



- 22 février 2017 -

**Intervenant : Jean-Pierre Menanteau**

**Directeur général du Groupe Humanis**

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

Monsieur le Président et grand témoin de ce soir,  
Madame la Présidente,  
Messieurs les Présidents,  
Mon Général,  
Amiral,  
Monsieur le Directeur Général,  
Monsieur le Professeur,  
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,  
Chers Amis,  
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à notre premier dîner-débat de l'année du cercle Humania qui est lui-même dans sa onzième saison et reçoit chaque année près de six cents DRH.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.



Autre information : Vous avez pu remarquer que nous avons toujours deux partenaires prestigieux pour 2017 : l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres avec Jean-Marie Marx, Directeur général, sans oublier la partie non moins émérite des collaborateurs des services aux cadres pour la sixième année et, Wavestone, nouveau nom depuis juillet 2016 de la réunion de Kurt Salmon et de Solucom avec Pascal Imbert, CEO fondateur et Vincent Chaudel, directeur de la communication entourés de collaborateurs non moins émérites et ce, pour la septième année.

Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent aujourd'hui ou contribueront demain à dynamiser ces partenariats comme les années précédentes, éléments clés pour faire vivre le cercle.

Voilà, la page de la réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce soixante sixième dîner-débat, non seulement une personnalité du monde du social, de la prévention et de l'assurance des personnes mais aussi le dirigeant d'un groupe dont le nom et les codes couleur du groupe Humanis sont si semblables à ceux du cercle Humania. De surcroît, j'ai tout fait pour que nous soyons très proches notamment avec le partenariat platinum pour le Grand Prix du « DRH devenu Président » sans omettre La Poste et Fromont Briens !!! qui accompagne Humanis à ce prix.

Voilà notamment au moins deux raisons de recevoir au sein d'Humania, le directeur général du groupe Humanis, Jean-Pierre Menanteau.

Selon les us et coutumes du cercle, je vais me faire un doux plaisir de vous le présenter !!! dans quelques instants.

Pour mémoire, Jean-Pierre Menanteau, votre intervention est attendue sur le thème : « Le dialogue social est-il définitivement mort dans notre pays ? » Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui nous questionne quant à cette phrase d'accroche librement proposée pour votre intervention.



Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre contribution sera suivie de nombreuses questions et ce, non préparées.

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Monsieur le directeur général, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes piquantes et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes né le 6 novembre 1964. Votre naissance a eu lieu à la clinique dont son terroir porte aussi le nom de « Reuilly », dans un quartier qui est le premier arrondissement de la rive droite du fleuve qu'il borde en étant proche de Saint-Mandé et de Charenton-le-Pont, qui comprend également le bois de Vincennes au sud-est où ont été mis au jour les vestiges parmi les plus anciens de l'occupation humaine sur le territoire de cette fameuse capitale..... Vous avez donc tous reconnu la ville de Paris et surtout son douzième arrondissement. Mais, je ne dois pas oublier la Touraine qui vous évoque Descartes, Saint-Martin, Balzac et la famille de votre père avec surtout la ville de Richelieu, seule « ville nouvelle » ou « Cité idéale » voulut par son édificateur qui constitue un témoignage remarquable de l'urbanisme du XVIIème siècle, co-dessinée par l'architecte, Jacques Lemercier. Richelieu dont vous êtes citoyen d'honneur et qui est votre lieu de prédilection pour de bons moments de détente.

Enfant, vous intégrez le Collège Jacques-Decour -anciennement dénommé Sainte Barbe ou Rollin - qui va vous permettre de connaître par cœur Montmartre. Vous rentrez tous les midis déjeuner à la maison ce qui vous autorise à franchir quatre fois par jour la fameuse butte, de passer ainsi par le point culminant de la capitale en longeant le Sacré-Cœur de Montmartre, de monter et de descendre deux à deux ou trois à trois les 222 marches que vous avez dévalé dans votre berceau, tout bébé, et de vous rappeler les heures de la Commune de Paris. Toutes ces découvertes d'hier, vous permette d'organiser, aujourd'hui, avec facilité des jeux de pistes afin de mieux faire découvrir ses ruelles, ses monuments et son histoire aux scouts d'aujourd'hui!! Elève « dissipé » en primaire, vous avez du

faire un choix en troisième entre faire vos études sérieusement ou suivre le cursus de footballeur professionnel qui est pour vous une école de la vie. «Vous étiez proche du Red Star, connaissiez très bien le stade de Colombes du Racing, .....mais également dernier de la classe à l'époque, rappelez-vous ?

