



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mercredi 22 février 2017**



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Le dialogue social est-il définitivement mort dans notre pays ?

Intervenant :

Jean-Pierre Menanteau,
Directeur général du Groupe Humanis

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

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Pascal Imbert**, CEO de **Wavestone**, **Vincent Chaudel**, Directeur communication & marketing de **Wavestone** et **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec** et moi-même sommes très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Jean-Pierre Menanteau**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec** avec **Jean-Marie Marx** pour cette **sixième année** et de celui de **Wavestone**, pour la **septième année**. Le cercle Humania entre dans sa onzième année d'activité et d'existence.



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**



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 du dialogue social de notre pays et son actualité 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, pour introduire notre soirée.

et ce, sous vos applaudissements.

Monsieur le Président,
Mesdames & Messieurs les Directeurs des ressources humaines,
Bonsoir à toutes et à tous,

Au nom de l'Apec, je suis très heureux du partenariat avec le cercle Humania. Partenariat fidèle comme vous le savez au côté de notre co-partenaire Wavestone et de son CEO, Pascal Imbert.

Aujourd'hui, c'est un jour important pour l'Apec. D'une part, le conseil d'administration a approuvé à l'unanimité ce matin notre plan stratégique Apec 2021. Je vais aussi vous parler de l'actualité du jour de l'Apec qui est la publication ce matin de notre panel annuel sur le marché cadre qui a été repris par l'ensemble des médias et qui a été effectué auprès de 11 000 entreprises, 25 000 établissements. Il fait le point du marché cadre 2016 et des perspectives en 2017. Ce sont des bonnes nouvelles.

Le marché cadre est très porteur. Il a terminé à +12 % en 2016 par rapport à 2015 en termes de recrutement de cadres. Il y a eu 204 000 recrutements en 2016. Les perspectives envisagées auprès des entreprises sont dans la même tendance : +10 %. On va atteindre les 208 000 à 225 000 recrutements en 2017. C'est une progression très nette qui va placer le marché cadre et ses perspectives de recrutement au-delà de ce que nous avons connu en 2007. Ces recrutements de cadre sont deux fois supérieurs à ce que nous avons connu dans les années 90 et c'est près de plus de 30 % de recrutements sur les 5-6 dernières années. Ce sont des évolutions très importantes qui se dessinent et qui sont déjà à l'œuvre avec une accélération de ces recrutements cadres.



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

Cette tendance est liée à plusieurs éléments malgré cette période de croissance assez modérée. Malgré cela, les recrutements qui se transforment aussi en création nette d'emplois (+ 40 000 en 2016) sont liés à l'investissement. On a une relation assez étroite entre l'investissement et le recrutement de cadres. Il y a aussi la confiance des entreprises qui est très forte. La tendance est bonne. Il y a une tertiarisation de l'économie, 71 % des recrutements de cadre ont lieu dans le tertiaire, dans les services. Le besoin de compétences très important des entreprises expliquent aussi cette hausse des recrutements des cadres.

Pour 2017, ce qui est nouveau, c'est que l'ensemble des secteurs sont concernés. 24 sur 26 secteurs vont être en croissance par rapport à l'année dernière. Ces chiffres sont portés par le secteur des services, par l'informatique, par la R&D, l'ingénierie mais aussi par les banques et assurances. L'industrie a aussi progressé en termes de recrutement, près de 14 % avec de bonnes perspectives pour 2017. La construction a repris des couleurs et on est dans le vert pour les perspectives 2017.

Plutôt de bonnes nouvelles. Je voudrai insister sur 2-3 éléments malgré ces bons éléments. Il y a des difficultés très fortes pour les cadres seniors au chômage. Je pense au secteur informatique. Il faut alors engager des efforts de reconversion à engager. Je pense aussi aux jeunes diplômés sans expérience professionnelle qui ont des difficultés à trouver un emploi. Il y a aussi les tensions qui existent déjà et celles qui vont apparaître. Dans certains bassins d'emplois ruraux notamment, il y a des difficultés de recrutements. Il y a de la reconversion importante pour les PME et TPE. Ce sont les éléments qui vont caractériser le marché dans les prochaines années.

J'insisterai aussi sur les nouveaux profils qui sont demandés et qui sont importants. Les nouveaux métiers dans le data et dans le "cloud", dans la connectique embarquée sont aussi à souligner tout comme la transformation de métiers, d'emplois existants avec l'impact de la transformation du numérique. La transformation digitale qui touche tous les métiers et qui a des conséquences très importantes. La transition énergétique qui impacte des secteurs dont bien évidemment la construction mais aussi le transport et l'énergie. Le besoin de compétences dans le domaine du juridique se fait de plus en plus ressentir dans les compétences recherchées par les entreprises.

J'ajouterai aussi que le sujet basique de l'encadrement évolue avec le management collaboratif, avec la conduite de projets. Cela est en plein développement dans plusieurs secteurs d'activités.

Lors de nos cinquante ans, l'année dernière, que nous avons fêtés au CESE, nous avons fait réaliser par l'institut ELABE une étude sur un regard croisé des cadres et des fonctions RH sur les transformations en cours dans les entreprises et la transformation digitale. Vous trouverez l'étude sur notre site Apec.fr.



Voilà ce que je voulais vous dire et vous souhaite à toutes et à tous une excellente soirée et d'excellents débats.

**Intervention de Jean-Pierre Menanteau,
Directeur général du Groupe Humanis**

Cher Président,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir à toutes et à tous.

C'est un très grand honneur que vous me faites en m'accueillant ici et en consacrant votre soirée à venir m'écouter. Je vais donc essayer de ne pas vous faire perdre du temps et au contraire de stimuler un débat entre nous.

Merci Ghislain pour ce portrait. Ce n'est jamais simple d'entendre le récit détaillé d'une partie de sa vie ne serait-ce que par pudeur. Beaucoup d'informations ont été collectées. Si je devais tirer deux enseignements à partager de mon parcours, je retiendrai qu'il est merveilleux de changer de métier, d'univers, d'entreprise et d'industrie. Si à l'avenir, vous avez la possibilité de découvrir des choses nouvelles, je vous y incite, vous ne regretterez pas l'aventure. La seconde c'est que rien n'est jamais impossible, rien n'est jamais perdu tant qu'on a une santé solide et c'est quelqu'un qui pendant 48 heures a cru que sa vie n'allait plus durer que quelques jours ou quelques semaines qui en témoigne !

S'agissant du titre de ce soir, je confesse avoir eu un moment de faiblesse avec un titre un peu racoleur, je vous prie de m'en excuser. S'il a eu pour vertu de vous faire venir, ce sera un mal pour un bien.

