



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du jeudi 7 février 2013**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :  
Quel sont les enjeux sociaux de la compétitivité ?**

Intervenant :

**Michel Yahiel,**  
**Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale  
auprès du président de la République**

\*\*\*\*\*

**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 **Michel Yahiel**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **quatrième année** avec son directeur général, **Jean-Marie Marx** et de celui de **Kurt Salmon**, pour cette **cinquième année**. Le cercle Humania entre dans sa neuvième 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 **Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

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

\*\*\*\*\*

**Mot d'accueil de Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec**

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Directeur général,

Mon Général,

Cher Ghislain,

Mesdames et Messieurs,

Bonsoir.

Je vais tout d'abord vous redire que nous sommes très heureux, au nom de l'APEC, du partenariat avec le cercle Humania, les DRH que vous êtes et également avec Kurt Salmon. Je voudrai également saluer Michel Yahiel. Je pense que les sujets sociaux qui sont toujours des sujets d'actualité ne manqueront pas d'animer le débat ce soir.

Quelques mots sur l'Apec même si l'Apec a une notoriété de 100 % auprès des cadres donc auprès de vous par définition. Un petit clin d'œil par rapport à l'actualité et vous redire que l'Apec est un des acteurs de la sécurisation des parcours professionnels des cadres puisque nous suivons les cadres dès l'obtention de leurs diplômes, les jeunes diplômés et les jeunes issus de l'enseignement supérieur. Qui mieux que l'Apec est en situation de pouvoir assurer un service ou un conseil en matière de sécurisation des parcours professionnels auprès des cadres ? Quelques mots de l'Apec en matière d'expertise auquel Ghislain vient de faire allusion. Nous publions annuellement une cinquantaine d'études qui portent sur le marché des cadres, leur recrutement, leur moral et leur condition de travail, leur rémunération, l'insertion des jeunes diplômés, des études plus génériques sur l'attractivité du territoire, sur l'égalité professionnelle, sur les politiques de

recrutement et de discrimination à l'embauche... autant d'études qui sont à votre disposition et que vous trouvez sur le site [apec.fr](http://apec.fr). Nous avons souhaité diffuser les propos essentiels davantage auprès des DRH. Nous avons donc pris l'initiative de publier mensuellement une première newsletter qui résumera les points essentiels des études et donnera quelques éléments d'actualité sur l'Apec. Je tenais à le souligner.

Le dernier point que je souhaite aborder, fera l'actualité la semaine prochaine, en tous cas à l'Apec. De plus je profite de l'absence d'Anne Dufresne, notre directrice de la communication, qui m'a bien répété que tout cela était sous embargo, donc je ne vous dévoilerai pas l'ensemble et j'espère qu'il n'y aura pas de tweets ce soir !

Voilà donc quelques éléments sur le marché cadre suite aux résultats de cette enquête annuelle auprès des 11 000 entreprises qui ont répondu à notre enquête. Le marché cadre résiste bien et ne se porte pas trop mal. Pour 2012, ce marché s'est bien tenu en termes de recrutement avec une stabilité du recrutement des cadres à un niveau élevé, 180 000 recrutements de cadres donc pas de perspectives non plus de forte diminution en 2013. Cela veut dire très concrètement que les effectifs cadres vont continuer à augmenter, comme c'est déjà le cas depuis 1993 de manière continue. Cela n'est pas étonnant car l'économie se « tertiarise ». Cela ne veut pas dire non plus que tout le monde se porte bien. Ma conclusion sera : la perspective des jeunes diplômés est terne et la promotion 2012 connaîtra plus de difficultés.

Vous avez certain de mes collaborateurs qui sont présents à certaines tables, je salue mon adjoint Bertrand Hébert, Patrick Rissel le DRH entre autres. Si vous avez des questions sur le service de l'APEC, n'hésitez pas à leur en poser. Je salue aussi notre trésorière, Odile Menneteau, c'est important pour notre bilan !! mais c'est aussi la présidente de l'AGEFIPH.

Merci de votre attention et bonne soirée à tous.

\*\*\*\*\*

**Intervention de Michel Yahiel, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale  
auprès du président de la République.**

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

Bonsoir, Si j'avais le temps mais j'en aurai manqué, j'aurais fait le portrait de Ghislain Missonnier. Mais, je m'engage devant vous si un jour vous me réinvitez, qu'il y ait droit. Je me rapprocherais des anciennes victimes, il y en a beaucoup qui en ont toutes gardées un souvenir ému. On trouvera une date pour cela.

Merci de votre accueil, j'ai l'impression d'être un peu en famille car j'ai beaucoup d'anciens collègues de l'ANDRH parmi vous. Je disais à notre hôte que c'était très bien comme cela d'avoir des enceintes différentes pour pouvoir comparer un petit peu les points de vue. Je vais surtout m'efforcer aujourd'hui de ne pas dire exactement la même chose que j'ai dit il y a quelques jours sinon certains crieraient à l'imposture ou finiraient par croire absolument que je suis persuadé de ce que je dis. C'est une plaisanterie. J'essaye de toujours être persuadé de ce que je dis.

En vous écoutant tout à l'heure, il me venait plusieurs observations préliminaires. Vous parliez notamment des DRH devenus présidents, je me souviens d'une présidente devenue DRH, il s'agit de Cathy Kopp qui avait beaucoup œuvré à l'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail. Plusieurs personnes m'ont dit que c'était drôle d'avoir fait cela le 11 janvier. Je leur ai répondu que telle était parti notre affaire, cela aurait pu être le 11 septembre, je ne sais pas qui négociera quoi le 11 janvier 2018, mais vous pouvez peut être déjà prendre date pour vous en préoccuper collectivement.