Vous passerez au lycée le baccalauréat « C », comme on l'appelait à l'époque, avec une mention « bien », mais en ratant malheureusement d'un point la mention « très bien » et garderez un souvenir de vos révisions dans le parc Monceau, près duquel vous habitez aujourd'hui ! Au concours général de philosophie, vous réfléchissez sur : « la pensée ne se réalise-t-elle que dans l'action », prémices de votre aventure.

Votre père tenait une blanchisserie à Montmartre, blanchisserie que vous avez ouverte pendant quelques jours à son décès soudain alors que vous étiez directeur financier. Comme il rêvait que vous puissiez être polytechnicien, vous rejoignez le fameux Lycée Louis-le-Grand pour subir votre première année de Math Sup. Finalement, vous vous présentez au concours d'HEC – HEC car cela procure des métiers variés, pensez-vous et en plus des Maths et de la physique y sont prodigués des cours d'histoire et de géographie. La prudence, in extremis, vous fait ajouter aussi le concours de l'Essec, diplôme que vous obtiendrez avec comme matière de prédilection la stratégie, sans omettre la victoire de la logique filiale d'un fils de commerçant !

C'est alors qu'en première année, vous vous devez de choisir un stage dit « ouvrier ». La France et la Californie pour ramasser les oranges ou les tomates vous attirent moins que le Japon. Certes, vous avez la ceinture verte de judo depuis l'âge de dix ans, mais vous deviendrez soudeur au sein d'un chantier naval de Tokyo. Si apprendre la soudure durant deux mois fut une réelle découverte, n'ayant jamais eu des facultés pour le travail manuel, avouez-vous, c'est la cohésion des équipes et le travail collectif que vous allez vraiment vivre au sein de Ishikawajima Harima dans le port de Tokyo en plus du défi intellectuel de l'apprentissage du japonais. N'oublions pas que dans les années 80, la puissance de l'industrie japonaise fascine et que ce fut, pour vous,

l'occasion de faire votre premier « saut en hélicoptère en pleine mer », figure que vous aimez utiliser pour décrire vos prises de postes !

En deuxième année, c'est un nouveau stage en entreprise qui doit s'accomplir à 21 ans. C'est surtout avec l'insistance du directeur de l'Essec qui vous « vend » un stage exceptionnel parmi cinquante possibles dans ce pays du soleil levant, - tient, j'ai déjà connu l'an dernier - mais vous aurez la chance d'accompagner un homme politique, vous dit-on. Meilleur élève en japonais associé à votre côté Saint-bernard, vous acceptez de partir un an dans cette capitale d'un grand état d'Extrême-Orient de plus de huit millions d'habitants. Vous devenez ainsi l'assistant parlementaire du secrétaire d'Etat aux transports du Japon, Koji Kakizawa, futur ministre des affaires étrangères et ancien stagiaire au Commissariat général au plan en France l'année de votre naissance, logé dans une famille française. Les affaires nippones, francophones et anglophones de ce ministère dont la transformation de A à Z de la SNCF japonaise, que les Japonais appelaient « les jambes du peuple », vous permettront de vivre l'expérience de grandes réformes auprès d'une personnalité et d'une équipe qui avait plus de trente ans de plus que vous !!

Anecdote : Vous passerez à 21 ans au journal de 20 heures nippon pour parler de la vie politique du soleil levant. Vous pensiez être seul, en fait, un jeune Américain complétait le plateau. Arrivé impressionné de représenter la France, ce duo subi vous a galvanisé et vous avez « surclassé » le yankee !! Vous aimez à rappeler que le cabinet du ministre tenait dans une seule pièce et que votre ministre travaillait avec ses directeurs, soulignant au passage que la situation en France vous semble être une grave anomalie. Vous êtes restés très proche de votre « Sensei » japonais, malheureusement décédé aujourd'hui. Il a même fait le voyage pour assister à votre mariage.