Je vais tenter de vous démontrer que le dialogue social dans notre pays est bien vivant. Il a ses caractéristiques, ses forces et ses faiblesses. Il est très loin de s'approcher d'un diagnostic vital, bien au contraire.

Quelques mots sur Humanis. Humanis est issu de près de deux cents fusions en cent trente huit ans. C'est une très belle aventure avec beaucoup d'innovations et de belles histoires. Puisque l'Apec nous accueille, je signale notre racine très forte dans la protection sociale des cadres avec l'association pour la retraite des ingénieurs créée en 1935. Celui qui a créé cette association fut le premier président de l'AGIRC. Nos métiers sont d'être des spécialistes :

- de la retraite AGIRC-ARCCO, cela représente un salarié sur cinq en France.
- des contrats collectifs en santé appelés communément mutuelles santé.



sous l'égide de l'

& de WAVESTONE

- de la prévoyance qui est un métier qui a donné son nom aux institutions de prévoyance. C'est un des métiers les plus nobles, un vrai métier de Saint Bernard !
- de l'épargne et de l'action sociale, qui est en pleine transformation.

Une de nos originalités marquantes est le long terme : nous gérons des données de retraite sur soixante quinze ans plus un trimestre chaque année. Notre honneur c'est la réactivité dans les situations difficiles de la vie en faisant parvenir les secours financiers et de services quand nos clients ont besoin de nous de manière urgente. C'est aussi constamment innover. C'est notre histoire et celle de tous les groupes de protection sociale qui sont certes notamment des assureurs, mais avant tout des partenaires des DRH et des partenaires sociaux. Nous sommes le résultat de centaines d'externalisations de fonction RH qui étaient auparavant logées dans des entreprises ou des branches professionnelles.

Nous n'avons pas d'actionnaires, uniquement des administrateurs. Nous n'avons pas de dividendes à verser. Tous nos administrateurs sont des clients et ils sont soit désignés par les organisations syndicales et patronales du pays soit élus dans le cadre des règles mutualistes. Voilà pour Humanis, parlons maintenant du dialogue social.

Je voudrai illustrer un certain nombre d'enseignements à l'issu d'une démarche que nous avons entreprise il y a un an. Nous avons décidé de publier chaque année un rapport sur le dialogue social. Pourquoi ? Parce que nous étions très frappés par le paradoxe suivant :

- Tous les jours, nos équipes gèrent des solutions, des services, des contrats qui sont le résultat d'un dialogue social intense, à l'échelle de dix millions de personnes protégées et de sept cent mille entreprises clientes pour le seul Humanis.
- Tous les jours nous lisons dans les journaux que rien ne va plus, que c'est fini, qu'il n'y a pas de dialogue social en France.

Avouez que c'est un contraste saisissant entre le réel et l'écume médiatique qui correspond certes à une réalité mais qui n'est qu'une partie de la réalité en fait.

Nous avons donc décidé de prendre les choses en main en faisant quelque chose de très simple : chaque année publier les grandes statistiques de manière pédagogique, aller demander à des chefs d'entreprises et des salariés ce qu'ils pensent du dialogue social au plus près du terrain et demander à un professeur spécialisé dans l'économie sociale de conduire une synthèse sur un thème de recherche académique. La première étude académique l'an dernier a abordé les liens entre le dialogue social et le développement économique. Qu'en dit la recherche dans le monde de l'OCDE ?



Le thème qui sera publié dans trois semaines sera : Que peut-on dire des perspectives « chamboulantes » de la révolution numérique sur le dialogue social ?

Le dialogue social est-il définitivement mort dans notre pays ?

Non, pas du tout, mais il est d'abord singulier. Vous en connaissez l'histoire, notamment la loi Le Chapelier du quatorze juin 1791 qui interdisait très clairement toute promotion d'intérêts intermédiaires entre les intérêts individuels et l'intérêt général. On a vécu cela jusqu'à la III^{ème} République. Il a donc démarré en étant interdit. Il reste quelque chose de cette suspicion sur les intérêts intermédiaires.

Pour camper le paysage, les chiffres sont importants et vous reconnaîtrez l'ancien directeur financier. Ayez en tête que 98 % des entreprises n'ont pas de service RH. Cela est dû à leur taille. La moitié des salariés du pays travaillent dans des entreprises qui ont moins de cinq salariés. Ayez aussi en tête que 24 000 entreprises concentrent les deux tiers de la valeur ajoutée produite. J'y reviendrai car cela est à mettre en perspective avec les chiffres du dialogue social. Sachez qu'il y a vingt six millions d'emploi dont vingt trois millions de salariés et trois millions d'indépendants. Les auto-entrepreneurs, dont on parle tant, n'ont quant à eux que trois mille cinq cents euros de revenus annuels en moyenne.

Nous avons des singularités dans le dialogue social car le taux de syndicalisation en France est l'un des plus bas de l'OCDE. 17 % pour l'OCDE contre 8.6 % pour les salariés en France et 11 % si on prend le privé et le public. 8.6 %, c'est à peu près le niveau des USA. Ce n'est pas si loin de l'Allemagne et de ses dix sept pour cent et c'est beaucoup plus bas que la Scandinavie qui est à cinquante pour cent.

La vraie originalité française n'est pas ce taux de syndicalisation faible, qui au passage représente quand même beaucoup plus de monde que toute autre forme bénévole. Il doit avoir un pour cent des français qui adhèrent à un parti politique par exemple. Non, la vraie originalité c'est que, dans le même temps, nous sommes le pays où il y a le plus de salariés couverts par des accords collectifs : 98 %, record mondial. Pourquoi ? Car, probablement, nous avons fait le choix original de ne pas lier l'appartenance à une organisation syndicale et le bénéfice de ce que les partenaires sociaux négocient et obtiennent. C'est un choix original et historique dont on peut penser qu'on n'est pas prêt de sortir, je pense. Il est clair, quand on regarde les pays de l'Europe, ce n'est pas le choix qu'ont fait beaucoup de pays. Par exemple, en Scandinavie, les deux choses sont liées. C'est une autre société et une autre histoire sociale.

La deuxième originalité c'est l'articulation des niveaux de négociations entre l'entreprise, la branche professionnelle, l'interprofessionnel et la loi. Dans 80 % des cas et c'est constant dans la durée, les cinq organisations syndicales représentatives signent les accords d'entreprise. Vous pouvez le lire dans notre futur rapport. En gros, plus on est prêt de la réalité et du réel, plus il y a accord. Les deux choses sont



probablement liées. Plus on est sur des principes à plus large vocation, plus c'est difficile, plus c'est sur du concret, plus on trouve des solutions. C'est en fait le principe même de la subsidiarité, si éloigné de la Loi Le Chapelier.

