



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mercredi 6 juillet 2011**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :  
Faut-il croire au dialogue social ?**

Intervenant :

**Jean-Denis Combrexelle, Directeur général à la Direction Générale du Travail**

\*\*\*\*\*

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

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge de la pratique RH & management de **Kurt Salmon**, **Jacky Chatelain**, Directeur général de l'**Apec** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Jean-Denis Combrexelle**.

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



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨



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 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.

Il n'y a pas de journalistes.

Je passe la parole à **Claude Bodeau, Associé** en charge de la **practice RH & management** et **Claire Vizzolini, Senior manager** chez **Kurt Salmon** pour nous présenter en avant première la dernière étude que vous avez reçue dans votre dossier d'accueil et auquel un grand nombre d'entre vous ont participé : **Performance RH : Les DRH se mobilisent.**

A vous, Claude Bodeau et Claire Vizzolini.

\*\*\*\*\*

**Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management chez Kurt Salmon.**

Ce soir, Kurt Salmon, le cercle Humania et l'APEC sont heureux de vous accueillir. J'ai la joie de diriger Kurt Salmon, une société de conseil qui s'appelait avant Ineum Consulting. Je remercie un certain nombre de nos clients présents dans la salle pour leur confiance. Je dirige l'activité RH et management. Dans ce cadre là, depuis deux ans, au sein du cercle Humania, grâce à vous, nous réalisons une deuxième étude, après celle de l'année dernière « l'agenda du DRH en 2010 ».

Vous avez en exclusivité mondiale, avant les journalistes de demain, vous avez le rendu de l'étude « Performance RH ». Chaque année, avec Ghislain, nous avons décidé avec vous de faire une étude en petits groupes de travail. Je vous remercie tous d'y avoir participé. Nos collaborateurs présents dans cette salle sont à votre disposition pour toute question sur la thématique RH.

Je vais vous présenter Claire Vizzolini, senior manager de Kurt Salmon, qui est passée par Sciences Po et qui gère chez nous l'offre « professionnalisation », c'est-à-dire tout ce qui est nécessaire pour animer la direction RH à faire de grandes mutations. Ce métier a pour but d'accompagner les DRH, leurs services sur les questions de formation, de négociation d'accords. Claire Vizzolini va vous présenter



cette étude. Quant à moi, je vous souhaite une excellente soirée avec un excellent conférencier ce soir. Merci à vous.

**Claire Vizzolini, Senior manager de Kurt Salmon.**

Bonsoir à tous.

L'idée est de vous présenter les principaux enseignements de l'étude rapidement pour laisser toute la place à notre intervenant et au débat.

Effectivement, comme le disait Claude Bodeau, l'année dernière nous avons conduit avec le cercle Humania, une étude sur l'agenda des DRH qui avait pour objectif d'identifier les grandes priorités des DRH pour 2010. Ces grandes priorités, sans surprises, étaient liées à l'adaptation au contexte économique avec des PSE, avec des restrictions budgétaires, des travaux sur la maîtrise de la masse salariale ou l'optimisation des processus RH par exemple et la lutte notamment contre l'absentéisme. En 2011, il nous a semblé intéressant, dans un contexte de crise continue, de voir si les priorités des DRH se traduisaient dans le renforcement de la mise en place de mesures de performance RH. C'est donc l'étude que nous avons mené grâce à vous.

Je vais vous en présenter quelques grands enseignements. Premier enseignement que nous avons tiré de cette étude, si la mesure de la performance RH est un vrai sujet de préoccupation de la population des DRH que vous représentez, dans les faits on a assez peu d'entreprises qui ont mis en place les mesures de la performance RH, et quand elles ont mis en place ces mesures de la performance, c'est un exercice assez récent. Pour être très précis, 44 % des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire ont mis en place une mesure de la performance RH et seulement 22 % d'entre elles l'ont mis en place depuis plus de 3 ans. En résumé, c'est un exercice qui aujourd'hui est arrivé à sa maturité et qui est encore très récent.

On s'est interrogé sur les raisons pour lesquelles il y a un décalage entre cette préoccupation et la mise en œuvre de ces mesures de la performance RH. Une des premières explications tient en la définition même de la performance. Quand on regarde un dictionnaire classique, en regardant la définition du mot performance, nous avons déjà quelques éléments de réponse.

Je vous livre les définitions. La performance se définit comme un résultat chiffré obtenu, un résultat au final qu'une machine peut obtenir, ou encore comme un acte de production, d'interprétation ou de compréhension d'un énoncé réalisé par un sujet

à partir de sa compétence. En clair, que faisons-nous de cette définition quand on travaille dans les ressources humaines ? C'est l'une des premières difficultés de la mesure de la performance RH. Comment définit-on la mesure de la performance RH ? A cette question, vous avez apporté dans le questionnaire deux réponses et on voit que la performance RH se structure aujourd'hui autour de deux grands axes.

Un premier axe qui est la mesure de la performance de la fonction RH en tant que fonction support, fonction opérationnelle. Quels sont les moyens, quels sont les coûts que l'on alloue pour obtenir quels résultats RH ?

Le deuxième axe est la contribution de la RH à la création au sein de l'entreprise. Ce sont ces deux axes là qui vont permettre de définir la performance RH avec une différence en plus dans la performance opérationnelle entre la performance des processus administratifs et la performance des processus que l'on qualifie généralement à forte valeur ajoutée que sont l'actif, la gestion des relations sociales, le développement RH ...

Devant votre application de ce « retard » dans la mise œuvre de la mesure de la performance RH par rapport au niveau de préoccupation, c'est l'existence d'un reporting légal qui est extrêmement important en France, que ce soit le RNE, le bilan social... Ce reporting vous oblige à conduire grand nombre d'indicateurs, grand nombre de données chiffrées, mais qui ne sont pas toujours des données qui vont vous permettre de mesurer la performance RH et encore moins de la piloter. C'était le premier enseignement, ce degré de maturité, ce décalage entre le niveau de préoccupation et la mise en œuvre.

Autre enseignement important sur la mise en place de la démarche, donc pour les entreprises qui ont vraiment mis en place cette démarche de mesure de la performance RH, c'est une initiative qui est à 63 % une initiative RH. On aurait pu croire que dans un contexte de crise, c'était plutôt les directions générales ou les directions financières qui pouvaient vous imposer de mesurer les performances RH. L'étude prouve que c'est une initiative RH principalement et que les DAF sont assez peu à l'initiative de ces mesures de la performance RH. Cette initiative a bien évidemment été renforcée par la crise mais elle a aussi été renforcée, chose intéressante, par l'évolution de la fonction RH avec la mise en place par exemple de CFP.

On voit vraiment la corrélation forte entre la mise en place d'un CFP RH et la mise en place d'une mesure de la performance RH. Chose également intéressante est que la quasi-totalité des processus font l'objet d'une mesure de la performance RH quand il y a mesure de la performance RH. Donc aussi bien les processus administratifs tels

que la paye, la gestion du personnel mais également des processus développement RH, formation...

Troisième enseignement : les indicateurs.

L'étude montre qu'aujourd'hui la mesure de la performance se structure autour d'un nombre d'indicateurs restreint. Quand il y a mesure de la performance RH, il y a généralement moins de 4 indicateurs qui sont utilisés. C'est une vraie tendance que d'avoir un nombre d'indicateurs de plus en plus limités, restreints qui permettent le pilotage.

Autre enseignement, en revanche, il n'y a pas d'indicateurs généralisés. La fonction RH a certes un reporting légal important, une certaine normalisation mais pour autant, on ne trouve pas un indicateur identique à toutes les entreprises. Le seul indicateur qui peut ressortir et qui est utilisé par moins de la moitié des entreprises qui ont mis en place ces mesures de la performance RH est le turn-over mais avec une vraie interrogation. Est-ce que le turn-over mesure vraiment la performance RH ou n'y a-t-il pas d'autres fonctions qui sont contributives d'un mauvais taux de turn-over ?