L'autre aspect est que dans nos métiers, il y a des changements de posture. François Hollande a été conseiller avant d'être président et moi j'ai été beaucoup plus modestement président de l'ANDRH avant d'être conseiller, comme quoi on arrive à tout et c'était l'occasion de le souligner. On est censé aujourd'hui parler de compétitivité, ce qui est un vaste programme. Je souhaite vous en parler sous l'angle du dialogue social. En commençant par dire que ces deux sujets sont absolument in détachables. En France, on aime bien mettre des caissons dans des boites à chaussures, les sujets des RH comme la masse salariale bloquent toujours un peu entre le DRH et le DAF. Les questions de communication interne bloquent entre la DRH et la direction de la communication et dans les entreprises bien organisées, ce que l'on fait c'est qu'on se pose et puis on essaye de construire en générale

collectivement. Au final, avec une autorité qui est le patron de l'entreprise, les meilleurs compromis sont possibles. Dans le secteur public, c'est toujours plus compliqué, les questions de pouvoir, de périmètre, de tradition et de partenaires sont toujours contraignantes, ce qui fait qu'il est difficile de faire prendre en compte les questions sociales par celles et ceux qui s'occupent que d'économie et de rappeler aux sociaux que le chiffre en bas à droite est en générale un truc un peu structurant. Donc, on essaye modestement dans l'équipe dont j'ai l'honneur d'appartenir de conjurer ce sort là et nous avons un peu intérêt vu l'état du pays. Je vais faire deux-trois interventions générales avant et dans un deuxième temps de revenir sur l'accord du 11 janvier et la façon dont on va essayer de le mettre en œuvre.

D'abord un mot sur le dialogue social qui est toujours un mot en France conçu, perçu, analysé comme une sorte de religion. On est pour ou contre, ce qui fait sourire nos voisins. Lors d'une récente rencontre de l'ANDRH, le DRH d'Allianz France nous indiquait ainsi que son principal partenaire syndical siégeait au board du groupe, ce qui n'était pas son camp ni celui du président de la filiale française. J'ai senti dans l'assemblée une sorte d'effroi collectif, et finalement tout le monde s'est assagit car on parlait de l'Allemagne et non pas de la Corée du Nord ni de Cuba. On parle donc du dialogue social en France de manière un peu épeuré, non pas dans les entreprises mais sur la scène publique nationale. On le fait vivre dans les entreprises, ce qui est beaucoup plus intéressant. Là, le choix qui a été fait par le candidat président puis par le président est un choix assez périlleux, celui du dialogue social, consistant à dire on va causer d'abord puis décider après. Cela a suscité au départ tout un tas de réactions allant de l'hostilité au scepticisme, et pas forcément dans les camps qu'on croyait hostile au départ. Le dialogue social est quelque chose d'extrêmement éprouvant, c'est quelque chose qui enquiquine tout le monde grosso modo car quand vous demandez leurs avis aux partenaires sociaux, de la même manière que quand vous demandez leurs avis aux citoyens, aux associations, bref à la société, il arrive assez fréquemment qu'ils le donnent et c'est donc assez perturbant pour le ou la titulaire du pouvoir politique, administratif, juridique ... que se trouver non pas face à la chaise vide mais à pléthore d'avis tous contradictoires entre lesquels il va falloir trier. C'est aussi un peu gênant pour les organisations syndicales, dans la mesure où nous vivons en France dans un système assez morcelé et où chaque négociation interprofessionnelle, ou chaque négociation nationale entre partenaires sociaux et en présence de l'Etat est assez perturbant. Cela fait bouger les lignes et oblige chacun à se repositionner et à questionner son jeu d'alliance. C'est mieux quand il se passe rien finalement. D'ailleurs la presse sociale et économique a toujours un léger doute. J'ai d'ailleurs lu un éditorial dans l'excellent hebdomadaire dirigé par un journaliste remarquable qui affectionne les écharpes rouges qui nous expliquait le lundi avant l'accord, que de toute manière il était impossible que cet accord voit le jour et le lundi d'après que cet accord n'avait aucun intérêt. C'est ce qui s'appelle avoir le sens de la dialectique, ce qui fait le charme du journaliste. L'ensemble des acteurs nationaux pense à cette chose qui est une méthode assez rigoureuse mais systématique consistant à

essayer de passer par un accord que par des décisions unilatérales et ils sont au mieux sceptiques ou au pire hostiles.

Face à cela, pour avancer et pour prospérer, il fallait bénéficier d'un certain nombre d'atouts. Certains, nous les avons créés, d'autres bénéficiés par le plus grand des hasards. Le premier atout qui a été proactif a été de se préparer, c'est un peu comme quand on court un marathon, si vous voulez tenir au-delà du 30<sup>ème</sup> km, il vaut mieux avoir quelques kilomètres au compteur. Nous sommes un certain nombre à les avoir, pas uniquement qu'au niveau biologique, mais nous avons beaucoup travaillé depuis plusieurs années avec l'ensemble des acteurs sociaux. Vous ne concluez les accords que quand vous vous connaissez, quand vous vous respectez. Evidemment, quand vous découvrez vos interlocuteurs le jour J, la probabilité que cela se passe bien est assez faible. Bref, nous étions prêts. Ce qui n'était pas une grande innovation historique mais cela faisait longtemps, je pense, qu'une alternance sur ces sujets là n'avait pas été autant préparés depuis 1993 et l'arrivée à Matignon d'Edouard Balladur.

Le deuxième atout dont nous avons bénéficié qui est beaucoup plus conjoncturel est la crise. A partir du moment où tous les acteurs avaient le sentiment à mon sens un peu insuffisant que la France traversait la crise économique la plus lourde de son histoire, plus profonde que celle de 93-94, il est évident que les acteurs de tout bord et d'un certain niveau de responsabilité, était un peu moins enclin à raconter n'importe quoi, je le dis avec le plus grand respect, ou à faire une surenchère systématique. Il y a effectivement la scène publique, les déclarations des uns et des autres mais dans la vraie vie cela s'est passé de cette manière là. Cela était pour les débuts et le point d'orgue fut ce qu'on a appelé la grande conférence sociale, que nous appelions plus modestement la conférence sociale. Je m'attends et on peut toujours rêver que celle qui aura lieu en janvier prochain soit la Très grande conférence sociale. Je ne sais pas ce que deviendra la troisième. Tout cela a été préparé avec un déroulement assez inédit, pendant deux journées pleines, nous avons discuté de tout avec tout le monde. Le but de la manœuvre était de sortir de là avec une feuille de route qui fait quarante pages. Elle est publique. Vous pouvez la consulter. C'est cette feuille de route qui patiemment nous déroulons, le nous étant un nous collectif, le gouvernement, les partenaires sociaux et parfois les deux à la fois. Nous déroulons les contrats d'avenir, les emplois de générations, l'accord du 11 janvier, mais aussi des textes à venir prochainement, la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, tous les textes sur la fonction publique...