Cette période intense japonaise vous fait connaître une autre planète avec l'ouverture sur un autre monde culturel et surtout révèle votre envie de la « res publica », à savoir réformer et se rendre utile pour son pays, la France.

C'est alors que Sciences-Po s'impose durant deux ans et au cours de la deuxième année, vous rencontrez celle qui deviendra votre femme,

une femme aujourd'hui décorée de la légion d'honneur pour le service de la « res publica » dans la police nationale et qui habite alors à 150 mètres de la famille qui a logé votre patron japonais en 1964. Vous côtoierez amicalement Mathieu Pigasse, le futur emblématique patron de Lazard.

Suivra l'ENA, établie à Strasbourg pour la première année – une erreur démagogique dites-vous -, dont vous sortirez quatrième, promotion Antoine de Saint-Exupéry, nom choisi par vos compères étudiantins qui vous permet d'exceller en blagues de patoche à deux dragmes lors des très longues nuits de débats comme les futures énarques savent le faire ! avec notamment Daniel Keller qui dirigera le Grand Orient de France qui vous a d'ailleurs rejoint chez Humanis cet automne pour mettre son expérience d'industriel de l'automobile – 25 années chez Renault - au service de l'industrialisation et de la digitalisation d'Humanis. Vous vivez en stage une expérience passionnante auprès du Monsieur Subsidiarité de la Commission européenne, François Lamoureux, qui vous propulse au cabinet de Jacques Delors et de Pascal Lamy lors du passage au marché unique le 1<sup>er</sup> janvier 1993. Vous ne cessez de parler de subsidiarité depuis. Il est vrai que la lecture depuis de l'intégralité de la doctrine sociale de l'Eglise n'a pas eu pour effet de vous en dissuader. Les deux stages auront lieu simplement à Lyon et Bruxelles, somme toute en Europe !! avant de devenir inspecteur des finances au ministère de l'Economie et des Finances à 30 ans. L'audit et l'amélioration de la performance des organisations associées au management seront vos premières armes « de conseil » du secteur public. Une expérience marquante est l'accompagnement de Philippe Rouvillois, médiateur lors de la séquestration du gouverneur du Crédit Foncier de France. Un Philippe Rouvillois, qui fait toute votre admiration et dont la ligne de conduite vous sert de référence, car vous en partagez les convictions à tous points de vue.

A 33 ans, Daniel Lebègue, directeur général de la Caisse des dépôts et consignation, vous appelle pour être directeur de la stratégie et du contrôle de gestion et devenir à 37 ans le plus jeune dirigeant en charge de la finance et de la stratégie de cette « maison » depuis 1816. Professionnellement, la CDC vous passionne car la dimension très



forte des métiers d'intérêt général pur est associée à une fibre commerçante de développement économique dans les filiales. C'est un peu le meilleur des deux mondes, vous rappelez-vous ? Votre première mission est, par exemple, d'accompagner la mise en bourse de la CNP suite au feu vert de DSK. Cinq années extraordinaires, « à fond la caisse », dites-vous, un double moment d'épreuves puisque dans le même mois vous perdez votre père et votre patron n'est pas renouvelé malgré son bilan jugé unanimement comme exceptionnel et qui aura comme ultime et spectaculaire remerciement, une standing ovation de cinq minutes de l'ensemble des dirigeants devenant un successeur de Daniel Lebègue médusé !! – vous voyez notre challenge en fin de soirée !! mais..... « Quand ton patron ne reconnaît pas tes talents ou que tu n'es pas à l'aise avec lui, tu t'en vas tout simplement, tu en trouveras toujours un autre », vous avait inculqué votre père. Cela sera votre premier cas d'école !!!

A 39 ans, votre rencontre avec Louis Gallois va vous propulser, durant cinq ans, membre du comité exécutif, chargé des fonctions finances, affaires juridiques, achats, systèmes d'information et télécommunications avec un rôle clé et une certaine fierté dans le redressement des comptes du groupe SNCF à un niveau jamais atteint depuis 1937. Vous ajoutez que vous ne pouviez pas refuser de rendre à « mon » pays ce que vous aviez appris au sein de l'Empire du soleil levant dans la transformation du ferroviaire. Redresser l'image de la SNCF en plus de ses finances, améliorer les performances des dix mille acheteurs, financiers, juristes informaticiens et ingénieurs télécom seront en outre vos objectifs et réalisations. Mais, Guillaume Pepy prend les rênes en 2008, quelques divergences vous amène à appliquer l'adage paternel, rappelé ci-avant, et vous terminez votre mission avec ce deuxième épisode !!