Enfin, dernier enseignement et je vous laisserai après lire l'étude, ce sont les prochaines étapes qui sont envisagées par les entreprises qui ont mis en place cette mesure de la performance RH. Un des gros axes d'amélioration, c'est l'amélioration de la qualité des données avec un souhait des entreprises, notamment de mieux s'équiper avec des outils, des systèmes d'information qui leur permettront donc de vite collecter, produire les indicateurs pour passer d'avantage de temps à l'analyse et aux plans d'actions.

Enfin, dernier autre axe d'amélioration envisagé et souhaité, c'est le passage de la mesure de la performance RH à la mise en place de plans d'actions et donc au pilotage réel de la performance RH.

Voilà en quelques mots, les grands enseignements qu'on peut tirer de cette étude.

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

\*\*\*\*\*

## Intervention de Jean-Denis Combrexelle

Monsieur le Président,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

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

Je parlerai de la place de la négociation collective, plus exactement faut-il croire au dialogue social lors de négociations collectives ? Ma réponse personnelle est OUI !

Ceci dit, c'est un peu plus compliqué que cela. Il se trouve que je suis le plus ancien directeur des directeurs de l'administration centrale comme vous l'avez indiqué. J'ai été nommé par la Gauche. Un jour, il y a à peu près 6 mois, je ne pensais pas qu'il y avait les journalistes, et la discussion portait sur la négociation collective, c'était à la Sorbonne. A un moment, une éminente universitaire a dit de toute façon, la négociation collective, le dialogue social, personne n'y croit c'est de la tambouille ! Ce à quoi j'ai répondu que la France, les élites sociales ne croient pas au dialogue social. Je pensais qu'il n'y avait pas de journalistes mais il y en avait un, donc c'est devenu « Combrexelle dit que la France ne croit pas à la négociation collective ! » Je pense, en fait, que les élites en France ne croient pas à la négociation collective. Je dirai que la France et non les fonctionnaires peut shooter à l'intervention de l'Etat et il y a une sorte de tradition, je ne sais pas si elle est napoléonienne, bonapartiste, étatiste, jacobine, tout ce qu'on veut, qui fait que la société demande à l'Etat d'intervenir et qu'il y a une sorte d'accoutumance sur cette question y compris chez ceux qui se prétendent les plus libéraux.

Vous citez l'épisode de Gérard Larcher qui donnait à boire aux ouvriers, en réalité ce qui se passait une fois qu'il était passé sur les chantiers, il revenait rue Saint Dominique où se situait son ministère. L'ensemble des journalistes, aussi bien Les Echos que l'Humanité ou Libération posaient au ministre la question suivante : « Monsieur le Ministre, quand est-ce que vous prenez un décret fixant une température maximale ? ». Il y avait eu une canicule en 2006 qui n'avait pas duré trop longtemps, près de 15 jours. Je pense que si elle avait duré un mois, on aurait eu dans notre code du travail un décret fixant une température maximale !! Car la pression de la société est extrêmement importante en la matière.

Au-delà de l'anecdote, je voudrais souligner plusieurs points : la place de la négociation collective, du dialogue social puis ensuite les conditions d'un bon dialogue social et d'une bonne négociation collective.

Sur la place de la négociation collective, il y a un point qui me paraît extrêmement important, parfois on mesure l'importance du travail à son poids, effectivement le poids n'a pas changé mais le contenu depuis 2004 a profondément été modifié. C'est-à-dire que la plupart des lois qui sortent du ministère du travail sont en réalité des lois qui renvoient à la négociation collective. Il y en a deux qui me paraissent extrêmement importante : une qui s'appelle la loi Larcher qui est loi post CNE, post CPE qui consiste à dire : quand on veut faire une réforme importante en matière de travail, d'emploi et de formations professionnelles, il faut renvoyer à la négociation collective préalable. C'est une loi qui n'a l'air de rien, c'est une petite loi constitutionnelle. Je dis que cette loi a profondément modifié à la fois le fonctionnement de l'Etat, fonctionnement de l'Etat social et le rapport qui existe entre les partenaires sociaux et l'Etat.

Je suis souvent d'accord avec François Chérèque mais je suis en total désaccord avec lui quand il dit que cette loi est détournée. En effet, la loi n'est pas totalement appliquée dans tous les cas, mais je crois qu'il est extrêmement important de bien comprendre que, sur les questions de représentativité, sur les questions de marché du travail, on renvoie à la négociation collective. Cette loi fonctionne pour l'essentiel. C'est une loi qui modifie, j'insiste, profondément les rapports entre l'Etat et les partenaires sociaux.

La deuxième loi est bien sûr la loi du 20 août 2008 sur la représentativité. Contrairement à beaucoup de mes collègues juristes qui voient dans cette loi un magnifique terrain de jeu, cela n'en est pas un. Cette loi est faite pour renforcer la place de la négociation collective. On est dans un système où la question qui est posée est la place respective de la loi, de la négociation collective et du contrat de travail. Tout le monde est d'accord pour dire que la loi doit avoir un rôle limité, qu'elle doit fixer les grands principes, c'est ce que dit la Constitution. Que le contrat de travail, à la différence de la plupart de nos collègues et pays européens, doit avoir un rôle d'accompagnement et d'adaptation aux cas particuliers et que le centre de gravité de tout cela est la négociation collective. Donc quand on dit que le centre de gravité est la négociation collective, je suppose que les gens qui sont autour de la table soient plus légitimes, donc que leur représentativité soit fondée sur l'élection. C'est cela le point central de la loi. Le point central de la loi n'est pas la représentativité mais la négociation collective et le dialogue social.

Vous, en tant que DRH, vous avez bien sûr des problèmes concrets posés par cette loi mais ayez toujours en tête que la seule clé d'interprétation de cette loi est l'obsession de la négociation collective. Alors, sans venir sur des sujets très très sensibles en ce moment, une des particularités de ce code du travail, c'est que le point si j'ose dire, mon propos peut paraître un peu paradoxal, le point le plus souple élaboré dans le code du travail est ce qui constitue le temps de travail. C'est-à-dire,

dans le cadre de la réforme du 20 août 2008, on a renvoyé à la négociation collective, donc on a limité au maximum les exigences législatives. On a renvoyé à la négociation collective non seulement mais on a renvoyé à la négociation collective d'entreprise. Autrement dit, on a complètement renversé la hiérarchie normale des normes là où précédemment on disait il y a la loi, l'accord des branches et l'accord d'entreprise. On a dit le point de départ est l'accord d'entreprise, à défaut c'est un accord de branches, et à défaut c'est la loi qui fixe les règles. Quand les gens qui ont travaillé sur cette partie de la loi sur le temps de travail pensaient que la question qui était posée n'était pas de remettre en cause tout ce qui avait été fait dans le cadre de la loi du 20 août 2008, c'était de savoir si éventuellement on n'étendrait pas le modèle qui avait été institué pour le temps de travail à d'autres domaines que le temps de travail. Alors, c'est un message qui devra peut-être être passé à certains, mais il est un peu paradoxal de vouloir remettre en cause au nom de la souplesse, la partie du code du travail consacrée au temps de travail alors que c'est précisément la partie la plus souple du code du travail. Alors, la question qui vous est posée, c'est de savoir comment cela fonctionne ? Après, dans les entreprises, pour des raisons d'opportunités, que ces dispositions ne soient pas utilisées, c'est autre chose.

Juridiquement, la partie la plus souple est constituée par cette question du temps de travail. Donc, la question très pratique qui vous est posée à vous et à nous est par exemple la suivante : « Ce modèle qui part de l'accord d'entreprise, à défaut qui renvoie à l'accord de branches et à défaut qui renvoie à la loi peut-il être transposé à des domaines comme les conditions de travail, comme le licenciement et autres ... ? ». C'est cela la question me semble-t-il ?

Alors, la place de la négociation collective est le premier point. C'est que la France, aussi bien vis-à-vis de ses collègues européens qu'en interne, place au centre ces questions de négociation collective, que ce soit de branche ou d'entreprise.