Parmi les contraintes, je discernerais deux points différents, l'ambition du menu. Cela fait beaucoup et les équipes, qu'elles soient juridiques, syndicales, administratives, patronales qui ne sont pas extensibles à l'infini. L'accord du 11 janvier, cela a été neuf réunions, neuf séances de négociation qui ont duré entre cinq et douze heures. Pendant que ces équipes travaillent sur ces questions là, elles ne travaillent pas sur le reste. Il a fallu organiser les choses de manière séquentielle. Le dialogue social

suppose de la volonté, des capacités techniques et humaines, au fond des moyens suffisants et dans des délais corrects pour aller de l'avant et pour qu'on ne s'enlise pas.

La deuxième contrainte à laquelle on pense un peu moins est que si on veut bien considérer que ces affaires là sont d'abord et surtout dans les dernières phases une affaire de personnes, on se parle entre personnes. Il y a le club des N°1, celui des N°2, et puis il y a les responsables sectoriels qui se parlent entre eux aussi. Il y a véritablement une innovation majeure sur la scène sociale en France, tous les N°1 à une exception près ont bougé ou sont en train de bouger. Je ne vais pas faire un classement, tout le monde a en tête la succession de Bernard Thibault, les conditions dans laquelle elle s'est préparée, qui aboutira courant mars. Pour mémoire, la CGT a connu une crise de gouvernance pendant six mois, la CFDT a connu une transition parfaite et je crois savoir que vous recevrez son nouveau Secrétaire général dans peu de temps. Mais même parfaite, c'est une succession et Laurent Berger qui a été l'âme de cet accord depuis le début et devenant le patron de la CFDT n'est plus autour de la table. Ce n'est plus la même chose. Laurence Parisot est en campagne, nul ne sait ce qui va advenir, cela ne stabilise pas nos relations.

**Ghislain Missonnier** : Laurence Parisot qui d'ailleurs fera partie du jury du Grand Prix Humania 2013, un DRH devenu Président.

**Michel Yahiel** : Cela va sans dire sinon elle perdrait toute chance dans sa quête d'un nouveau mandat ! Et elle le sait ! L'UPA a changé de tête. Il y avait un désaccord profond sur la complémentaire santé. A la CGC, il y avait un conflit ouvert entre les responsables, la CFTC se porte moyennement bien pour des raisons liées à la mise en œuvre des principes de la représentativité.... On a eu là une scénographie où tous les responsables ont changé.

Imaginez dans un groupe d'une certaine taille un CE dont tous les partenaires ont changé, à commencer par le patron. Car évidemment, il s'est passé des choses le six mai dernier. Evidemment, on pourrait se dire que nous partons d'une page blanche, d'un dispositif un peu aéré, ce qui ne fait pas de mal surtout quand certaines habitudes ont pris corps. En réalité c'est plus compliqué que cela car il faut réapprendre à connaître des partenaires que nous connaissions déjà dans de nouvelles fonctions. C'est un point que nous mésestimons totalement en se projetant plutôt sur les grands problèmes, le CDI, la formation professionnelle ... Mais tout dépend de qui parle et au nom de quoi, dans quelle organisation, avec quel relationnel, quelle capacité à faire avancer les choses. Seule FO, pour le moment, bénéficie d'une position stable. Voilà pour les éléments de force qui a un peu pesé sur tout ce dispositif.

Le deuxième point que je voulais aborder est une tentative de mise en cohérence d'un certain nombre de décisions structurelles qui normalement sont censées

s'emboîter et définir les moyens pour sortir de l'ornière sérieuse dans laquelle nous sommes. Six cents milliards de dettes publiques supplémentaires, un déficit de 88 % du PIB, un déficit budgétaire abyssal, un déficit de la protection sociale qui n'est guère plus satisfaisait, rien ne va, rien n'allait, on verra bien ou nous allons, il faut se le dire entre nous. On savait que cela allait être difficile, personne n'a été déçu.

Je définis tout cela d'une manière schématique avec un carré, cela va vous paraître un peu théorique. Premier sommet du carré, c'est la journée, cela tombe bien, c'est l'Europe. La clé est d'essayer de relancer la machine européenne et cela au service de la croissance et de l'emploi tout en tenant les comptes publics, ce qui est une contrainte importante. Tout le monde a conscience que si l'Europe n'accompagne pas, et si de surcroît elle ne maîtrisait pas les risques mortels qui la menaçait du côté de la Grèce, nous pourrions toujours souquer comme des fous à Paris, à Lyon ou à Marseille, le bateau France ne risquait pas de reprendre la mer tout seul. C'est le premier point, je pense qu'il faut toujours commencer par regarder au-delà des frontières avant de fournir une grille de compréhension purement hexagonale.

Deuxième grand sujet lié au premier, les finances publiques. Il y a eu des grands engagements de pris que je trouve courageux. Je trouve que c'est toujours difficile de se faire élire en promettant de diminuer les dépenses et d'augmenter les impôts. En général, c'est souvent le contraire. Avec un choc des finances publiques très considérables car ce qui est prévu est soixante milliards sur le quinquennat, on en a rajouté avec le pack de compétitivité, il faut aller les chercher sans pour autant bloquer la machine et notamment l'investissement public. Tout le monde va être mis à contribution, l'Etat, c'est déjà largement fait, les collectivités territoriales, en partie, et beaucoup pour la sécurité sociale. Pour la seule branche assurance maladie, c'est-à-dire dépenses de santé, on est sur une trajectoire d'économie de quinze milliards entre aujourd'hui et 2017. Essayer d'atteindre l'objectif qui a été fixé de retour à l'équilibre à la fin du quinquennat, ce qui suppose de maîtriser le déficit et de retrouver un peu de croissance.

Troisième sujet, la compétitivité et le rapport Gallois, le crédit d'impôt. Cela n'a pas été une partie de plaisir car il a fallu faire comprendre à une majorité qui n'avait pas été nécessairement élue dans cet esprit, je parle de la majorité parlementaire et compte tenu de l'ensemble des besoins sociaux considérables qui se font jour dans toutes les zones de notre pays, il était difficile de leur dire qu'on allait commencer par essayer de contribuer à reconstituer les marges des entreprises. On a trouvé le crédit d'impôt dont je pourrais vous vanter les vertus tout à l'heure par contraste avec les allègements de charges sociales. Dans le rapport Gallois, il y a bien autres choses que le crédit d'impôt, vous l'avez lues. Il y a tout ce qui concerne la compétitivité hors coût qui est souvent mal traitée en France et la relance d'une politique industrielle.... Quatrième sommet du carré, la réforme du marché du travail. C'est un peu ce qui boucle le système. Il y aura d'autres réformes à faire, on y reviendra d'ici la fin de l'année sur les retraites et l'assurance chômage. Si vous avez des suggestions, je suis preneur, notamment sur le sympathique sujet des intermittents du spectacle.