S'agissant des branches, nous avons une vraie originalité : nous comptons aujourd'hui plus de sept cents branches professionnelles. Nous avons quand même plus de fromages que de branches professionnelles en France ! Derrière cette boutade, je crois que c'est un fait caractéristique très original et très ancien de notre pays que d'être capable d'avoir dans tous les domaines une variété extraordinaire. Je rappelle que l'Allemagne en a une cinquantaine de branches. Il est vrai que nous avons ajouté à une culture historique multiaffinitaire une passion cartésienne et analytique pour tout décortiquer. Ceci a peut-être un lien avec le fait qu'il a sept fois plus de textes législatifs et réglementaires qu'en Allemagne. En Suède, il y aurait une quinzaine de branches. La loi El Khomri fixe un objectif de passer à deux cents branches. Ça c'est une vraie mutation.

Autre originalité française, la négociation interprofessionnelle est quasiment un pré-pouvoir législatif. Dans aucun autre pays, il y a cette dialectique très particulière entre le législateur et la négociation interprofessionnelle : c'est vraiment le résultat de notre histoire récente. On voit bien que c'est ce qui concentre l'attention des médias et souvent là où ça coince. La loi Larcher oblige le gouvernement à passer par une phase de concertation sociale avant tout projet de loi. Si elle s'inspire de la Constitution allemande, souvenons nous qu'elle est née à suite de l'échec de 2005 de Dominique de Villepin sur le CPE, imaginé à l'époque par le Premier ministre pour tenter de faciliter l'accès à l'emploi des jeunes issus des banlieues en difficulté après des semaines d'émeutes urbaines.

Tout ceci s'inscrit dans un pays où la confiance n'est pas le sentiment le mieux partagé et depuis fort longtemps. Aujourd'hui, dans tous les sondages, on s'aperçoit que pas plus de 55 % des salariés en France ont confiance dans leur encadrement et que notre pays est régulièrement dans le dernier quart des classements internationaux sur la confiance entre citoyens, là où les Danois caracolent en tête depuis des décennies après avoir été le pays européen aux conflits sociaux les plus durs à la fin du 19^{ème} siècle.

Les conflits sociaux justement : quand on regarde les choses, on constate une forte réduction sur vingt ans. Aujourd'hui, on est à 1.4% de taux de journées ouvrées non travaillées très faibles statistiquement. Ce n'est pas le cas dans tous les secteurs, mais l'un des grands changements sur vingt ans est là. Voilà pour les originalités.

Maintenant on trouve beaucoup de dialogue social. Il est bien vivant et peut être, si l'on retient une analyse industrielle sur l'efficacité entre l'input et l'output, en surrégime sous certains aspects. Je vais vous en donner quelques exemples. Le nombre de textes signés chaque année est invariable, 60 000 l'année dernière, c'est phénoménal. Je vous rappelle que sur les 60 000, près de 11 000 constituent des

référendums. C'est une donnée peu connue. Le nombre d'accords interprofessionnels varie beaucoup selon les années. En 2015, cinquante deux accords nationaux interprofessionnels contre vingt huit l'année précédente. Pareil pour les branches, 951 en 2014, 1 042 en 2015, on est dans une phase intense, soit plus neuf pour cent. On est à 36 000 accords signés en entreprise. Dans les années quatre vingt, on était à deux mille !! C'est une évolution phénoménale qui se confirme chaque année. Sur les thèmes de négociation, il y a toujours matière à passer un accord et quand on ne peut pas avancer sur l'accord salarial, on passe à autre chose, les thèmes évoluent, mais il y a toujours un agenda social, du moins dans le secteur privé et à partir d'une certaine taille, qui fait qu'on construit des choses.

Les thèmes en croissance actuellement l'égalité hommes-femmes, la formation professionnelle, la protection sociale, la prévention et le handicap... Bref, que des dimensions d'accompagnement des personnes. Ce qui, je pense, est une mutation importante. Avant, l'employeur était considéré suspect à s'interroger sur le bien être des personnes. C'était il y a trente ans. Aujourd'hui, il est vu comme manquant d'empathie et ayant une promesse employeur pauvre s'il ne se met pas sérieusement au travail là-dessus.

Cher Ghislain, j'ai eu la chance d'être partenaire des prix Innovation RH, Innovation RSE et Human'**UP** du cercle Humania depuis trois ans et j'ai constaté que les DRH mettent dans cette compétition des sujets qui tournent autour du bien-être au travail. C'est très frappant et c'est une vraie nouveauté qui va se développer.

Quand on discute avec les experts, ils nous disent que tout cela est dense, riche et utile, mais ils s'interrogent aussi sur la qualité de tout cela. Y trouve-t-on in fine une qualité de service, une expertise opérationnelle, technique et juridique et des solutions adaptées aux besoins à la hauteur de l'intense énergie dépensée par les partenaires sociaux, des enjeux économiques et des besoins d'accompagnement des personnes sur ces sujets-là ? C'est une bonne question et, pour avoir commencé ma carrière dans l'industrie japonaise, je vais utiliser une métaphore industrielle : n'y-a-t il pas matière à trier, éliminer et ranger dans les différents accords, lois et décrets applicables ? L'agencement mérite réflexion. L'énergie pour faire versus ce qui est produit mérite réflexion.

Autre point : les experts nous interrogent sur le degré de lisibilité. Les sujets sont souvent pris sujet par sujet et l'on arrive difficilement à une approche globale. C'est difficile à faire, car même avec un agenda social, les lois elles-mêmes sont saucissonnées par thèmes. En plus, dans notre pays, on adore y mettre des obligations de résultat, qui plus est souvent agrémentées de sanctions pénales. C'est bien sûr lié au degré de confiance et à l'histoire. On voit quand même que ces réflexions d'expert sur comment faire mieux commencent à apparaître dans les textes de lois. La loi Rebsamen et la loi El Komhri ont ce souci d'avoir un dialogue social moins formel, plus stratégique, plus anticipé. C'est une dimension émergente. J'imagine que vous aurez à y travailler dans les années à venir.



Bref, un volume très important, un dialogue social bien vivant, jamais facile, je le conçois, mais qui a certainement des marges de progrès en termes d'efficacité, de services aux personnes ...

Que disent les personnes justement ? C'est le résultat de nos deux sondages. Le premier après la « chemise d'Air France », pur hasard, et l'autre en septembre dernier après les épisodes du premier semestre 2016. Notre étonnement en lisant les résultats du sondage est que le sondage de 2016 dit en gros la même chose que le sondage de l'an dernier. De manière assez positive. Les chefs d'entreprise et les salariés ont beaucoup de points de convergence sur le dialogue social.