Une fois qu'on a dit cela, la deuxième question qui est posée est : « Est-ce que toutes les conditions sont réunies pour qu'il y ait véritablement négociation collective ? ». Je voulais dire que nous ne sommes pas dans un environnement favorable.

Je vais redire ce que je disais au début. Je pense que nous sommes dans une situation où beaucoup de gens considèrent que de toute façon la négociation collective n'est pas un véritable levier d'évolution de nos relations professionnelles. Ma conviction est qu'on pourra faire évoluer notre système qu'à travers la négociation collective. La question devient : « Est-ce qu'au tour de table interprofessionnelle ou au tour de table de la branche, des entreprises, il y a des gens qui ont véritablement la volonté de négocier ? ».

Hier, il y avait le bilan de la négociation collective, qui était présenté dans la fameuse salle des accords de Grenelle. Quand on regarde les chiffres, on constate que les



chiffres sont bons, c'est-à-dire qu'il y a un niveau intéressant de négociation interprofessionnelle. Le niveau des accords de branche se maintient, le niveau des accords d'entreprise, qui est à mon avis le principal critère, est important. Il y a eu deux pics statistiques représentés par le nombre des accords d'entreprise. Il y a eu le pic représenté par les lois Aubry sur les 35 heures et ensuite il y a eu une baisse de la statistique. Maintenant, on a dépassé le niveau qui était précédemment représenté par les lois Aubry. Autrement dit, quantitativement, il y a de la négociation.

Qualitativement, il y a aussi de la négociation sur les conditions de travail, sur les questions de salaire, de temps de travail. Simplement, il y a une interrogation qui est que renvoyer à des accords d'entreprise suppose qu'il y ait de la compétence. Je ne suis pas sûr qu'il y ait toujours de la compétence.

Notamment sur le côté syndical, je pense qu'il y a un énorme effort à faire s'agissant des PME pour faire en sorte d'élever le niveau syndical et surtout de faire en sorte, me semble-t-il, que la fonction de délégué syndical, de membre du comité d'entreprise ne soit une sorte de sacerdoce, auquel cas on sacrifie définitivement sa carrière. L'intérêt même des entreprises suppose qu'au tour de table il y ait des gens de qualité qui soient formés et qui veulent négocier. On parle de responsabilité sociale, je pense qu'une des responsabilités sociales des entreprises est de faire en sorte d'animer et de faire vivre ce dialogue social et donc, en face que vous ayez des gens de qualité qui soient motivés.

Il y a aussi le problème des accords de branche, il y a trop de branches, c'est un énorme problème. Selon la façon de compter, il y a 800 branches, il y a aussi des micro-branches qui n'arrivent pas à se structurer et là le problème de compétences ne concerne pas simplement les syndicats mais aussi les employeurs. Je vois beaucoup d'employeurs qui me disent deux choses. La première chose est qu'ils veulent être différents des autres, donc ils veulent encore se séparer de ce qu'a fait leur partenaire précédent. La deuxième chose est qu'ils ne maîtrisent pas les difficultés que sont les accords de qualifications, les accords sur le temps de travail...

La question qui est posée après 2012 saura la question de la structuration des branches et donc derrière il y a la question de la représentativité patronale. Derrière, il y a la question des conditions dans lesquelles sont articulées les branches entre elles. Il y a donc des sujets extrêmement importants qui ne relèvent pas nécessairement de la responsabilité de l'Etat. Je pense que sur ces questions là, il est de la responsabilité des partenaires sociaux, notamment des organisations professionnelles d'agir et de réfléchir sur ces questions. Je pense que le public qui est ici essentiellement composé de DRH, je pense que les DRH que vous êtes, vous avez là aussi une responsabilité vis-à-vis non seulement de votre entreprise mais vis-à-vis des branches, vis-à-vis de tout ce qui constitue l'environnement du dialogue. Le législateur pourra toujours faire renvoyer à l'infini à la négociation collective si le

renvoi à la négociation collective ne se traduit pas par de la négociation, à la fin on retombera sur des modèles d'intervention étatique.

C'est le troisième point sur lequel je voulais insister. Depuis un certain nombre d'années, d'une certaine façon même si vous n'en avez pas forcément conscience, l'Etat, les fonctionnaires du ministère du travail, le législateur, ont été plutôt dans une position de repli. C'est-à-dire de dire, on renvoie à la négociation. Ce n'est pas à nous d'intervenir. Il y a eu un vide qui a été décrit. Si le sentiment que ce vide n'a pas été volontairement laissé à la négociation collective, s'il n'a pas été comblé par la négociation collective, la nature ayant horreur du vide, il y a alors deux phénomènes qui se passent.

Le premier phénomène et je vais vous parler très librement, c'est le juge. Le juge considère que le vide qui a été laissé volontairement par le législateur, c'est à lui de le combler. Donc il intervient, il intervient sur les avantages catégoriels, sur le forfait jour, pour lui aussi c'est un terrain de jeu. Il a le sentiment qu'il y a un vide qui a été laissé et donc, on se retrouve avec une sorte d'activisme du juge qui est un phénomène extrêmement important et qui peut être inquiétant pour les entreprises et me semble-t-il aussi pour les salariés.

Le deuxième acteur qui peut intervenir si la négociation collective ne se fait pas est le pouvoir politique. Le pouvoir politique considère que la pénibilité est un sujet d'intérêt général, que les seniors, que l'égalité homme/femme sont des sujets d'intérêt général, donc il attend qu'il y ait de la négociation. S'il n'y en a pas, dans ce cas-là, il dit qu'il faut trouver les moyens d'impulser, d'inciter à la négociation. On a des systèmes qui apparaissent tels que les systèmes de prime à la valeur ajoutée, les systèmes de 1 % sur la pénibilité par exemple. Il faut avoir conscience de ce jeu d'acteur. Il y a beaucoup de choses qui sont écrites sur les relations sociales. Ces choses sont écrites sous une forme statique. Les gens se demandent quel est le modèle idéal. Le problème n'est pas de savoir quel est le modèle idéal de relations sociales ou de relations professionnelles, la question qui est posée est de savoir quel est le meilleur modèle compte tenu du jeu d'acteurs qui existe en France. On peut penser ce qu'on veut de ce jeu d'acteurs en France mais il existe. Donc, quand on renvoie à la négociation collective, on peut même l'inscrire dans la constitution, on peut même faire tout ce qu'on veut mais une fois que l'on a renvoyé la négociation collective dans les plus hautes sphères des textes juridiques, s'il n'y a pas de négociation collective qui se passe, on verra dans ce cas-là une intervention du juge et des pouvoirs politiques sur la négociation collective.

C'est pour cela que c'est important qu'il y ait un dialogue entre le directeur général du travail et vous car je pense qu'une partie de ceux qui détiennent la clé sont précisément les DRH, autrement dit, les responsables de ressources humaines.

Car c'est à vous, en quelque sorte de faire bouger les choses. C'est vous qui avez la responsabilité de l'évolution du système. Si vous n'arrivez pas à faire évoluer le système par les négociations collectives, dans ce cas là on se retrouvera dans ce jeu d'acteurs par une intervention de l'Etat. Le paradoxe est quand on entend parfois les responsables d'organisations professionnelles, on a le sentiment que la volonté de l'intervention de l'Etat vient des fonctionnaires, vient des énarques. En ce moment, je recrute les énarques à la sortie de l'ENA, je pense qu'il y a eu beaucoup d'évolution chez les fonctionnaires. Ces derniers qui viennent au ministère du travail comme la plupart des fonctionnaires ne sont pas assoiffés d'intervention de l'Etat. Ce sont des jeunes qui ont réfléchi et qui se rendent compte que la régulation de la société ne peut pas se faire uniquement par l'intervention de l'Etat. Le paradoxe est que c'est plutôt en face qu'il y a cette appétence interventionniste. Le remède contre tout cela est la négociation collective.

On pourra refaire toutes les lois, même si on les inscrit dans la constitution, on pourra faire tous les décrets, toutes les circulaires, toutes les questions-réponses de la direction générale du travail, si en face, il n'y a pas véritablement négociation, on se retrouvera dans un système qui n'avancera pas. Voilà ce que je voulais souligner.