L'accord du 11 janvier s'inscrit dans ce cadre là et un des points sur lesquels les partenaires signataires, en particulier syndicaux, ont pris leurs responsabilités qui est le fait d'admettre qu'on passe d'abord le pacte de compétitivité et le crédit d'impôt et qu'on fasse ensuite seulement non pas les contreparties car l'accord est auto équilibré mais qu'on fasse quelque chose qui traite de la situation des salariés.

Enfin, je reviens rapidement sur cet accord du 11 janvier. Tous les observateurs, même les plus critiques ont bien voulu admettre qu'il embrassait assez large. Il est bâti autour de deux idées, la première, il ne peut pas y avoir de flexibilité, surtout dans la traduction juridique française qui passe sans les entreprises si les entreprises refusent de sécuriser un petit peu leurs salariés, le patronat l'a compris. Il l'a compris progressivement mais l'a compris.

C'est la raison pour laquelle vous avez dans cet accord des mécanismes assez puissants sur la complémentaire santé, le congé individuel de formation, sur les droits rechargeables à l'assurance chômage, sur la gestion de la mobilité ...

Sa deuxième caractéristique non pas d'être dans l'immédiat un facteur de création d'emploi mais un levier assez puissant de préservation des pertes d'emploi. C'est quand même cela la clé. A partir du moment où on considère qu'il faut mieux faire valoir de nouveau le dialogue social préventif, essayer par le biais d'un accord d'aller plus vite quand les choses commencent à tourner mal et à parler de plan social. Donner sa pleine force à l'accord majoritaire en essayant d'éviter les recours interminables. Gagner du temps pour gagner en sécurité. On va dans le bon sens, c'est quelque chose qui avait été théorisé, explicité par beaucoup de travaux auparavant mais sur lesquels on avait jamais réussi à faire discuter les partenaires. Ils discutent tous, même la CGT ou FO. Je pense que la puissance de l'accord est une puissance préventive et une digue pour essayer d'éviter que les entreprises ne ferment pas et qu'ils mettent les clés sous la porte. Je ne dis pas que cela marchera à tous les coups mais l'examen qu'on a fait des plans sociaux depuis six mois vient montrer que si dans certains cas nous avions disposé de ces outils, il y aurait eu des rattrapages qui auraient soit éviter la fermeture totale soit même la restructuration.

Je conclurai par deux questions à traiter, une classique, l'autre plus conjoncturelle. Celle qui est classique est la transposition. Transposer une directive européenne, c'est simple, elle est rédigée puis traduit en français et mise dans vos codes. Ce n'est pas très compliqué sauf pour certaines directives pointues telles que l'assurance. Quand vous transposez un accord qui est forcément le fruit d'un compromis et que la rédaction finale n'a que peu à voir avec la rédaction initiale qu'ont proposé les organisations, c'est beaucoup plus sportif. Cet exercice est complexe et d'autant plus complexe que le champ de l'accord est très large. Nous nous attendons dans la transposition juridique qu'il y ait des débats. Ensuite, nous avons des questions plus lourdes sur des parties de l'accord qui sont relativement imprécises, nous avons des angles morts sur la complémentaire santé, la question

étant de savoir si les branches peuvent ou non désigner les organismes qui vont dans les entreprises qui n'en disposent pas encore pour s'occuper de ses garanties. On a des problèmes sur la présence de salariés dans les conseils d'administration. L'accord ne dit rien sur la manière dont le salarié doit être élu ou désigné. Cela est de la responsabilité du législateur, c'est-à-dire du gouvernement et de sa majorité. Des sujets comme cela, on en a une bonne dizaine. Je crois que les débats parlementaires vont être animés.

Une fois qu'on aura fini cela, je pense qu'on attaquera la réforme des retraites. Après que l'Agirc-Arrco ait conclu son propre accord, début mars, je l'espère. On verra par la suite les questions de la politique familiale puis de l'assurance chômage. Puis peut-être qu'un jour, nous partirons en vacances. Je ne l'espère pas trop longtemps, cela voudrait dire qu'on aurait échoué.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions si vous n'êtes pas totalement accablé par ce tableau disons modérément optimiste.

Merci de votre attention. (applaudissements)

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Francis Mer**, Vice Vice-président du Conseil d'administration de **SAFRAN**, ancien Ministre de l'Économie et des Finances & membre du Conseil d'administration de L F B qui se voit attribuer la première question.

Monsieur le conseiller, je vous ai écouté attentivement, je reste sur ma faim. Je croyais qu'on parlait des enjeux sociaux de la compétitivité. Ma question est simple d'après vous qu'est ce qu'est la compétitivité ?

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

Bonsoir, je voudrais connaître quels sont les autres futurs sujets de négociations. Certains ont été évoqués, plus particulièrement dans le champ de l'emploi ? Est-ce que certains autres sujets de négociations sociales sont existants ? Merci de vos quelques précisions là-dessus.

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président de la République.

Je vais aborder la compétitivité sur les aspects que je connais le moins mal. Tout est parfaitement lié. Je ne sais pas définir ce qu'est la compétitivité d'un pays en tant que tel, on peut dire qu'il y a une sorte de nuage de points et d'ailleurs il y a beaucoup de travaux économiques qui situent à partir d'un certain nombre de ces données la France dans sa performance. Cela peut être l'attractivité ressentie auprès d'un certain nombre de décideurs économiques, cela peut être des données de comptabilité nationale, la croissance, les exportations. On a appris aujourd'hui que le déficit du commerce extérieur restait important, soit 6 milliards mais moins important que l'année précédente. Cela peut être le profil de la dépense publique, la productivité et notamment celle du travail. Sur un plan social même si l'indicateur est assez rustique, je dirai que l'absence de conflictualité est aussi un facteur de compétitivité.