Aux trois quart, ils considèrent que le dialogue social idéal est constructif. Il y a là un motif de satisfaction par rapport à il y a quarante ans et à la pacification des relations. Deuxième point de convergence, plus de la moitié pensent que le dialogue social permet de résoudre les problèmes et d'améliorer la vie au travail. Pas de changement en 2016. 93 % des patrons pensent que le dialogue social est bon ou plutôt bon. Près des deux tiers pour les salariés. Il y a un écart, une nuance, mais il y a une convergence, avec un peu plus d'optimisme chez les patrons.

Troisième point de convergence, à la question : « y a-t-il une relation de confiance dans le dialogue social dans votre entreprise », les quatre cinquième des patrons estiment que c'est le cas. Une majorité des salariés est d'accord, mais 41 % l'année dernière n'étaient pas d'accord.

Concernant la question sur : « êtes-vous informés sur la situation économique », 61 % des salariés pensent bien l'être.

Sur la question de l'épanouissement au travail, 92% des patrons sont très épanouis. 74 % des salariés sont épanouis.

Ce sont les points de convergence très importants dans le dialogue.

Il y a quand même des divergences.

Une petite majorité des salariés pense que le dialogue social se dégrade alors que 67% des patrons estiment qu'il s'améliore. Le dialogue social est-il conflictuel ou revendicatif dans votre entreprise ? neuf pour cent des patrons répondent par la négative, c'est normal car ils estiment bien s'en occuper. 54 % des salariés répondent par l'affirmative. C'est une divergence.

L'opinion sur les IRP : les quatre cinquième des patrons pensent qu'elles sont à l'écoute et constructives. En 2015, seulement 60 % des salariés le pensaient et un an plus tard, cela descend près des 50 %. Voilà ce que pensent les salariés et les patrons à travers ces deux sondages.

Sur le dialogue social, les experts lors du colloque l'an dernier ont pointé du doigt deux choses qui devraient progresser :

- notre capacité d'anticipation dans le dialogue social, ne pas saisir les sujets en curatif ou en obligation parce que la loi est là, mais travailler en amont, en anticipation.
- Les expertises sont très hétérogènes. Nous constatons qu'il y a très peu de recherche académique sur tous ces sujets. Nous essayons alors de faire la synthèse de ce qui peut exister. En 2015, sur le dialogue social et le développement économique, vous pourrez le lire dans le rapport, nous avons fait le recensement très exact sur ce que dit la recherche sur les liens entre le dialogue social et les salaires, les inégalités et les salaires.

Dans la recherche académique, il y a de plus en plus de travaux sur le fait que le dialogue social formel ne peut pas être de qualité si le dialogue social est informel, c'est-à-dire le quotidien des relations dans l'entreprise. Le soubassement est l'informel, le formel reflète la qualité de l'informel. C'est ce que vous vivez au quotidien et la recherche le confirme.

Cette année, nous allons publier sur un autre sujet. La révolution numérique actuelle va-t-elle bouleverser le dialogue social ? On trouve des pistes de réflexion dans la recherche telles que l'enjeu de la formation : quelles sont les compétences requises pour accompagner une transformation de cette ampleur ? Elles tournent autour des enjeux du droit du travail et de sécurisation des parcours professionnels. Il y a des thèmes de réflexion sur le salariat.. Comment vont évoluer les IRP, les organisations patronales et syndicales ? Combien cette révolution va-t-elle détruire d'emplois ? Les études académiques qui existent aujourd'hui sont assez nuancées..

L'OCDE parle de beaucoup de bouleversement dans les métiers, mais en destruction de métiers, elle le chiffre à neuf-dix pour cent. La question va être le rythme, l'adaptation, l'amélioration des conditions de travail. Est-ce une opportunité pour un dialogue informel plus riche ? Comment gère-t-on la sécurisation en terme de protection sociale des salariés ? Ils connaîtront des carrières qui n'ont rien avoir avec le passé ou ils alternent différents circuits. 45 % des retraites que nous liquidons en AGIRC-ARCCO chez Humanis ne correspondent pas à des personnes qui sont en activité salarié quand elles arrivent à la retraite.

On est aussi allé demander aux personnes concernées ce qu'elles pensaient de la révolution numérique. Comment elles voyaient les choses. 55 % des salariés interrogés nous disent que la numérisation est une source d'amélioration. 72 % pensent que c'est une opportunité d'amélioration qualitative de leur emploi. Sur les sujets d'attention pour eux dans l'avenir, ils répondent, l'équilibre vie privée et vie professionnelle, la santé et les conditions de travail, la formation et le droit à la déconnexion. On devrait voir à l'avenir de plus en plus d'accords sur ces sujets-là.



Bref, c'est aussi une question d'autonomie et de sens, non plus de protection. On voit un bouleversement du dialogue social informel. 80 % des entreprises du CAC 40 sont dotées de réseaux sociaux d'entreprise. L'information ne circule donc plus du tout comme avant. Elle est large, partagée, il n'y a plus de monopole de l'expertise ou de moins en moins.

Comment les organisations syndicales peuvent-elles réagir à cette numérisation ? La recherche nous dit que leur mode de fonctionnement est naturellement le travail en réseaux coopératifs maillés : elles seraient en quelque sorte « digital native » en termes de fonctionnement. Ce que je constate c'est qu'elles ont, comme tout le monde, un vrai défi qu'elles essayent de relever. Comment par exemple peuvent-elles continuer à porter avec efficacité des revendications collectives au moment où le Digital pousse à une personnalisation très forte des réponses et à un consumérisme dont la montée ne se dément pas ?

Voilà les sujets de réflexion qui vous concernent directement.

En conclusion, j'observe qu'on n'a jamais autant écrit sur le dialogue social. La production médiatique est même assez spectaculaire. Beaucoup de choses pertinentes sont à examiner, même si nous sommes dans une époque où la machine à dire des sottises pour attirer l'attention des medias marche à plein régime, désolé de le dire si crument.

Je constate qu'en 2015, les partenaires sociaux ont réussi à trouver un accord sur les retraites AGIRC-ARCCO pour consolider ce régime sur les trente ans à venir. Ce n'est pas rien car cela concerne trente millions de français. C'est le seul grand régime des retraites à n'avoir jamais émis de dette pour verser des pensions tout en réalisant deux cent quarante milliards d'euros d'ajustements sur les cotisations, sur les pensions en vingt ans. La Cour des comptes avait d'ailleurs écrit en conclusion de son rapport sur l'Agirc Arrco qu'elle faisait plus confiance aux partenaires sociaux pour piloter l'AGIRC-ARCCO qu'à l'Etat pour piloter le régime général !