Ce matin, j'étais au Conseil d'analyse stratégique qui présentait un rapport que je vous conseille d'ailleurs, sur le droit du travail dans vingt ans. En fait, la construction de ce droit du travail dans vingt ans c'est vous.

Les questions qui étaient posées dans ce rapport étaient notamment la création d'un compte social individuel. On y mettrait les droits du salarié pour éviter le fait que tout cela s'arrête à chaque contrat de travail. Il y aura une sorte d'aménagement des parcours professionnels. Cela passe par la négociation collective. On parlait aussi de la responsabilité sociale des entreprises, cela passe d'une façon ou d'une autre par la négociation. Cela ne passe pas nécessairement par l'intervention de l'Etat. C'est là que vous avez ce rôle important, je dirais cette construction du droit du travail, des relations professionnelles. Bien évidemment la DGT est à votre disposition, est votre interlocuteur naturel mais c'est d'abord vous ! C'est le message que je souhaitais faire passer ce soir.

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

Merci de votre attention.

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir de travailler !!! Maurice Thévenet, j'ai le plaisir à vous faire travailler en vous demandant de bien vouloir poser la première question !!

**Maurice Thévenet, Professeur au CNAM & à ESSEC Business School** :

Merci de cet honneur. Je ne voudrais pas prendre trop de temps car je trouve que vous avez de manière très intéressante interpellé les DRH qui sont ici. Moi, je ne suis qu'un prof ! Je poserai une question très courte. Vous avez rappelé ce scoop repris par un journaliste selon lequel les élites ne croient pas au dialogue social. Je me demandais qui comprenaient ces élites ? C'est-à-dire où cela commence ? ou cela s'arrête ? Les dirigeants d'entreprises, les représentants des confédérations sont-ils compris dans cet ensemble que sont les élites ?

**Jean-Denis Combrexelle, Directeur général à la Direction Générale du Travail - DGT** :

Je vais prendre l'exemple des médias. Je ne sais pas si sociologiquement ce sont des élites ou pas. Sur la question du stress, il y a eu les suicides chez France Télécom. Au-delà il y a la question des risques psycho-sociaux, la réponse du ministre Xavier Darcos qui a été reprise par Xavier Bertrand a été de dire : ce qui me paraissait être du bon sens, que la seule solution sur ces questions de risques psycho-sociaux, des conditions de travail a été de renvoyer la question à la négociation. Quand vous dites cela, quand le directeur général du travail ou le ministre disent la solution est la négociation, le journaliste éclate de rire ! Sous la IIIème république, la meilleure façon d'enterrer un problème c'était la négociation, là c'est pareil ! Quand je dis qu'il faut renvoyer à la négociation, les gens éclatent de rire. Vous en trouvez la confirmation dans tous les articles que vous lisez sur le social.

Là aussi, ce que j'ai découvert, il n'y a pas d'un côté les journaux plutôt favorables aux entreprises et d'autres défavorables. En fait, tous les journalistes considèrent que la négociation collective est une sorte de « machin » qui n'a pas de sens. Je suis désolé mais je pense que le monde des professeurs et des universitaires globalement le pensent aussi. Prenez un article sur un sujet qui vous concerne où on ne parle que de la Cour de cassation. J'ai assisté à des colloques sur les conditions de travail où il y avait des avocats et des professeurs qui s'adressaient à des gens comme vous, qui disaient voilà ce qu'il faut faire pour être condamné ou pour ne pas être condamné. Bien que je sois conseiller d'Etat, j'ai la faiblesse de croire que ce n'est pas au conseil d'Etat ni à la Cour de cassation où se trouve la solution sur les

questions de stress. On a le sentiment que la seule chose qui existe est d'abord la jurisprudence, donc le législateur et le juge. Que tout ce qui est autour, ce « machin » un peu particulier qu'on appelle les partenaires sociaux, la négociation collective, tout cela est un « truc ». J'ai l'impression que la société ne comprend pas le rôle de la négociation.

Tous les six mois, il y a une réunion de tous les directeurs généraux du travail de l'Union Européenne. Quand je raconte la façon dont tout cela est perçu, ils sont totalement atterrés. Le paradoxe est qu'on a maintenant, ce qui n'était pas le cas avant, un appareil de dispositifs législatifs qui est très favorable à la négociation collective mais ce dispositif n'embraye pas sur la société. Du coup, on se retrouve avec ces 1 % et ces coups de pouce.

**Jacky Chatelain**, Directeur général de l'**APEC** :

Merci Ghislain.

Je vais revenir sur ce qui vient d'être dit. Un jour, aux Pays-Bas, il y a un premier ministre qui a dit lors d'une réunion entre le patronat et les syndicats qu'ils ne sortiront pas tant qu'un accord n'a pas été acté. Il y a un sujet à traiter, des objectifs à atteindre, on va se mettre autour d'une table. Le dialogue social ne marcherait qu'aux Pays-Bas car le patronat et les syndicats seraient plus policés, plus civilisés, les mœurs seraient plus en phase et au moins on ne renvoie pas la responsabilité à l'autre ? Finalement il y a aussi une responsabilité politique et j'aimerais avoir votre regard là-dessus.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT** :

Moi, je vais défendre les politiques. En plus, étant nommé par la Gauche et maintenu par la Droite, je vais devoir défendre les deux ! La première remarque que je fais est qu'à chaque fois qu'on parle de cela, à la fin on dit que c'est la responsabilité du politique en France. Je disais tout à l'heure qu'hier il y avait la réunion de la commission nationale de la négociation collective et il y a un représentant d'une organisation professionnelle que je ne citerai pas qui a dit au ministre, Xavier Bertrand, qu'il ne lui laissait pas de temps pour négocier. J'ai trouvé que cela était un peu paradoxal pour une raison simple. C'est que je pense que la question des temps est quelque chose d'extrêmement essentiel. Il y a le temps de la négociation, le temps de l'entreprise et le temps des politiques. Il me semble que le temps le plus court de ces trois temps est le temps de l'entreprise. Je pense que vous êtes tous mieux placés que moi pour l'approuver. De tous les temps, c'est celui le plus court. Je trouvais très paradoxal que le représentant d'entreprise vienne dire qu'il ne leur

laissait pas assez de temps alors que ceux qui ont la contrainte de temps sont les entreprises. Le problème qui est posé c'est quand les politiques disent sur tel et tel sujet, je vous demande de faire vite. Vous vous dites, le politique dit cela car il a des contraintes électorales, peut-être mais ce n'est pas que cela. Quand le politique dit par exemple qu'il faut faire vite pour les seniors, pour l'égalité hommes/femmes, ce n'est pas que de la communication, c'est qu'il considère que c'est de l'intérêt de l'entreprise de faire vite par rapport aux besoins de l'économie. Xavier Bertrand a répondu hier qu'il faut dans une économie mondialisée, c'est un fait, ou le temps s'accélère, les entreprises ont besoin de décisions rapides. Si le temps de négociation est totalement découpé par rapport à ses autres exigences de temps, cela veut dire qu'à un moment la réponse ne sera plus du côté de la négociation mais de l'employeur ou du pouvoir politique. Ces questions là sont extrêmement importantes. Je pense que c'est à vous DRH, d'avoir cette pédagogie vis-à-vis des syndicats et je sais que tout cela est difficile pour apprécier cette question du temps. Dire aux politiques, vous nous laissez pas le temps ; c'est très paradoxal venant des entreprises.

**Loÿs Guyonnet**, Directeur juridique & social à la **Fédération des Entreprises de Propreté – FEP** :

Bonsoir Monsieur le directeur,

Je vais revenir sur quelques uns de vos propos. Soyez tout d'abord rassuré de la présence des DRH dans les branches professionnelles et dans les négociations. J'aimerais avoir votre avis sur la représentativité patronale. Concrètement, comment envisagez-vous après 2012, plus exactement après 2013, après la consolidation des résultats de la représentativité syndicale, la question de la représentativité patronale ?