Monsieur le Ministre, vous connaissez cela bien mieux que moi, ce qui est frappant quand on discute avec les partenaires internationaux, notamment les économistes ou les gens des agences de notation, ou les gens de grandes organisation du type OCDE ...est que le plus souvent leurs analyses sont des analyses de ressenti même s'ils passent leurs vies le nez dans les indicateurs. C'est donc beaucoup fondé sur des panels d'opinions de chefs d'entreprises pour l'essentiel, de leaders économiques. Je pense par exemple au classement des capitales économiques, ce sont je dirai plutôt des indicateurs « softs » que « hard ». On ne peut pas apprécier la compétitivité d'un pays uniquement par la comptabilité nationale même s'il faut prendre des indicateurs économiques précis, les prix, la croissance ... pour compléter son regard. Le social, là dedans est un peu ambigu car aujourd'hui on a une conflictualité faible en France qui tient à la crise alors qu'on peut avoir une conflictualité forte en période de croissance. Il faut aussi se méfier de raisonnements un peu globaux et il vaut mieux s'en tenir à des études qualitatives sur le moral des français, des consommateurs, des français, des chefs d'entreprise...je ne vous cacherai rien en disant que ces derniers ne l'ont pas en ce moment !

Sur les négociations à venir, il y en a beaucoup qui sont enclenchées, une sur la formation professionnelle, une sur la qualité de vie au travail qui dépasse la santé au travail. Sur la formation professionnelle, il y a déjà eu un accord sur le devenir du fameux fond de sécurisation des parcours professionnels puisqu'on a décidé d'arrêter de le siphonner et de demander aux partenaires sociaux ce qu'ils voulaient en faire, c'est une grande novation. Puis, il y aura de grands sujets dans la protection sociale, évidemment sur la convention d'assurance chômage qui vient à son échéance au 31 décembre. C'est la future grande négociation autour des problématiques de l'emploi sous l'angle de l'UNEDIC. L'agenda social est assez chargé !

**Loys Guyonnet**, Directeur des affaires juridiques et sociales de la **Fédération des Entreprises de Propreté - FEP**

J'ai une question sur une des propositions du président Hollande. De l'utilité du dialogue social dans notre constitution, l'avis que nous venons de finaliser, je dis nous car j'y ai contribué avec le MEDEF et la CGPME, c'est le droit au respect du texte dans la loi, dans l'esprit du texte qui a été signé. Il faut mieux reconnaître la coproduction législative qui ait faite et la respecter. J'aimerais mieux connaître votre projet en la matière et quel agenda vous avez fixé ? Merci

**Jacques Guillot**, Directeur des ressources humaines groupe de **Général de Santé**

Question très simple concernant la transposition. Vous l'avez dit tout à l'heure Monsieur le Conseiller, nous sommes entre nous, alors voila ma question relative à l'encadrement du travail du juge. Pensez-vous sincèrement que cette disposition là risque d'aboutir ?

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

Bonsoir, j'ai deux questions. Une qui va parfaitement dans le thème et avec vos propos et l'autre un peu moins mais certains de vos admirateurs m'ont dit que je pouvais y aller.

La première est quid de l'explosion sociale ?

La deuxième qui me tient vraiment à cœur et qui a rapport avec les mots que vous avez employé mais peut être décalé avec l'avant-propos car on n'a pas abordé ce sujet là. Pour moi, l'avenir en termes de compétitivité est dans l'entrepreneuriat social ? C'est la première définition qu'on peut en faire, et je voudrais connaître les vraies dispositions de votre majorité face à ces enjeux sociaux et ces enjeux de compétitivité ? Merci

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président de la République.

Sur la reconnaissance du dialogue social dans la Constitution, c'est effectivement un des soixante engagements du candidat Hollande mais aussi une des conclusions de la conférence sociale. Ce qui est prévu, et je ne livre pas de scoops car cela a déjà été annoncé. La réforme constitutionnelle arrivera au conseil des ministres courant mars, plutôt dans la deuxième quinzaine de mars avec plusieurs corbeilles qui elles aussi ont été annoncées avec la réforme du statut pénal du chef de l'Etat, la réforme du conseil supérieur de la magistrature, quelques autres dispositions plutôt régaliennes. En fait, tout cela est un peu en gestion mais la mesure assez simple veille de hisser au niveau de la constitution les principes de la loi Larcher, c'est-à-dire

que la constitution prévoira que tout projet de loi concernant un champ relevant du dialogue social devra être préalablement soumis aux partenaires sociaux et s'ils le souhaitent donner lieu à un accord.

C'est vraiment un mécanisme non pas pour verrouiller le parlement mais pour faire en sorte que sans aller vers une révolution juridique qui aurait consisté à donner force de loi aux corps interprofessionnels, on n'en est pas là, et je pense que cela serait inconstitutionnel, vous ne pourrez plus avoir demain de la part d'un gouvernement un projet de loi qui déboule sans avoir été concerté par personnes ou de la part de parlementaires, une proposition de loi prioritaire. Il y a du symbole évidemment là dedans. Une idée qui n'est pas du chantage c'est que si l'accord du 11 janvier 2013 n'avait pas été possible, cette mesure là n'aurait pas été prise. Cette réforme devrait être adoptée pendant l'année 2013 en fonction du calendrier global. C'est toujours une aventure car il faut réunir le congrès à Versailles avec beaucoup de parlementaires. C'est compliqué à manager.

Sur les pouvoirs du juge, j'ai bien compris votre question. Vous faites allusion à la fin de l'accord. Le système est sur le papier relativement simple, s'il y a un accord majoritaire, cet accord purgera par définition les recours, il sera opposable au tiers. En cas de plan social, s'il n'y a pas d'accord majoritaire, il y aura la possibilité pour l'entreprise de prévoir un plan et de demander l'homologation de ce plan à l'administration du travail. La question est assez technique et est de savoir si on fait un seul bloc de contentieux et si oui lequel ? Car, normalement l'homologation par l'administration est une décision de l'autorité administrative qui doit relever du juge administratif, si on fait cela il faut aussi la compétence de l'autre côté. Il y a alors deux questions. Fait-on deux systèmes avec deux juridictions avec des conflits possibles entre l'ordre judiciaire ou l'ordre administratif ? Et si on en fait qu'un lequel ? En revanche, il n'y a absolument pas de préemption des pouvoirs du juge. On donne simplement au contrat une force opposable au tiers. Aujourd'hui, vous le savez tous, on peut parfaitement passer un accord majoritaire ou pas au terme duquel quelqu'un lève le doigt et dit je ne suis pas d'accord et c'est reparti pour un tour. La clé est là. Il y a beaucoup de problèmes techniques mais la constitutionnalité de cette affaire là ne soulève pas de questions particulières.