Je constate que dans des secteurs particuliers, tels que les employés à domicile, la négociation collective est intense et que les accords se signent. Dans la métallurgie, on remet tout à plat et que tout le monde est autour de la table depuis quelques mois. Dans ces conditions, dire que le dialogue social va mal est vraiment hâtif et superficiel.

Je crois qu'il y a un assez large consensus sur le fait qu'il y a des progrès à faire dans la qualité, dans l'efficacité, dans l'agencement. Comme le disait la semaine dernière JF Pillard lors d'un colloque, On ne peut pas rester « avec des robinets ouverts à tous les étages de la maison ». Cela vous épuise tous les jours et vos partenaires du dialogue social aussi.



Trier, éliminer et ranger est probablement la bonne méthode industrielle à suivre dans les années à venir. Il me semble important aussi de respecter le dialogue social dans son rythme, dans sa capacité à aller plus ou moins vite et à éviter de le bombarder de nouveaux textes sans arrêt. Je finirai donc avec Montesquieu : « les lois inutiles affaiblissent les lois nécessaires ! »

Je vous remercie de votre attention et serais heureux de débattre avec vous.

(longs applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier, Président du **cercle Humania**

Nous allons commencer par la première question de la présidente de la section travail & emploi au Conseil économique, social et environnemental qui est aussi professeur associé à Kedge business school et membre du Conseil d'administration de l'AFOIT. N'hésitez à vous signaler pour poser votre question.

Sylvie Brunet, présidente de la section travail & emploi au **Conseil économique, social et environnemental** qui est aussi professeur associé à Kedge business school et membre du Conseil d'administration de l'AFOIT

Merci pour votre intervention. Le sujet de la culture du dialogue social est un sujet majeur. J'ai une question basique et simple, quels sont, de votre point de vue, les facteurs clés d'un dialogue social constructif et de qualité ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe **Humanis**

Je crois que la capacité, d'abord, à poser les enjeux du sujet sur lequel on dialogue est absolument clé. Si on n'a pas en amont une phase de partage d'une bonne connaissance des enjeux économiques de ce dont on va parler, si l'on part d'une expertise trop hétérogène, à ce moment-là, on va avoir du mal à avancer. On va être sur des postures, on ne sera pas sur du concret.

Il faut essayer de prendre le temps de poser les choses. Je vais prendre deux exemples pour illustrer.

J'ai été confronté à la fusion de l'ensemble d'accords d'entreprises de six groupes qui ont constitué Humanis et cela devait être fait en quelques mois. A l'époque, Humanis avait cent soixante dix neuf millions de résultats négatifs. Vu la complexité



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

de ce que nous avons à faire, il fallait établir le cap du niveau d'investissement social cible et je l'ai annoncé aux organisations syndicales et à l'ensemble des salariés. Ça c'est pour la clarté. Nous avons également proposé un séminaire informel de partage des enjeux techniques. Le DRH et ses équipes ont ainsi passé deux jours à présenter les enjeux sur ce sujet complexe. Poser le constat, partager les enjeux d'abord de manière informel pour égaliser le terrain de jeu et établir une méthode et un rythme furent essentiels.

Second exemple, quand je dirigeais Aviva France à la fin des années 2000, nous étions confrontés à une situation un peu compliquée ou il arrivait fréquemment que notre actionnaire communique sans nous demander notre avis et en des termes anglo-saxons un peu « guerriers ». Le patron Europe pensait alors qu'il était possible de transformer l'ensemble des compagnies d'assurance en Europe en deux ans en ayant complètement changé la chaîne de valeur et de services de A à Z. Cela avait forcément créé des tensions dans l'entreprise. Mes partenaires sociaux me faisaient confiance, mais étaient décontenancés et très inquiets au fond. J'ai alors proposé un exercice approfondi et informel non pas au niveau du CE, car nous aurions été dans le dialogue formel, mais du comité de groupe France. Un tiers de confiance, Secaphi Alfa a conduit un exercice d'éclairage et de dialogue en benchmarkant ce qu'il a pu collecté avec les transformations effectivement réalisées dans l'industrie de l'assurance. Il a ainsi permis de cerner les métiers – finalement en nombre restreint – qui pouvaient de manière réaliste être concernés par des shared services européens. Le climat a radicalement changé après cet exercice et les communiqués toujours aussi impétueux ne provoquaient plus d'émois.

Ma conviction est que la phase amont du partage est essentielle, mais je n'ai de recommandations à donner à personne sur la méthode car je crois que ce soir il n'y a que des spécialistes.

Pascal Imbert, CEO et fondateur de Wavestone

Merci de cet exposé très riche, complet et étayé. A la veille des élections présidentielles, oublions l'échec de la concertation qui n'a pas précédé la loi El Komrhi, si vous avez la possibilité de former une recommandation pour faire évoluer le cadre du dialogue social pour le rendre plus efficace, quelle est-elle ? Quelle est la première priorité ? Quel est le message que vous voulez glisser à l'oreille du futur président ou de la future présidente ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

Je suis gêné par la question car je ne pense pas qu'une seule recommandation soit la bonne recommandation. C'est pour moi un travers médiatique que de penser qu'il



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

y a UNE solution. Je pense que c'est un ensemble. Il n'y a pas de recette ou de baguette magique pour changer la donne du jour au lendemain. Je pense en revanche que s'atteler à des sujets de prospective du type du numérique pourrait être créateur de confiance car ils sont structurants. Si l'on arrive à créer un horizon partagé de réflexions sur cinq ou dix ans, on peut espérer créer une boucle de confiance plus facilement que sur les conflits immédiats. Bref, le progrès pour moi c'est plutôt le chemin pour partager les enjeux. Un travail de prospective peut seul donner les grands axes d'une feuille de route. Ce qui est efficace est le partage du constat, la définition du cap et le partage d'une stratégie que l'on respecte. Dans notre époque, on veut tout analyser, tout réparer tout de suite, et on se précipite au Parlement pour faire voter des textes toujours plus longs, plus complexes et plus difficiles à appliquer en croyant de bonne foi pouvoir tout régler subito. Il faut surtout avoir une stratégie et employer des méthodes qui marchent en termes de travail, de transformation stratégique dans les communautés humaines qui s'appellent les entreprises.