Ma deuxième question est une réaction à un de vos propos. Vous avez dit « le juge a horreur du vide ». Vous avez effectivement raison, mais il se trouve que dans mon secteur professionnel, nous pratiquons les avenants temporaires. Vous connaissez ce sujet, nous avons un accord sur les avenants temporaires. Le dialogue social avait fait qu'il y avait une normalisation dans la branche de la pratique qui est de consolider la mensualisation des salariés à temps partiel. Le juge n'a pas tout à fait horreur du vide, il a parfois horreur de ce que peuvent faire les partenaires sociaux. La Cour de cassation s'est donc empressée de requalifier cette pratique en heures complémentaires avec une majoration obligatoire de 25 %. Ce qui n'est pas sans poser de problèmes à notre secteur, et la problématique du coût du travail est un énorme souci. Malheureusement, la mauvaise nouvelle d'aujourd'hui, je vais faire un lien avec l'actualité, c'est que le Sénat et plus exactement les centristes et la Gauche ont refusé la légalisation des avenants temporaires. J'aurais donc aimé avoir votre réaction là-dessus et sur l'idée peut-être hypothétique et optimiste de ma part

d'essayer de voir si on pourrait d'ici à la fin de la législature tenter une troisième opportunité sur un véhicule législatif et social.  
Merci beaucoup.

**Charles d'Angelo**, Directeur général adjoint à l'**Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et de l'Industrie - ACFCI** :

Bonsoir,

Avant de paraître politiquement incorrect, je veux juste dire que je crois au dialogue social. Par rapport au thème de ce soir, j'aurai rajouté un mot et posé la question suivante : Faut-il *encore* croire au dialogue social ? Je crois de moins en moins au dialogue social sur la conception que nous en avons. Conception dans des situations particulièrement difficiles en France, nous avons peut être le plus beau « mille feuilles » règlementaire et législatif de ce qui se fait au monde avec des contradictions que nous pouvons constater. Vous avez vous-même évoqué cette multiplicité des systèmes référentiels dans les branches avec des situations qui sont le reflet du rapport de force et là aussi on subit les effets de l'après guerre sur la paix sociale. On a voulu l'acheter. On a voulu une certaine conception du syndicalisme comme ascenseur social de la République. C'est bien mais comment concilier une véritable collaboration, un véritable travail, un dialogue social de qualité en ayant des personnes et des partenaires en face qui soient capables de comprendre et d'avoir une bonne compréhension des problèmes ? Je crois effectivement beaucoup à cela et j'aimerais connaître votre avis.

**Jean-Claude Guéry**, Directeur des affaires sociales de l'**Association Française des Banques – AFB** & Trésorier de l'**APEC** :

Je vais essayer d'être rapide. J'ai 2-3 remarques concernant les branches. Je suis le directeur des affaires sociales de l'AFB. Je négocie au niveau de l'AFB les accords sociaux et je participe aussi aux négociations interprofessionnelles. D'ailleurs, j'étais à la réunion de la commission nationale de négociation collective du Medef à laquelle Monsieur Combrexelle faisait allusion tout à l'heure. Sur les branches, effectivement, il y a trop de branches. Mais il faudrait peut-être que l'Etat n'en crée pas. Dans le secteur financier, à ma connaissance, l'Etat en a créé trois. Deux par la loi et une par un arrêté. L'Etat crée des branches lui-même. Il a peut-être de bonnes raisons. Deux par la loi, Monsieur Combrexelle sait sûrement lesquelles sinon je pourrai les lui rappeler. L'Etat en a quand même créé deux alors que personne dans la branche ne réclamait la création des ces deux branches. Deuxièmement, concernant la loi Larcher, au niveau du Medef, ce n'est pas une surprise. On partage la bible sur ce point. La loi Larcher n'a pas bien fonctionné car on n'en a pas

respecté l'esprit. C'est-à-dire que la loi Larcher avait pour but de donner de l'autonomie aux partenaires sociaux. Or, l'Etat a voulu donner une autonomie à condition qu'il dicte la partition, qu'il dicte le rythme, qu'il dicte les sujets. Ce n'est pas cela l'esprit de la loi Larcher. En plus, l'Etat n'a pas respecté certaines fois la lettre même de la loi Larcher puisque dans la loi de 2008 sur la représentativité syndicale, vous vous rappelez très bien qu'il y avait un équilibre qui avait été trouvé par les partenaires sociaux dans la position commune et que cet équilibre a été rompu par le législateur et le gouvernement puisqu'il a ajouté des dispositions sur la durée du travail.

Nous considérons que la loi n'est pas respectée dans l'esprit, c'est pour cela que le Medef est favorable à un espace vraiment libre pour les partenaires sociaux. Espace libre, c'est-à-dire dans lequel l'Etat n'intervient pas ni pour donner les sujets ni pour donner le rythme. C'est cela la liberté. Si on vous dit que vous êtes libres et qu'on vous dit à l'avance ou il faut arriver, et quand il faut arriver, ce n'est plus être libre. Dans la négociation interprofessionnelle, on a l'impression de négocier à trois et pas à deux. Il y a toujours un pari d'une des parties qui pense « si on y arrive pas, que va décider l'Etat ? ». Il y a un pari qui est fait en disant : « on a peut-être intérêt à laisser décider l'Etat car, ce qu'il va décider, va peut-être être moins pire que ce qu'on va accepter ». On a un système assez pervers où on n'est pas vraiment à deux. Voilà mon constat sur la loi Larcher.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT** :

Trois questions, donc trois réponses.

Je vais commencer par la loi Larcher. Il y a un « truc », ce « truc » est la démocratie. Le pouvoir est donc élu démocratiquement. La peur de la loi Larcher consiste à dire que quand on intervient dans le domaine du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle, il y a un moment dans la loi où on renvoie à la négociation. Je pense pouvoir dire que je connais bien les conditions dans lesquelles a été élaborée la loi Larcher. Cela consiste à dire : on fait un document d'orientation qui doit être suffisamment large pour laisser suffisamment de marges de manœuvre aux partenaires sociaux. On doit fixer un délai car là aussi le pouvoir politique est responsable. Si vous voulez, on n'est pas dans une sorte de corporatisme moyenâgeux. A un moment, il y a l'Etat, les pouvoirs politiques, les gens qui sont élus qui ont une responsabilité. Que l'Etat puisse dire, voilà les grandes applications, les délais, c'est quand même un progrès par rapport à ce qui était fait précédemment. Après, qu'il y ait des contournements sur tel ou tel point, ou sur des dispositions de la loi Larcher, sans doute. Il va falloir m'expliquer pourquoi l'Etat ne pouvait pas faire la loi du 20 août 2008 sur le temps de travail alors que maintenant je crois comprendre que le Medef souhaite à cors et à cri une réforme du temps de



travail. Je considère que la loi Larcher, en tant que fonctionnaire, a profondément modifié les conditions dans lesquelles on élabore les lois. Vous me dites, ce n'est pas parfait, je suis d'accord.

Sur la question des hommes de qualité et autres. Je pense que certains d'entre nous ont des enfants et on voit bien la question des jeunes générations. Peut-être que les syndicats actuels ont beaucoup de défaut mais je préfère les syndicats constitués et responsables plutôt qu'un certain nombre de coordinations diverses et variées qui existent dans certaines entreprises. C'est pour cela que je disais que les entreprises ont une certaine forme de responsabilité. C'est aussi de la responsabilité des syndicats de faire en sorte d'être attractif vis-à-vis de ces jeunes générations, ce qui n'est pas facile. Le plus inquiétant, finalement est la pyramide des âges des syndicats actuels. On voit bien qu'il a un problème car les syndicats ont un problème de recrutement.

