'aimerais bien vous entendre sur le sujet de l'audio-visuel. Comment se comporte-t-il face à cette révolution ?

**Boris Sorokovsky**, Directeur des ressources humaines pôle de **Daher**

Pour information, j'ai des origines russes que j'assume. Quand on parle des russes, on est dans une hypersensibilité que nous ne pouvons pas cacher. J'ai une question par rapport à la communication et votre réseau de deux cents managers. Ma question est la suivante, comment avez-vous défini ce réseau de deux cents managers, quelle est votre stratégie ?

**Denis Olivennes**, Président du directoire de **Lagardère Active** & Président-directeur général d'**Europe 1**

Sur les communautés, il est vrai que la société se transforme de façon incroyable, la technologie étant le régulateur de la séparation. On sera dans un monde de transparence complète. Le patron de Google a dit que quand on n'a rien à se reprocher, on n'a pas à craindre la transparence. Il a pris le contre-pied de deux siècles de conquête libérale et du droit des individus à la vie privée. On est en train de fabriquer un univers, une société qui ressemble assez peu à celle d'aujourd'hui. Nous fabriquons la disparition de la vie privée en postant sur Instagram les photos de notre vie intime. Nous avons créé le principe de « l'extime », c'est-à-dire l'intime extériorisé. C'est assez angoissant. Les communautés sont fantastiques car nous sommes entre nous, entre gens qui partagent les mêmes idées, goûts ou intérêts mais cela est la négation de la société commune. Vous avez 100 % raison.

Je suis un grand défenseur de la révolution technologique car elle est géniale, elle a des effets tellement puissants tels que l'accès au savoir universel par chacun mais il va falloir maîtriser les ombres pour bénéficier des lumières. C'est notre défi. On a inventé il y a une trentaine d'années l'écologie pour maîtriser le progrès technique et les effets sur l'environnement. Il va falloir qu'on invente une écologie du numérique pour éviter que cet univers ne détruise tout ce qui fait le bonheur de notre ensemble. Je suis très optimiste. Je pense qu'on est aussi au début des efforts qu'on doit faire pour tempérer cette révolution technologique, pour la maîtriser et la comprendre.

Concernant l'audio-visuel, vous avez raison, il n'est pas encore confronté de manière négative à la révolution internet. L'audio-visuel est même porté par internet, vous avez des applications de radio sur votre téléphone portable. Cela vous permet d'ajouter des images au son, de l'écouter en différé. Cela enrichit le media radio. Cela est aussi vrai pour la télévision, c'est la première phase. La deuxième phase sera peut-être l'allègement des barrières à l'entrée, va-t-il se produire ? La télévision aura-t-elle le même avenir que la presse ? Si vous regardez la presse, l'édition, la musique, chacune a connu sa révolution et sa dématérialisation avec des rythmes très différents. Cela a été foudroyant pour la musique, plus lent pour la presse et en

cours pour le livre. On réfléchit sur cette probable future révolution dans la télévision et la radio, on essaye de l'anticiper.

Quand à la dernière question, j'espère ne pas avoir été mal compris, j'espère que vous n'avez pas pris mon propos sur l'étrangeté du monde russe comme une marque de xénophobie ou de russophobie. Ce n'est pas ce que je voulais dire. J'ai été frappé par le fait qu'il ne faut pas lire l'histoire russe avec les lunettes de notre propre histoire. Il faut se mettre dans la tête de ceux à qui on est confronté. Je ferme la parenthèse.

Sur le top 200, c'est comme cela qu'on appelle les 200 managers clés de chez Lagardère Active. Ils sont identifiés. On a remarqué qu'on avait avec eux des moyens de communication pas très efficaces. On a donc créé cet outil parmi d'autres. On l'a créé pour accélérer la communication entre nous, sur une base égalitaire. Il y a aussi tout le reste, tous les mécanismes traditionnels d'une entreprise se poursuivent. Pour l'instant, on n'en est qu'à son début, on en n'a pas tiré les leçons définitives. Il va falloir aussi penser au coup d'après : comment permettre au manager et à son équipe d'avoir son propre réseau. Je ne connais pas la rotation des invitations au cercle Humania mais quand je reviendrai, je vous ferai un état complet de l'évolution de cette application top 200 !

**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 le DRH d'un grand groupe français, leader mondial, mais aussi pas n'importe quel DRH puis que c'est **Bertrand Didier**, Directeur du développement de l'organisation de **Pierre Fabre SA**.

**Alors, Denis Olivennes qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Bertrand Didier, Directeur du développement de l'organisation de Pierre Fabre SA.**

**Denis Olivennes**, Président du directoire de **Lagardère Active** & Président-directeur général d'**Europe 1**

D'abord, j'ai toujours trouvé que le terme RH était restrictif, limitatif. Je l'ai toujours considéré comme plus qu'une ressource. Il me semble qu'elle est l'invention du monde futur. Ma question est donc : en dehors de la lecture du code du travail si nécessaire, quelles sont les sources qui vous inspirent ? Que lisez-vous, à quoi vous intéressez-vous, sur quoi réfléchissez-vous ? Qu'est-ce qui vous nourrit ? Comment faites-vous pour que la dimension H de DRH soit décisive ?

**Bertrand Didier**, Directeur du développement de l'organisation de **Pierre Fabre SA**.

Merci, Monsieur le Président pour cette désignation !! et pour le résultat de ce tirage au sort (Rires).

Ce qui nous inspire surtout est l'extérieur, c'est d'aller voir tout autour de nous. Cela peut nous aider à nous transformer, à nous remettre en question. L'idée est de sortir en permanence, en permanence, en permanence... Se renseigner sur les consommateurs, prendre des informations via des enquêtes, échanger entre nous sur les bonnes pratiques éventuelles, sur ce qui ne marche pas ... J'espère avoir bien répondu à votre question.

**Ghislain Missonnier**

Un grand merci à notre grand témoin, Denis Olivennes, pour son intervention de ce soir autour du thème : **Le digital, outil de transformation de l'entreprise: Révolution ou utopie ?**

(Applaudissements) .....et à Bertrand Didier qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements. (Applaudissements)

J'aimerai 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'aimerai vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernières informations : Nous aurons notre prochain dîner-débat, le mercredi 9 juillet, avec François Nogué, président du Conseil d'administration de Pôle Emploi.



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

Merci à tous de votre participation active.

Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 9 juillet 2014.

*Compte rendu du débat - le plus précis possible :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*