Olivier Münch, Directeur des affaires sociales de **Engie Cofely**

D'abord un très grand merci pour cette source de chiffres valorisants pour tous les DRH présents. S'il y a autant d'accords signés, c'est grâce à la qualité du travail réalisé. J'aurai envie de déplacer le sujet. On parle de dialogue social donc de quantitatif ce soir en recensant tout ce qui a été signé alors qu'en réalité, vous l'avez dit, l'important n'est pas tout ce qu'on signe, mais plutôt le travail important des managers et dirigeant qui expliquent la stratégie de l'entreprise et qui nous demandent de faire en sorte que les transformations d'entreprises se fassent dans un délai raisonnable et permettent que le corps social suive. Ma question, ne pourrions-nous pas plutôt noter la qualité de notre dialogue social ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe **Humanis**

Je crois que nous avons tellement de contraintes à gérer que nous devenons très doués ! Déjà, donner le volume, c'est montrer tout le travail réalisé par rapport à l'écume médiatique qui pointe du doigt ce qui échoue, c'est corriger une perception négative, qui est fautive car elle se concentre sur les sujets de désaccord national au lieu de regarder ce qui se passe dans les branches et dans les entreprises. Il est nécessaire d'intéresser les journalistes à cela mais, comme ils n'ont pas assez de temps et que l'information n'a plus de valeur, c'est un vrai défi. Je pense qu'il y a probablement un travail méthodologique à faire pour mettre en relation ce travail d'accompagnement et les résultats des entreprises. Il faudrait valoriser tous les baromètres salariés bien au-delà de tout ce qui est signé. Je suis d'accord avec vous. J'irai plus loin en disant que cela ne concerne pas uniquement les entreprises. Suivre les indicateurs qualitatifs de performance sur les services rendus devrait concerner tout le monde à commencer par l'Etat.



Olivier Jaskulké, HR digital officer d'Orange

J'ai une remarque, vous avez présenté des chiffres prouvant une coopération offrant de la négociation, ce qui est une bonne nouvelle. En revanche, pourquoi y a-t-il seulement 8.6 % des gens qui sont syndiqués et qui s'engagent dans la représentativité ? Cela laisse très circonspect. Qu'est ce qui pourrait favoriser l'engagement des salariés dans une représentativité ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

Si je me concentre sur ce qui pourrait être fait, un premier élément de réponse est dans la recherche académique : l'engagement syndical nuit-il à la carrière ? La réponse est étonnement non. Cela peut être contre intuitif par rapport à ce qu'on peut penser.

Deuxième élément, je constate qu'il y a un grand nombre d'entreprises qui tentent des expériences autour du chèque syndical par exemple. Il y a aussi l'exemple de Solvay avec le dispositif sophistiqué de l'anonymat de la cotisation syndicale financée par l'entreprise. Il y a des choses à faire.

C'est probablement tout une stratégie et une transformation si j'analyse ce que me disent les partenaires sociaux. Il y a des questions d'image dans l'opinion publique. Quand vous faites des sondages sur l'image de l'engagement, l'engagement syndical ou politique d'ailleurs n'est pas bien placé. Il y a un vrai sujet de transformation de l'image en interaction avec le réel. Il y a aussi un sujet éducatif. Dans les pays scandinaves, on enseigne l'engagement syndical et bénévole. Il y a un travail à faire dans la durée. Pour moi, il n'y a pas de baguette magique. Ce sujet ne peut se régler que dans la durée.

Il y a néanmoins au bout du bout un constat sociologique qui est que l'engagement bénévole dans des tâches collectives a fondamentalement beaucoup régressé ces vingt-trente dernières années. Les générations, qui arrivent, vont-elles retrouver ces engagements ?

S'il y a une batterie de mesure qui peut aider à faire changer les choses dans la durée, en revanche, radicalement changer les choses du jour au lendemain me paraît difficile.

Je crois aussi qu'il faut se méfier du mythe de l'uniformisation et qu'il faut continuer à apporter des réponses différenciées selon les situations, ce que la loi ne permet pas de faire en fait. Même si c'est un peu à contre courant de notre histoire dans la longue durée, ne pas s'éloigner du réel, donc des personnes, c'est accepter résolument de continuer à déléguer aux partenaires sociaux.



Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania

Aujourd'hui, il y a quatre vingt codes et quatre mille normes. Je sais quand on invite Myriam El Komhri, Ministre du travail et de l'emploi, qu'on s'amuse à lui offrir un code du travail de son année de naissance qui fait le tiers de pages par rapport aux trois mille pages d'aujourd'hui ou alors le code du travail suisse qui en fait cent pages !!
Qu'en pensez-vous ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

J'y vois un trait culturel ancien, le besoin de normer, accompagné probablement d'un impact médiatique mal digéré depuis l'irruption de la télévision et des sondages, depuis les années soixante dix avec une intensité et une immédiateté que personne n'a réussi à canaliser à ce jour. Aujourd'hui quel qu'il soit, un ministre rêve à tout prix de donner son nom à une loi et s'il ne le fait pas on le taxe d'inaction. Effectivement, on est loin de trier, éliminer et ranger.

On y est tous confrontés. Prenez l'exemple du contrat responsable en complémentaire santé. On a changé tous ses curseurs. En termes de méthodes de changement, c'était à peu près tout ce qu'il fallait ne pas faire : la réglementation est arrivée au dernier moment, aucune pédagogie publique à la hauteur des enjeux n'a été réalisée. Il y a eu des changements et de l'incertitude jusqu'au trente décembre, vous le savez vous l'avez vécu. C'est évidemment facile de changer les développements informatiques dans les nuits du 30 et du 31 décembre !! Cela nous a coûté neuf millions d'euros et des mois d'insatisfaction de clients voyant leurs garanties baisser et découvrant que leur médecin n'avait pas signé de contrat d'accès aux soins !

On est là dans la non-qualité avec une impression d'aller beaucoup trop vite.

Je l'avais dit un jour à mon confrère Guillaume Sarkozy, que je salue : c'est même une barrière à l'entrée. Ce n'est pas satisfaisant. La complexité de notre secteur est une barrière à l'entrée. In fine, ce n'est pas comme cela qu'on peut apporter le meilleur potentiel d'innovation à nos clients.

Elodie Hughes, CEO & Co-founder de la start up Timefunding

Je n'appartiens pas à votre écosystème étant fondatrice d'une start up qui propose à des experts comme vous tous d'investir non pas de l'argent mais du temps dans des start up qui sont en croissance. J'ai retenu votre chiffre : 98 % des entreprises n'ont pas de DRH. Moi qui suis à la tête d'une start up, je ne me pose pas la question de la nécessité du DRH ou plutôt d'un « Chief happiness officer » ! J'ai donc deux questions, 85 % des salariés n'ont pas de représentants syndicaux, pensez-vous qu'il est possible d'instaurer un dialogue social dans ces conditions ? Les start up pourraient-elles inspirer un nouveau dialogue social disruptif, on adore ce mot-là chez les start up ?





Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

J'espère bien qu'elles le feront comme l'ont fait les entreprises industrielles lors de la deuxième révolution industrielle. Quand on reprend l'histoire de tous les pays, les entreprises, les branches ont créé des outils de solidarité qui n'existaient pas du tout.

Autre réaction plus personnelle à votre question, je vois monter la mode du « Chief happiness officer », je conseillerai quand même, à titre personnel de faire preuve de sagesse et de discernement sur la projection du fait que l'entreprise peut être une source de bonheur, car les mots ont un sens et bonheur et bien-être n'ont pas le même sens. Le travail est ou doit être une source puissante d'épanouissement et d'accomplissement dans la vie. De là, à projeter la sur-promesse du bonheur, je crois que c'est un cran trop loin. Le « chief officer » du bonheur c'est soi-même. Personne d'autre que chacun d'entre nous n'est légitime à être le « chief officer » de son bonheur à mes yeux. En même temps, je me réjouis que l'entreprise se pense aussi comme productrice, organisatrice et facilitatrice de services individuels et collectifs de qualité pour la communauté humaine constitué par une entreprise.

Lionel Jullien, Directeur des relations sociales de AXA group

Je vais essayer de ne pas casser l'ambiance après ce moment de bonheur ! Le dialogue social est-il définitivement mort ? Pour avoir un dialogue, il faut deux personnes en vie. C'est basique. Il me semble que tous les DRH et dirigeant se battent tous les jours pour que leurs entreprises se transforment et restent en vie. De ce côté-là, on est tous alignés. En face de nous, on travaille avec des représentants du personnel et des organisations syndicales et parfois, je n'ai pas le sentiment qu'ils soient animés par la même volonté d'auto-transformation. Parfois, il arrive que ces gens représentent une certaine catégorie du personnel dans une vision qui est la protection des avantages acquis et des personnes en difficultés. Etes-vous confiant dans la capacité de nos organisations syndicales et des représentants du personnel de se réinventer eux-mêmes pour demain représenter les métiers de demain ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

Si ce n'est jamais simple, je pense qu'il faut néanmoins continuer à progresser sur la grammaire économique et sociale partagée et qu'une façon d'y arriver est la démarche d'anticipation pour réellement essayer à tous les niveaux (entreprises, branches inter pro ...) de mettre sur la table les sujets de transformation avec l'ensemble de leurs impacts. Je pense que la révolution numérique est ce qu'il faut saisir comme thème parce que nous savons que personne n'a les réponses et qu'il faut les co-construire. La vitesse de transformation technologique n'est pas connue,



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

les point de sortie non plus. Je pense que c'est l'occasion de faire grandir tout le monde en conscience, en maturité et d'être sur des thèmes de coconstruction. Il faut aussi s'entraider dans la compréhension des enjeux. Ne nous leurrions pas, nous n'aurons jamais cent pour cent des salariés qui s'intéresseront à la stratégie de l'entreprise. Je fais partie de ceux qui partagent énormément la stratégie. C'est un choix que de le faire. Vous le voyez bien avec les plus jeunes générations, ils ont de plus en plus d'information. Ils sont de plus en plus « challengeant » pour le management et le seront aussi avec les organisations syndicales. La vraie question est quelle est la vitesse partagée ? A mon avis, elle ne sera jamais totalement synchrone, c'est juste impossible. En revanche, on peut progresser constamment et les chiffres volumétriques sur vingt ans le montrent. Ce n'est pas le même monde. Vous le savez, car vous l'avez vécu.

Dominique Bailly, Past -Conseiller du directeur général - Directeur de la performance et de la prospective stratégique RH du Groupe **La Poste**

Je voudrai prolonger la question sur la transformation digitale sous l'angle pratique du dialogue social. On a souvent le sentiment que la transformation numérique est une plutôt menace car cela pousse à la désintermédiation et que cela ne favorise pas un dialogue social qui va se développer ailleurs tels que les réseaux sociaux et autres. Cela peut aussi être un atout, un point d'appui. Je pense par exemple à la possibilité de consulter les salariés et de les associer au dialogue social pour diffuser l'information. Possédez-vous des données sur les progrès en matière de pratique numérique de dialogue social ? Selon vous, y a-t-il matière d'accélérer la transformation du numérique des organisations syndicales ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe **Humanis**

Oui, j'observe que c'est en cours. Il faut probablement l'accompagner de manière résolue. On peut construire dans les entreprises d'énormes progrès là-dessus. J'ai deux exemples simples. Chez nous, au niveau de l'entreprise elle-même, les organisations syndicales internes communiquent via l'intranet du groupe. C'est un choix qu'on a fait dès 2013. Le deuxième exemple ce sont les 250 administrateurs du groupe Humanis : 100% des travaux des Conseils d'administrations d'Humanis sont électroniques et digitaux aujourd'hui et tout le monde a son ipad. Humanis a fait des économies de papier et a ainsi de surcroît contribué à développer son programme de développement durable. On peut le faire partout, mais il faut accompagner.

Sybille Quéré-Becker , Directeur du développement social d'**AXA France**

Je voulais apporter un témoignage sur la formation des partenaires sociaux au digital. Nous les avons formé au digital et toutes nos news sont consultables via leurs



« i phone ». On leur a offert une journée de formation sur comment construire leur site sur notre portail. Ils étaient ravis et en ont fait la pub en interne, nous étions contents du résultat.

Concernant le code du travail et de sa lourdeur. Je reconnais que beaucoup de choses ont été faites ces dernières années en termes de simplification. Cela nous a facilité la vie dans une période de grande transformation d'avoir des regroupements d'instance, de dire que l'entreprise est le lieu du dialogue sont de très bonnes choses. On va dans le bon sens. Je confirme que quand on dit que quatre vingt pour cent du dialogue est en dehors des instances, c'est vrai et j'ai envie de dire que c'est plutôt quatre vingt dix ou quatre vingt quinze pour cent. C'est mon impression et mon avis.

J'ai deux questions, dans votre baromètre que j'ai lu avec attention, pourquoi ne pas avoir interrogé les représentants des organisations syndicales car je ne sais pas si cela donnerait les mêmes résultats ? Je me demande quels sont leurs opinions ? Sont-ils différents, cohérents, comment se situent-ils ?

Enfin, je reprendrai ce qui a été dit : on a aujourd'hui un sujet de vitesse d'exécution dans nos entreprises. Il y a une population qui ne comprend pas cette vitesse, il s'agit des managers. Nous avons un management qui ne la comprend pas. Aujourd'hui, cela ne se fait pas rapidement car il y a un CHSCT et beaucoup d'instances au milieu. Je voudrai avoir votre ressenti en la matière.