A propos de la première question, sur la fusion. Il n'est pas normal dans notre code du travail, que les règles concernant les institutions représentant le personnel soient les mêmes pour Renault et pour la concession Renault qui a 50 salariés. C'est évident. Je pense que les syndicats, eux-mêmes, comprennent qu'il faut sans doute réfléchir, ce qu'avait fait en son temps le rapport Dubrac en réfléchissant à une sorte de fusion des institutions représentatives du personnel. On peut aussi inclure dans ces questions là, la question de la place du CHSCT (Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Là aussi, on est dans le politiquement correct quand on dit que la santé au travail est de plus en plus important donc il faut augmenter le pouvoir du CHSCT. Je pense que c'est plus compliqué que cela. Il faudrait plus réfléchir sur les attributions du comité d'entreprise que sur les attributions du CHSCT. Vous disiez, et cela fait l'illustration, on a appliqué la loi Larcher, on a dit « il y a un problème avec la fusion des institutions représentatives ». Nous, politiques, considérons qu'il faudrait négocier. Donc, on attend la négociation là-dessus. Je vais vous faire un scoop, à la seconde où il y a une négociation sur les institutions représentatives du personnel ou sur la fusion, on le transpose vers la loi. Encore faut-il qu'il y ait une négociation ?! Et si jamais, il n'y a pas de négociation, et qu'un ministre me demande de prendre la plume pour faire la fusion, à la seconde où je prends la plume sans négociation, on dira, à la fois du côté des organisations professionnelles et syndicales, « qu'est-ce que c'est que cet irresponsable qui prend la plume pour créer la fusion ». On a appliqué la loi Larcher, c'est l'illustration justement, qu'on souhaite appliquer cette loi Larcher, notamment sur les sujets sensibles comme la fusion.

Sur la question de la représentativité patronale, je vais être très très très très prudent. Je vais aussi vous faire un scoop, un aveu. Il n'y a pas dans mon tiroir un projet tout fait. Car, je pense que c'est un sujet très compliqué. La représentativité patronale est plus compliquée que la représentativité syndicale alors que celle-ci n'est déjà pas simple. Je pense qu'à un moment, ce serait bien que les organisations

professionnelles réfléchissent à ces questions là. C'est évident que la question de la pondération des entreprises, de la structuration des secteurs est à poser. La seule chose dont je suis certain est qu'on ne peut pas avoir un système dans lequel, d'un côté de la table, nous avons une représentativité qui est fondée sur une forme d'élection professionnelle, et de l'autre côté, un système reposant sur un système de présomption de représentativité soit sur une représentativité administrative. A un moment donné, il faut réfléchir. Et après, c'est aux organisations professionnelles de réfléchir à différents scénarios.

**Anne Broches**, Directeur des ressources humaines de **LCL- Le Crédit Lyonnais**

Je crois encore au dialogue social pour deux raisons. D'abord, parce que je suis optimiste, cela fait parti de mon tempérament et de ma volonté, et puis comme beaucoup d'entre vous, on y passe beaucoup de temps. Nous sommes quand même dans un modèle de fonctionnement des relations sociales dans les entreprises qui a été construit sur le rapport de force. On a des acteurs du dialogue social qui sont des gestionnaires du rapport de force des deux côtés de la table. Ce n'est pas par rapport aux syndicats que je dis cela, vous le savez. Il faut que l'on devienne non plus des gestionnaires du rapport de force mais des gestionnaires de la négociation et de sa conclusion.

Pour que cette transformation soit rendue possible, que ce changement de fonctionnement des acteurs ait lieu, quid de leur formation ? Aujourd'hui, la formation des acteurs des deux côtés se font en leur sein. Les organisations syndicales au sein des organisations syndicales et nous au sein de nos organisations professionnelles. Donc, le regard et le fonctionnement de l'autre, nous ne les connaissons pas bien. Quid du financement du syndicalisme ? C'est aussi un des ressorts du modèle de fonctionnement. Beaucoup d'élus, beaucoup de moyens et de ressources mises à la disposition des branches et des fédérations et des sujets qui font que le modèle tel qu'il est organisé reste sur ce modèle du rapport de force et non pas sur le modèle de la gestion de la négociation. Là, quand je dis cela, je suis un peu pessimiste alors que ce n'est vraiment pas ma volonté.

**Pierre Brégou**, Directeur du cabinet de **Caravage Avocats** :

Bonsoir.

J'ai le sentiment qu'il y a des éléments qui perturbent le dialogue social. J'ai deux exemples concrets. L'intervention du juge sur le forfait jour. Le forfait jour résulte de la loi de négociation collective. Or, nous sommes passés pas très loin d'une catastrophe le 22 juin dernier. Le second sujet concerne l'intervention de la Cour de cassation quant au SMIC. Cela résulte, en particulier dans la grande distribution,

d'accords professionnels avec un arrêté d'extension et le juge a peut être une lecture discutable. Je ne souhaite pas l'aborder mais je souhaitais rappeler qu'il y a une dimension qui ne me semble pas avoir été évoqué ce soir et qui me paraît importante, c'est l'Europe ! Et je vous retournerai la question : « Faut-il croire au dialogue social *en Europe* ? »

**Sophie Guieysse**, Directeur des ressources humaines groupe de **Canal +** :

Je crois que le dialogue social est une très bonne chose et je trouve que les lois récentes sont plutôt aidantes. Tout ce qui a été fait sur la représentativité, sur la rupture conventionnelle est plutôt aidant. Ce code du travail qui paraît complexe, finalement on s'en débrouille facilement dans les entreprises. Ce qui est compliqué, en revanche, dans un pays aujourd'hui qui n'est pas en croissance, c'est de multiplier les priorités. Quand on a un problème au niveau d'un pays, on a le temps pour s'occuper des seniors, des jeunes, des handicapés, des femmes mais on ne peut pas faire cela en changeant de priorité tous les six mois, tous les ans. On n'y arrive pas.

On y arriverait peut-être avec plus de croissance mais ce n'est pas le cas aujourd'hui. Il est un peu handicapant aujourd'hui dans nos métiers de DRH de ne pas savoir ce qu'il va nous arriver demain. Surtout après les différents couacs que nous avons vécu, ce qui m'a le plus surprise est la prime supplémentaire arrivant après les NAO. On n'y comprend pas du tout le sens politique et démagogique.

Je serais intéressée de savoir ce qui va nous tomber dessus après. On peut s'adapter mais donnez-nous le temps d'anticiper. Autre sujet qu'on a déjà abordé, je pense qu'on a globalement les syndicats et élus qu'on mérite. Je crois qu'une des difficultés qu'on peut rencontrer dans nos entreprises est l'ultra protection pour faire simple qui est inacceptable dans des cas extrêmes et là, il est extrêmement difficile d'agir. Je trouve que vous devriez nous redonner un petit peu plus la main dans certaines occasions. Ce serait bien.

Quant aux négociations de branche, je trouve qu'il est plus simple de le faire, peut-être car je suis dans un secteur particulier que vous connaissez bien que sont les médias. Dans son entreprise, les élus de l'entreprise ont le sens de notre business, de faire que l'entreprise aille bien. Finalement, nous sommes très pragmatiques dans nos négociations, et cela se passe bien. En revanche, au niveau de la branche, nous sommes dans des discours plus théoriques. Parfois, on s'étonne, que même en proposant des avancées, qu'on n'ait pas en face de nous des syndicats qui veulent avancer.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT** :

Je vais commencer par la question sur l'Europe. Il y a deux choses à distinguer : il y a l'Europe institutionnelle et l'Europe des entreprises.

Concernant l'Europe institutionnelle, cela ne va pas bien pour différentes raisons. On n'arrive pas à faire évoluer les textes et les directives sur ces questions là. Il y a peut-être un manque de dynamisme de la commission. Je pense qu'au-delà de tout cela, il y a un problème politique. Il y a une divergence profonde sur la vision des relations du travail au sein de l'Europe. Je vais caricaturer un peu mes propos. Tout cela s'illustre dans les difficultés que nous avons sur la révision de la directive du temps de travail. Vous avez d'un côté les gens qui disent : « la régulation doit se faire par la négociation collective ». C'est une minorité qui pense cela. La majorité des pays considère que le droit du travail se construit dans un contexte historique donné où il y avait une infériorité, de fait, sociale, culturelle du salarié par rapport à l'employeur. Maintenant cette disparité a disparu.