Enfin, vous parliez de l'explosion sociale. Ce qui me surprend est que compte tenu de la situation du pays depuis au moins trois ans, en particulier dans les zones les plus défavorisées, notamment aux alentours des grandes villes, dans les banlieues, que nous ayons par la force des choses éviter de voir rééditer la crise des banlieues de novembre 2005 est probablement le point qui m'interroge le plus. Comment le corps social tient-il dans la situation actuelle ? Avec des taux de chômage endémiques, celui des moins de 25 ans est de l'ordre de 25 %. La question est les plans sociaux. Il y a 1 000 plans sociaux en France, c'est mille de trop. Cela représente 5 % des effectifs de Pôle Emploi. Au fond, derrière cet arbre connu ou méconnu, car sur les mille, vous en connaissez six et non les 994 autres. Il y a en fait

un cortège d'autres difficultés, notamment les jeunes qui ont de plus en plus de mal à accéder au marché du travail, même les diplômés. C'est notre problème principal, ce sont les 130 000 jeunes qui sortent chaque année du système scolaire sans aucune formation et à mesure que cela s'accumule dans les listes de Pôle Emploi, cela vient grossir le chômage de longue durée. Il est évident que la crise sociale couve dans les familles.

Alors, l'entrepreneuriat social a toute sa place dans ce secteur. On parle de l'économie sociale et solidaire, c'est un joli grand terme, mais derrière il y a de vrais emplois, de vraies compétences, des valeurs un peu différentes. Par exemple, on travaille beaucoup en ce moment sur la possibilité de renforcer les capacités de reprise d'entreprises dans le cadre de sociétés coopératives, ce n'est pas simplement pour faire joli. Il y a de vrais mécanismes. Ce qu'il faut pour avancer et c'est la vision que j'en ai. Il ne faut pas que l'entrepreneuriat social uniquement dans la sphère sociale mais il faut que la sphère économique le prenne pour ce qu'il est. Soit un secteur entrepreneurial avec ses propres valeurs, il y a encore un peu de travail. L'économie sociale est à Bercy et pour l'instant elle ne s'en porte pas si mal car cela force un peu nos amis de la direction du trésor à considérer tout cela. Ce n'est pas une réserve d'indiens. Cela force aussi ce secteur à se professionnaliser sur certains cotés car ce n'est pas parce qu'on fait du social qu'on ne doit être particulièrement exemplaire, notamment en matière de législation du travail.

#### **Michel Ghetti, Président de France Industrie & Emploi – FIE**

Le dialogue social étant fondamental, ne pensez-vous pas que préalablement à sa consécration et à son inscription dans la constitution, il ne faudrait pas s'attacher à la représentativité des partenaires sociaux ? Par exemple, peut-on évoquer l'adhésion obligatoire à un syndicat ?

#### **Ghislain Missonnier**

Pour information, Michel Yahiel, une breaking news vient de tomber sur l'application du Figaro, Laurent Parisot refuserait finalement la retranscription de l'accord du 11 janvier.

#### **Jean-Paul Guillot, Président de Réalité & Dialogue Social – RDS**

Merci Michel, pour votre intervention sans langue de bois. Concernant la fonction publique, il y a un certain nombre de programmes qui sont engagés. Je voudrai connaître votre sentiment sur la dynamique des générations de fonctionnaires et sur les grands services de l'Etat ?

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président de la République.

Concernant l'information du Figaro, ce n'est que l'illustration de ce que je vous disais tout à l'heure, je pense que ce texte ne sera pas un long chemin tranquille.

**Ghislain Missonnier**

J'ai pris un petit déjeuner avec Laurence Parisot hier, est ce que vous confirmez qu'on est toujours à l'article 1 sachant que les négociations se sont terminées le 11 janvier et que ce soir on est le 7 février.

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président de la République.

Restons calmes. Nous ne sommes pas à l'article 1, on n'est même nulle part car le projet n'est même pas passé au conseil des ministres. Nous fabriquons un projet de loi dont l'article 1 est effectivement relatif à la complémentaire santé et qui doit comporter une trentaine d'articles. Une fois que le conseil des ministres aura adopté la totalité du dispositif, cela appartient au parlement. Nous ne sommes pas bloqués à l'article 1, il ne faut pas confondre avec le mariage pour tous !

Sur la représentativité, c'est un lointain hommage à Raymond Soubie. La loi de 2008 en a réglé le problème côté syndical. Elle crée d'autres problèmes. Le système entre en gare en 2013, les règles sont très précises. C'est vrai qu'il y a encore des zones de progrès qui ne sont pas dans la loi. Il y en a une qui pourrait être dans la loi dont personne ne parle suffisamment à mon goût mais cela va revenir, c'est la représentativité patronale. Je peux vous dire que cela agite beaucoup les organisations patronales. On leur a demandé de faire des propositions, à défaut de quoi, d'autres en feront à leur place. Il y a aussi d'autres questions qui touchent aux règles du dialogue social. Je vous renvoie à l'ANDRH et à ses travaux qui touchent plus au juridique et aux mécanismes qui pourraient faire que le dialogue social soit vitaminé dans les entreprises. Ce n'est pas forcément l'adhésion obligatoire mais ce sont des opérations déjà testées comme le chèque syndical ou des dispositifs touchant à la gestion de carrière un peu pénible des représentants du personnel... On peut aussi avoir une réflexion sur les instances représentatives.

Pour la fonction publique, le public ne connaît pas le privé qui ne connaît pas le public. Je dirai simplement qu'il y a une tendance naturelle, spontanée mais qu'il faudrait pouvoir accompagner qui est que les grandes règles de gestion se rapprochent et vont se rapprocher inexorablement du fait déjà de l'attente des jeunes fonctionnaires qui rejoignent la fonction publique. Ma conviction est que l'Etat est la pire des trois fonctions publiques car le management de l'Etat est imperceptible. Un patron du CHU, un DG des services dans un territoire, on voit à peu près ce qu'il fait. L'Etat est quand même une organisation un peu improbable où il n'y a pas de patron,

ou plus exactement il y en a trop et en revanche, il y a qu'un seul employeur. Tout cela fait des progrès, trop lent à mon goût. Je pense qu'une de nos responsabilités collectives est de faire en sorte que l'Etat se comporte comme employeur au moins de la même manière qu'il souhaiterait que les entreprises se comportent. Le jour où on arrivera à cela, les fonctionnaires seront des gens heureux.