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

Sur la première question, je vous remercie de votre apport méthodologique à notre baromètre de 2017. Nous le ferons, vous avez raison. Je précise que chacun des leaders patronaux et syndicaux représentatifs s'exprime dans notre rapport

Sur la vitesse d'exécution, je vois effectivement ce que vous voulez dire d'autant plus que vous avez signalé avoir fait beaucoup de formations vis-à-vis du management intermédiaire. Je pense que c'est une problématique plus globale. Tous les baromètres qui peuvent être réalisés sur la perception par le management intermédiaire de sa vie dans les entreprises aujourd'hui sont essentiels et clés car le management a été percuté par la révolution client depuis les années 60. Ce sujet a été traité insuffisamment. J'avais participé à l'époque avec l'institut Montaigne et Deloitte à une étude sur la confiance qui a été publié sous un titre que je n'ai pas choisi mais qui était un appel « et la confiance bordel ! ». Cet ouvrage décrivait notamment le malaise du management dit intermédiaire confronté trop souvent à des injonctions contradictoires. L'ouvrage est également riche en expériences menées. Pour autant, à part l'accompagnement actif, la création de communautés managériales et toutes sortes de recettes de bon sens, je ne vois pas de solution miraculeuse. Il faut peut-être réfléchir à faire autrement si la sensibilisation ne fonctionne pas suffisamment.

Je partage avec vous que c'est bien évidemment à ce niveau là que « cela se passe », car c'est le niveau de confiance personnel entre individus. Une entreprise ne se transforme que le jour ou ceux qui encadrent quelques personnes



quotidiennement dans la confiance ont emmené et accompagné ces quelques personnes dans une transformation avec crédibilité. Avant, ce sont trop souvent des « power points », des textes et des déclarations du top management.

Si ça ne marche pas, il n'y a pas de réponse unique, il faut tenter des expériences et voir ce qui marche. Les start up, je pense, sont source d'inspiration, car cette proximité c'est leur unique univers.

Sur les cadres, j'attire d'ailleurs votre attention. Au 1^{er} janvier 2019, l'Agirc et l'Arrco fusionneront, cela signifie que les cadres perdront un élément statutaire différenciant. Peut-être vous faut-il réfléchir à des accompagnements de vos collègues autrement avec des sources de motivation et de reconnaissance pas forcément matérielles et leur montrer encore plus votre attachement et leur rôle fondamental d'encadrement. Je pense que globalement nous avons tendance à ne pas le faire suffisamment, alors que l'exercice de l'autorité n'a rien d'un exercice simple.

Guillaume Sarkozy, Président de la fondation Malakoff Médéric Handicap

Jean-Pierre, je vais tenter d'apporter une solution à votre interpellation. J'ai été frappé par le nombre de fois que le mot transformation a été prononcé ce soir. Evidemment, c'est cela qui nous attend, une transformation profonde dans laquelle l'engagement des salariés va être majeur, les négociations à mener très importantes et les besoins d'innovation considérables. En face de ce besoin, nous sommes les enfants de soixante douze ans de principe irréfragables. Je sais bien qu'on en est sorti. N'est-ce pas une expérimentation à faire dès demain que les salariés élisent des représentants qui les représentent vraiment, n'est-ce pas une piste ?

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe Humanis

Vaste sujet mon cher Guillaume, tu le sais bien. Là-dessus, un travail de discernement amène naturellement à plusieurs considérants. Depuis des siècles, bien qu'un travail d'unification de longue haleine ait été mené à bien, notre pays est caractérisé par une extraordinaire capacité intrinsèque à maintenir ou à recréer des divisions en de multiples liens affinitaires et intellectuels dans tous les domaines, ce qu'un japonais comme moi appelle la « fragmentation à la française ». Jusqu'où cela ira-t-il si on ouvre ? Autre considérant : une ouverture ferait-elle émerger in fine plus d'opposants ou plus de partisans du dialogue social ? Ce n'est en tout cas pas à moi d'y répondre : c'est au législateur de débattre des avantages et des inconvénients des différentes solutions et de trancher dans sa sagesse.

Ghislain Missonnier



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**



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

Ce soir, la personne choisie appartient à une grande entreprise allemande avec **Philippe Cuënot**, Directeur des ressources humaines de **Mercedes-Benz France**.

Alors, Jean-Pierre Menanteau qu'elle est la question que vous n'avez jamais osée poser à votre DRH, que vous aimeriez énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Philippe Cuënot, Directeur des ressources humaines de Mercedes-Benz France.

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général du groupe **Humanis**

Je vais essayer de faire original. Imaginez-vous dans dix ans, Mercedes Benz a profondément évolué, ne vend plus des voitures mais les loue. Quatre vingt pour cent de son personnel n'est pas salarié mais travaille dans des plateformes, c'est un réseau d'indépendants. Vous avez un nouveau patron qui ne connaît rien à votre entreprise, qu'aimeriez-vous qu'il fasse ?

Philippe Cuënot, Directeur des ressources humaines de **Mercedes-Benz France**

Monsieur le Directeur général, merci d'abord pour votre intervention passionnante.

Pour ma deuxième participation au cercle Humania, je suis ravi d'avoir à répondre ! Je pense que le conseil que je lui donnerai est qu'il passe son premier mois sur le terrain, proche de ses collaborateurs pour comprendre qui fait quoi, comment fonctionne le discours informel. Dans un groupe de culture allemande, le dialogue social est très important et se fait toujours avec des règles. En Allemagne, les représentants du personnel ont un droit de véto. Vous devez les convaincre, vous ne pouvez pas passer en force, c'est une très grande différence avec un groupe français. C'est le conseil que je lui donnerai.

Un grand merci à notre grand témoin, **Jean-Pierre Menanteau**, pour son intervention de ce soir autour du thème : Le dialogue social est-il définitivement mort dans notre pays ?

(Applaudissements très nourris)

.....et à **Philippe Cuënot** qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont **Jean-Marie Marx de l'Apec** et **Pascal Imbert de Wavestone** (Applaudissements) et grâce à



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**



qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerais vous y associer en les applaudissant.
(Applaudissements)

Dernière information : Nous aurons notre prochain événement le vingt cinq avril avec l'intervention exceptionnelle de Philippe Knocke, CEO du groupe Areva.

Notez bien cette date pour nous retrouver, sur invitation, à 19 heures 15 **en ayant réservé votre place dans les temps si vous ne voulez pas subir les affres du surbooking comme ce soir !!**

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

Merci à tous de votre participation active.
Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bon retour.

Compte rendu du débat - le plus précis possible :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**