Le centre de gravité des régulations est maintenant le contrat de travail. Ce qui aboutit à faire disparaître le droit du travail. On n'arrive donc pas à avoir une régulation sur le temps de travail car il y a une opposition politique là-dessus. Quelle est la place respective du contrat de travail et de la négociation collective ? La France, vous l'avez compris, est un des pays qui défend la négociation collective. Tout ceci fait que l'Europe institutionnelle du point de vue social n'est pas très forte en ce moment.

En revanche, du côté des entreprises, il y a de la négociation sectorielle, il y a des choses extrêmement intéressantes qui se font, tels que les accords transnationaux. Il ne faudrait pas qu'il y ait trop d'interventions là-dessus car il y a déjà des gens à la Commission qui s'interrogent sur les conditions dans lesquelles l'Etat a fixé le cadre des accords transnationaux. Il faut être très prudent. L'Europe des entreprises vit plutôt bien, le comité d'entreprise européen aussi. En revanche, l'Europe institutionnelle fonctionne mal notamment pour des raisons politiques.

Sur la question des salariés protégés, il y a un point sur lequel vous devez faire attention. Médiatiquement, ces dossiers deviennent de plus en plus sensibles. Les dossiers comme celui de « Continental » et d'autres sont des dossiers traités au niveau de la DGT et soumis à la pression médiatique. Cela fait partie des éléments à prendre en compte.

Sur la question du rapport de force et de la formation des syndicalistes. Je pense qu'il n'y a pas en France de sorte de maison de la négociation collective. L'Etat a créé un « truc » qui s'appelle l'Institut des hautes études de défense nationale. Il faut parler de la défense nationale, bien sûr des militaires mais pas que des militaires, de toute la société. Il y a aussi des journalistes, des dirigeants d'entreprise, des

fonctionnaires. Je pense qu'en France il manque un Institut des hautes études du dialogue social ou de la négociation collective de façon à ce que les syndicalistes, les juges, tout ce qui compose les acteurs et les partenaires puissent échanger et se rencontrer. On est justement en précampagne électorale. Il y a beaucoup de gens qui réfléchissent pour 2012. Je pense que cette question là est très importante et ce n'est pas qu'une question de formation au sens technique. Il y a un moment où il faut que chacun comprenne la posture et la position de l'autre.

**Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management chez **Kurt Salmon** :

J'ai une question que mes collaborateurs et moi-même vous avons préparé.  
Tout d'abord, le constat suivant : les DRH ont face à eux des populations de gens de plus en plus individualistes. De l'autre côté, les syndicats sont de moins en moins représentatifs. La question est donc la suivante : entre progrès social, besoin individuel, crise économique, niveau de croissance, quel va être le dialogue social dans le quotidien du DRH ? Et, par rapport à tout ce que vous avez dit les uns et les autres, en reprenant ces trois composantes, comment le DRH peut-il avancer dans ces éléments de dialogue social ?

**Yves Laqueille**, Directeur des ressources humaines d'**Allianz**:

Je reviens sur la culture de la négociation. J'y suis très attaché. Je constate, finalement, que nous ne sommes pas sortis de ces trente Glorieuses ou la négociation était toujours pour faire plus. Je suis optimiste. Je pense que nous avons encore à progresser dans la culture de la négociation. Il a fallu attendre que la Commission remette le sujet du stress au travail sur la table pour qu'on en reparle. Pour reprendre ce qui a été dit, on a évidemment besoin de patience. Je partage votre avis sur la nécessité d'un Institut des hautes études du dialogue social. Je souhaite enfin vous remercier pour les échanges que nous avons avec vous ce soir.

**Alexis Rerolle**, Directeur des ressources humaines d'**Hachette Livre** :

Monsieur le Directeur général,  
Il y a eu un effort de simplification de dispositions législatives du code du travail ces dernières années. J'ai en même temps le sentiment qu'il y en a une certaine complexification. J'ai aussi l'impression que le politique met à la charge des entreprises, des dirigeants et des DRH la gestion de problèmes sociétaux qui en réalité vont bien au-delà du cadre de l'entreprise. Il y a une pression forte qui est mise sur les entreprises pour régler des problèmes qui ne sont pas les leur. En

particulier, le problème du stress, des suicides. J'aimerais avoir votre vision sur le sujet et votre appréciation de ce sentiment qui peut être partagés par certains d'entre nous.

**José Schoumaker**, Directeur des relations du travail Groupe de **Valeo** :

Comme je suis un homme très positif, je vais commencer par vous dire que certainement comme la moitié de la salle, je n'ai pas compris près de 50 % de ce qui a été dit ce soir.

Ceci étant dit, je trouve assez surréaliste ce qui arrive ces derniers temps. Qu'on me dise sur les handicapés ou autres sujets, si tu y arrives ou pas cela fait 11 % de masse salariale en moins... Je me pose la question suivante : « Est-ce que c'est comme cela que les politiques considèrent qu'on ouvre la porte à la liberté du dialogue social en France ? ». Par rapport aux pays du Nord, à l'Allemagne, j'ai quelque part envie dire que nous ne vivons pas un monde qui est le monde actuel. Je reprends ce qui a été dit par un de mes collègues : « pour moi l'essentiel, c'est de trouver de la compétitivité », mais je suis désolé, avec Xavier Bertrand, la seule loi qui apporte de la compétitivité à la France est celle sur la taxe professionnelle. Tout le reste fut beaucoup d'agitations.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT** :

Sur la question de l'individualisation et les outils de management. Effectivement, il y a de moins en moins de jeunes qui veulent s'investir dans le collectif que représentent les syndicats ou les organisations collectives. Je crois qu'en tant que directeur général du travail, il y a des choses que je sais officiellement, et il y a des choses que je sais officieusement. Je crois pouvoir dire que je connais les conditions dans lesquelles certaines décisions concernant les entreprises et leurs syndicats sont prises. J'ai le sentiment qu'il n'y a pas partout dans les entreprises ce souci de considérer les salariés comme une véritable ressource humaine. Je crois avoir suffisamment de réseau pour savoir comment cela se passe. Il y a des entreprises où cela se passe très très bien et d'autres très très mal. Il y a des entreprises où cela se passaient bien et maintenant cela se passe très très mal, parfois, avec une forme de mépris vis-à-vis des ressources humaines et du salarié.

L'Etat là-dedans ? Je suis d'accord avec vous pour dire que l'Etat ne va pas intervenir à tort et à travers. Je l'ai dit auparavant, nous vivons dans une démocratie. Quand l'Etat a le sentiment que les choses ne se régulent pas de façon satisfaisante vis-à-vis des salariés et des conditions de travail, il faut à un moment une intervention. Effectivement, on n'est pas là pour défendre à tout va le salarié mais la

question de la compétitivité d'une entreprise est quelque chose d'essentielle. Il n'y a pas de compétitivité sans une organisation à peu près comptable des relations humaines. Soit c'est régulé et fait au niveau des entreprises, des partenaires sociaux, soit à défaut, l'Etat se retrouve à intervenir.

A propos de l'égalité professionnelle hommes/femmes, il y a parfois une exagération. N'empêche que regardez ici, il y a combien de femmes DRH ce soir ? Il y a combien de femmes présentes dans les comités d'entreprise ? J'ai même l'honnêteté de penser que le fait qu'il n'y ait pas assez de femmes dans ces cercles fermés pose un problème de créativité dans les entreprises.

Quand les syndicats et les organisations professionnelles ne s'entendent pas, il n'y aura pas de loi, de 1 %. Si cela ne se fait pas, que va pouvoir faire le pouvoir élu par le peuple ? Le fonctionnement d'une société est assez basique. On ne peut pas toujours croire que l'Etat va intervenir à tort et à travers. Là où je suis d'accord avec vous, c'est qu'il y a une certaine méconnaissance profonde des politiques sur le monde de l'entreprise. Cela rejoint ce que j'ai dit sur l'Institut des hautes études. Sur la notion de groupe, il n'y a pas quelque chose de plus compliqué que cette notion là. Il faut arriver petit à petit à faire comprendre ce qu'est un groupe. Vous allez en réalité comprendre qu'il n'y a pas un groupe, mais que chaque groupe est en réalité dans une situation un peu différente. Il y a des informations à faire passer. Mais de grâce, ne pensez pas que le politique est responsable de tous les dysfonctionnements qui peuvent exister dans la société française.