**Laurent Friedmann**, Senior manager chez **KURT SALMON**

Les précautions qui avaient été prises sur les risques psycho-sociaux ne sont pas suffisantes. Est-ce que le risque qui est en train de croître n'est pas que les prérogatives des CHSCT viennent diminuer le pouvoir que vous allez donner aux représentations de l'entreprise dans le cadre de l'AMI ?

**Loïc Mahé**, Directeur des ressources humaines de **Thales**

On est de nombreux DRH à espérer que la majorité parlementaire tiendra bon concernant cet accord pour ne pas trahir la volonté des partenaires sociaux. Ma question est : quels sont les leviers sur lesquels vous pourriez travailler pour favoriser l'accélération de ce volet, le volet de la portabilité des droits ?

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président de la République.

On a un sujet sur les CHSCT qui est très technique. Ce sujet devait être traité dans le cadre de la négociation sur les IRP. Dans la reprise des dispositions de cet accord mort-né et dans le chapitre concernant les PSE, les partenaires sociaux ont mis cela de côté. En gros, le patronat poussait très fort pour débrancher le CHSCT des plans sociaux, c'est quand même difficile à avaler. Je pense que la CFDT avait perçu le problème et pour le coup sa solitude devenait un peu abyssale. Ce qui a été choisi comme thème et le président s'est exprimé à plusieurs reprises sur cela. La loi transposerait la totalité de l'accord, tout l'accord, rien que l'accord. Cela veut dire qu'il y aura de complément que si cela rend applicable l'accord.

Il y a d'ailleurs une crispation en ce moment car on vient nous reprocher de compléter un truc incomplet. En fait, on nous a livré une voiture sans essence. On met de l'essence mais on n'est plus d'accord. Cela change la forme de la voiture, elle est plus lourde. En effet, du point de vue du rôle du CHSCT et du contrôle qu'il exerce sur le juge, on a aussi une autre question qui ne va pas se résoudre dans la loi mais dans la pratique, dans les échanges très importants notamment avec la Cour de cassation qui est : Comment le contrôle du juge sur le licenciement économique va-t-il fonctionner dans le cadre du nouveau texte qui n'en traite pas ? Il va rester un certain nombre de risques juridiques, il ne faut pas se mettre la tête dans le sable. On a une phase assez complexe de transcription de l'accord dans la loi puis il faudra

faire les décrets et le mettre en pratique. Puisque la jurisprudence évolue, cela va être un peu compliqué. En tous cas, cela le sera moins qu'aujourd'hui.

Sur la portabilité des droits, ce que traite l'accord, c'est la portabilité des droits sur la complémentaire santé en allant plus loin que l'accord du 11 janvier 2008. L'enjeu de la portabilité est l'enjeu de la complémentaire. La lourdeur de la portabilité sera corrélée à l'importance de la couverture des salariés. C'est là qu'on doit arriver à caler des couvertures de branche qui soient adaptées à chacune des branches. Le BTP ne fonctionne pas comme la branche des services. Ensuite il faudra trancher la question de ce qu'on appelle la désignation, l'encadrement de ce qu'une branche pourra imposer à l'entreprise. Cela concerne les grandes entreprises qui sont déjà toutes couvertes. Les 500 / 600 000 salariés qui n'ont rien y compris à titre personnel et qui sont plutôt dans les PME ou les TPE.

**José Schoumaker**, Directeur des Relations Industrielles du Groupe **Valeo**

Il y a la question de la compétitivité coût et de la compétitivité hors coût, via l'innovation. Il y a une différence entre la politique de droite et la politique de gauche en matière de compétitivité. On s'aperçoit parfois que le coût était plus cher que le cadeau. C'est juste une question de fréquence mais on remarque que le résultat est le même. Vous avez dit tout à l'heure, ce qui m'échappe, qu'il y avait une différence fondamentale entre la réduction de charges et le crédit d'impôt. Si vous pouviez en dire d'avantage cela m'intéresse beaucoup.

**Patrick Galenon**, Secrétaire général du **CSTP/FO** et membre du Conseil Economique, Social et Environnemental

Merci de me donner la parole, je pense qu'il faut avoir un regard océanique. Le pacifique est immense, nous sommes de petites îles au milieu du pacifique. Je vais vous expliquer comment on perçoit la compétitivité. Nous avons comme la métropole les mêmes difficultés. Nous souffrons du fait que le tourisme étant notre première industrie, on est passé de 38 000 à 30 000 touristes par an. Vous voyez un peu la difficulté. Nos entreprises sont surtout des petites ou moyennes entreprises. Je vais en profiter pour poser une question à notre principal invité. La compétitivité, on la conçoit surtout par rapport à la Chine et nous avons le sentiment que la France, stratégiquement, ne s'occupe pas assez de notre territoire. On sent que la Chine avec son hégémonie s'installe dans ces îles du Pacifique, cela nous pose un problème. Ma question est de dire pourquoi ne pas s'intéresser un peu plus aux pays du pacifique français. Il faut savoir que c'est un peu grâce à cela que le soleil ne se couche jamais.

**Olivier Jaskulké**, Responsable de la mobilité & recrutement chez **ORANGE**  
A votre avis, quel est le bilan que vous tirez sur l'accord et sur quels critères ?

**Jean-Christophe Sciberras**, Directeur des ressources humaines France &  
Directeur des ressources humaines Aroma Performance, Directeur des relations  
sociales **Groupe Rhodia** & Président de l'ANDRH

Bonsoir Michel, cela me fait plaisir d'être là aujourd'hui.  
J'ai une question, il y a quand même semble-t-il une discussion sur un certain  
nombre de sujets. On aura mardi prochain sur la table un projet de loi, même si  
demain cela ne se passe pas ainsi, comment les partenaires sociaux se remettront  
demain autour d'une table s'ils y ont le sentiment que demain tout ce qu'ils ont tricoté  
est détricoté ? Je ne parle pas spécialement de l'accord en question, celui du 11  
janvier mais je parle aussi pour les accords futurs.

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président  
de la République

La différence sur le crédit d'impôt et les exonérations de charges sont les charges  
sur les sociétés. Car, quand vous faites une exonération de charges, vous améliorez  
le résultat et le fisc vient vous happer un tiers de cette amélioration. Quand vous  
faites un crédit d'impôt assis sur la masse salariale, par définition il est plein gaz.  
Avec 6 % vous faites 10. Le deuxième intérêt de cette mécanique est un intérêt un  
peu indirect, mais qui a été beaucoup discuté avec les partenaires sociaux, cela ne  
concerne pas la réforme du financement de la protection sociale.