**Jean de Sevin**, Directeur général de **Voxalto/ OpéraRéseau**:

Monsieur Combrexelle, merci pour toutes ces réponses sur la représentativité. Je voudrai vous poser une question sur le thème de l'emploi des seniors. Je m'occupe principalement de la population des cadres supérieurs. Je voudrai avoir votre avis sur le sujet à terme. Les placards dorés dans les groupes du CAC 40, on connaît. Mais dans les TPE et dans les PME, comment les seniors, dans cinq, dix ou quinze ans vont-ils pouvoir fonctionner ? Comment vont-ils conserver un minimum de sécurité dans leur parcours professionnel ? Comment également l'entrepreneur va-t-il pouvoir bénéficier d'un petit peu plus de souplesse et de flexibilité dans l'utilisation de ce type de compétences ?

**Hervé Dufoix**, Directeur des ressources humaines groupe de **DCNS** :

J'ai une question sur la simplification. Le problème de grand nombre de DRH est d'expliquer le droit du travail. Il est trop compliqué. Il faut le simplifier. Je m'adresse

au directeur général du travail qui a travaillé avec plusieurs ministres. Ma question est la suivante : croient-ils à cette possibilité de simplification ou sont-ils totalement rendus au fait que la seule voie est la négociation et que quelque part cette simplification est impossible ? Cela fait un certain temps que ce gouvernement est aux manettes et avec tout le respect qu'on leur doit, y croient-ils encore ?

Autre constat, dans le modèle français, la place de la négociation et des partenaires sociaux n'est pas forcément seconde mais elle est limitée et rare. On est loin de la réelle volonté des patrons qui se disent prêts à négocier avec les partenaires sociaux.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT** :

Sur le droit du travail. Quand vous m'avez présenté, Ghislain Missonnier, vous avez dit que j'avais étudié le droit des affaires, le droit fiscal et le droit de la propriété commerciale, le droit des projets. Un droit qui tend à réorganiser, dans une structure aussi complexe que l'entreprise, les relations du travail à l'intérieur d'une entreprise. Dire qu'il faut en faire un droit simple, ce n'est pas possible. On peut certes l'améliorer. La deuxième chose, quand on regarde les autres droits du travail, je n'ai pas le sentiment, quand on les lit, qu'ils soient beaucoup plus simples que le droit du travail français. Je discutais avec un très grand patron d'une société française qui m'expliquait qu'il y avait de grandes différences. Ce n'est pas le droit de licenciement mais c'est la pratique qui est différente. Là où il y a un « deal » ou un accord entre les salariés sur un PSE, il n'y a pas de contentieux. En France il y a systématiquement un contentieux. Il y a une différence sur la pratique et la culture qu'il y a derrière et non sur le droit. C'est un point qui me paraît essentiel.

Sur la question de la simplification, il faut aussi être très précis. Effectivement, les ministres considèrent qu'une partie des évolutions doit se faire à partir des négociations collectives. Je ne dis pas que le droit législatif est simple, je dis qu'il est plus simple que le droit à négocier. Ce matin, j'étais à une réunion sur les accords de branche qui sont d'une complexité totale. Le renvoi à la négociation n'aboutit pas à une simplification du droit. C'est une simple constatation. On peut certes améliorer des choses mais il y a des contradictions pas évidentes à rencontrer.

Sur la question des seniors, il y a une question essentielle que sont les conditions de travail. Je reviens sur la responsabilité sociale de l'entreprise. On peut faire tous les discours qu'on veut, si on se sépare d'un salarié à 25 ans, on ne sera pas en capacité d'employer des gens au-delà de 50 ans. Cette question des conditions de travail est essentielle et elle est au centre de beaucoup de choses. C'est la porte sur la question des seniors, sur la question de la compétitivité, c'est la porte de



beaucoup de choses. Je pense qu'on pourra faire des efforts en passant par la négociation.

**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 il s'agit de Catherine Daneyrole, Directrice des ressources humaines et des relations sociales à la direction du Courrier de La Poste.***

***Alors, Monsieur le Directeur général, quelle est la question que vous n'avez jamais posée à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à Catherine Daneyrole.***

En attendant votre question, et le temps d'y réfléchir, sachez que la saison a commencé par **Jean-Marie Cavada**, député européen suivi de **Nicole Notat**, présidente de Vigeo, **Bernard Chambon**, président de Rhodia Chimie. Ce soir, nous profitons de vous, **Jean-Denis Combrexelle**. Sachez que nous aurons pour le prochain dîner-débat de la rentrée, **Jean-Paul Betbèze**, Chef Economiste du Groupe Crédit Agricole & Membre du Conseil d'Analyse Economique auprès du Premier ministre. Je vous donnerai la thématique de cette prochaine soirée, après la question de Jean-Denis Combrexelle.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT :**

Je vais vous poser une question sur le rapport sur le droit du travail dans 20 ans. Comment voyez-vous le DRH dans 20 ans ?

**Catherine Daneyrole**, Directrice des ressources humaines et des relations sociales à la direction du Courrier de **La Poste**.

Bonsoir à tous,

Merci Ghislain, pour ma première participation au cercle Humania, pour ce baptême du feu.

Je ne sais pas si, si on avait fait ce même rapport il y a 20 ans, on serait tombé sur la réalité des conditions du travail d'aujourd'hui ? Aurions-nous prévu les risques

psycho-sociaux dans la mission du DRH ? Cela n'apparaissait pas en tant que tel, il y a une vingtaine d'année.

Je pense que le DRH dans vingt ans aura une vision encore plus internationale, plus marquée qu'aujourd'hui. Il continuera sans doute à intégrer dans ses politiques, des dimensions écologiques, sociologiques, économiques et culturelles. L'aspect multiculturel, international sera plus fort. Il y aura aussi la prise en compte des nouveaux modes de communication entre les individus. Aujourd'hui, on ne sait pas encore très bien intégrer les réseaux sociaux. Quand je vois mes enfants qui ont vingt ans, je crois que les DRH dans vingt ans auront intérêt à être des « super pros » de ces questions là.

**Jean-Denis Combrexelle**, Directeur général à la **Direction Générale du Travail - DGT** :

Quand je vois les relations entre les salariés et leurs employeurs et la notion du droit du travail. Je vais compléter ma question : y aura-t-il encore des DRH dans 30 ans ?

**Catherine Daneyrole**, Directrice des ressources humaines et des relations sociales à la direction du Courrier de **La Poste**.

Vous disiez tout à l'heure qu'il ne faut pas regarder que le droit, que les juges... Nous DRH, ne sommes pas que des juristes et heureusement, le droit du travail est une partie de notre travail, nous continuerons à faire tout le reste de notre activité.

**Ghislain Missonnier** : Ce fut un baptême du feu réussi pour Catherine.  
(Applaudissements)

**Ghislain Missonnier** : L'exercice se termine. Merci beaucoup à vous deux de vous êtes prêtés aux modalités de la dernière question.

Je remercie chaleureusement Jean-Denis Combrexelle pour son intervention de ce soir autour du thème : Faut-il croire au dialogue social ?

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'APEC avec Jacky Chatelain et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le

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

Il nous reste encore deux minutes pour vous annoncer que nous recevrons **Jean-Paul Betbèze** le 5 octobre, le chef économiste du groupe Crédit Agricole autour du thème « **Salaires, profit, croissance, y-a-t-il une formule magique ?** »

Vous avez pu remarquer le dialogue collectif !! de Jean-Denis Combrexelle et son talent de pédagogue. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri en remerciement envers Jean-Denis Combrexelle. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active.

Bonnes vacances,  
Bonsoir à toutes & à tous et au 5 octobre.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*