Moi, je suis preneur du calcul détaillé des deux % d'augmentation des charges car  
cela dépend de ce qu'on veut là dedans. Il y a aussi les charges conventionnelles et  
les trucs dont disposent les partenaires sociaux. Les seules charges légales qui aient  
été augmentées par voie réglementaire, sans les charges sociales, sont le forfait  
social. C'est la hausse de cotisation qui a financé pour certains salariés le retour à  
l'âge de soixante ans. Cela ne fait pas deux %. Je ne mésestime pas qu'après quand  
on regarde l'évolution nette de la masse salariale, que cela ait pu augmenter, il faut  
toujours décomposer là dedans le mécanisme et regarder qui est responsable de  
quoi. L'Etat a souvent les épaules un peu larges.

Sur la Polynésie, je connais bien cette île. Il se passe avec la Polynésie et la Chine  
ce qu'il se passe avec la Chine en Afrique. L'Afrique n'est pas la France malgré  
certaines apparences mais on a un problème de présence internationale et de  
capacité à tenir cette présence. Ce n'est pas spécialement inquiétant en tant que tel,  
un grand pays peut avoir une stratégie. Mais le problème, c'est quand vous vous  
trouvez dans la ligne de mire d'un état continent qui se développe à toute allure et  
qui va aussi attaquer plus prudemment l'Amérique Latine. Il faut le savoir, la force de

la France c'est aussi de disposer d'une présence. Certains disent que les Allemands sont plus chanceux, du fait de l'histoire ils ont perdu leurs colonies et leurs possessions. Je pense que cela se discute. C'est purement personnel et vous ne le répéterez pas.

Quant au bilan de l'accord, quand le fera-t-on ? Je pense qu'il faut regarder ce que va donner le nouveau système juridique. A partir de quel moment tout cela va rentrer en rigueur dans la vraie vie ? Et quels seront les indicateurs ? Je pense qu'il y aura beaucoup d'indicateurs objectifs sur le rythme de passage des entreprises à l'obligation de couvrir leurs salariés en matière de complémentaire santé. On aura aussi des accords majoritaires avant et après et des homologations après car avant il n'y en avait pas. On verra monter en puissance ces dispositifs. Si la loi est votée vers mai 2013, cela se mettra en route vers début 2014 et il faudra faire un bilan un an après.

Sur la transposition, ce qui est intéressant est la relation entre la loi et le contrat. Quelle est la marge de manœuvre que l'on accorde au Parlement y compris même après la réforme de la constitution. Qu'est ce que le Parlement peut s'autoriser ou ne peut pas s'autoriser ? Le Parlement peut tout sauf virer la Constitution. A fortiori, il peut aller plus loin ou moins loin. Le problème est politique : Qui est le chef de la majorité ? Qui est le président de la République ? Quelle est la lecture des institutions de la Vème république. On n'est plus sous la IVème. Mon pronostic personnel est que cela va un peu tanguer mais pour des raisons qui sont des bonnes raisons juridiques car il faudra interpréter l'accord notamment sur ces questions de complémentaire santé, donc forcément il y aura des procès plus ou moins bien attentionnés masquant des intérêts économiques plus ou moins économiques, c'est tout à fait normal, il y aura des non signataires qui seront plus ou moins toniques. S'ils ne signent pas, il faudra dire pourquoi. En règle générale, quand vous êtes gêné dans une décision que vous avez prise, vous en faites un peu plus que la moyenne. Je pense que finalement le texte ressemblera beaucoup à l'accord. S'il faut prendre un certain nombre de mesures, je pense que vous pouvez faire confiance à Michel Sapin pour ne pas se laisser prendre d'un côté ce qu'il a péniblement obtenu de l'autre côté.

**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 d'une fédération mais pas n'importe laquelle puis que c'est la **Fédération Nationale du Crédit Agricole** : **Camille Béraud**, Directeur général adjoint en charge des ressources humaines.

**Alors, Michel Yahiel qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à une DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de soutenir. Merci de votre question que vous allez énoncer ce soir à Camille Béraud.**

Très bien. Je ne vais pas vous poser une question que j'ai toujours rêvé de poser à un DRH car je n'ai jamais rêvé de poser une question à un DRH en particulier, il m'est arrivé dans mes fonctions associatives de rêver qu'ils arrêtent de m'en poser. Simplement, comme vous êtes dans une grande entreprise, je voudrai savoir quels sont vos projets pour les jeunes ? Dans les temps qui viennent, pas demain matin.

**Camille Béraud**, Directeur général adjoint en charge des ressources humaines à la **Fédération Nationale du Crédit Agricole**

On est sur des plans de recrutement les plus ambitieux possibles dans un contexte qui n'est pas possible car vous savez que les banques aujourd'hui sont dans la tempête. La culture du crédit agricole est une culture de recrutement des jeunes avec un modèle social qui est depuis toujours et encore plus vrai aujourd'hui un modèle de développement à l'intérieur de l'entreprise, un enjeu de fidélité et de formation. Donc, que faisons-nous aujourd'hui pour eux ? Une attention particulière évidemment à poursuivre notre politique de recrutement qui n'est pas une politique qui s'adresse exclusivement aux bac+5 comme d'autres organismes bancaires et financiers, mais avec des niveaux hétérogènes, de donner sa chance à beaucoup. Cela paraît un peu bateau mais en fait la réalité est celle là. J'ai été chez Danone, chez Nestlé, dans d'autres grandes entreprises, la réalité de ces groupes coopératifs et mutualistes c'est précisément un vrai modèle de promotion sociale. L'idée est de recruter à tous les niveaux et donner sa chance à chacun. Et c'est une réalité et j'en suis fière.

**Michel Yahiel**, Conseiller Travail, Emploi & Protection sociale auprès du président de la République

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, Michel Yahiel, pour son intervention de ce soir autour du thème : « Quel sont les enjeux sociaux de la compétitivité ? » que je vous demande d'applaudir (applaudissements) .....et à Camille Béraud 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)

Dernière information : Nous recevrons le 10 avril, **Guillaume Pepy, Président de la SNCF.**

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

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

Bonsoir à toutes & à tous et au 10 d'avril 2013.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*