A 44 ans, votre nouvelle aventure dans l'assurance commence ayant été recruté par Tidjane Thiam que vous aviez connu à la CDC qu'il était alors chez Mc Kinsey, comme administrateur d'Aviva France, avant d'en devenir le DG, puis, pour la première fois depuis 1994, date d'acquisition de Victoire par Norwich Union, le PDG. Vous débuterez quinze jours après la faillite de Lehman ! dans un secteur où

ce qui est nouveau pour vous c'est le côté opérationnel de l'assurance que vous ne connaissiez que comme administrateur et pour la première fois en tant que patron. Le défi est immense : crise managériale, risque de transfert de mille personnes en Pologne, forte rentabilité mais complexe, crise financière associées à une crise de confiance avec le principal partenaire – AFER – dont Philippe Paprocki, ici présent, devenait le directeur général - furent chacun des défis à relever avec votre énergie inlassable pendant deux ans, tant en France qu'en Europe, que vous parcourez alors de la Turquie à l'Irlande en passant par la Russie. Vos collègues les plus proches travaillent à Budapest, Moscou et Dublin et vous avez une relation forte avec le patron du groupe, que vous emmenez revoir le stade de Colombes où il a joué pour l'équipe anglaise junior de rugby. Vous triplez les résultats, dégageant un résultat équivalent à celui de Generali France avec deux fois moins de chiffre d'affaires, et êtes dans le peloton de tête en termes de croissance.

Fin 2010, une erreur médicale manque d'abrégé votre vie en une semaine à fortes émotions, ce qui engendrera votre démission de président-directeur général d'Aviva France à la stupéfaction de Londres. Vous dites que vous avez voulu rassurer les vôtres. Vous acceptez néanmoins la demande du patron du Groupe d'accompagner l'équipe comme senior advisor jusqu'au recrutement d'un nouveau patron. Deux années dites sabbatiques se présenteront avec une relation très étroite – neuf missions - dans le conseil chez Deloitte qui précédera la découverte de la gouvernance paritaire et mutualiste avec la direction générale du groupe Humanis, le 2 avril 2013. Comme le serment prêté devant la Commission de Surveillance de la Caisse des dépôts lors de votre nomination comme directeur financier, le vote à l'unanimité des partenaires sociaux au Conseil d'administration vous émeut, vous qui placez la confiance et le dialogue avec toutes les sensibilités et toutes les opinions respectueuses de la dignité humaine au cœur de vos actions.

Donner une unité à ce géant de la protection sociale issu d'une succession de fusions récentes – en somme une fusion à six entités qui ont chacune une véritable histoire - en y adjoignant la clarification des





comptes et le redressement économique, seront le dessein de votre engagement avec un véritable sentiment d'appartenance au nouveau groupe.

Le visionnaire panoramique multidimensionnelle avec une approche rationnelle et tenace que vous êtes, va vous questionner par son intervention qui aura en miroir son leitmotiv que ses impétrants lui connaissent : «il faut élever le niveau du jeu » ou « raise the bar ».

Jean-Pierre Menanteau, voila un parcours exceptionnel qui vous permettra d'agrémenter le débat de ce soir.

Votre auditoire a besoin de votre talentueux magister, de votre ton résolu ainsi que de votre sens de la communication pour décliner le thème de la soirée : « Le dialogue social est-il définitivement mort dans notre pays ? »

Dans le cadre de la construction du groupe Humanis, quels ont été les chemins vertueux du dialogue social ?

Puisque nous sommes dans un cénacle de directeur/directrice des ressources humaines, comment voyez le rôle de DRH dans cette mutation et comment imaginez-vous son évolution dans les prochaines années avec notamment 80 codes et 4 000 normes ?

Dans le cadre de vos propres responsabilités de dirigeant, en quoi avez-vous évolué sur le dialogue social qui induit une logique de captation du dialogue d'entreprise par les partenaires sociaux mais en voyant plus loin que le prisme social ?

Avec la réussite que vous avez connue pour construire le groupe Humanis d'aujourd'hui, quelles seraient, selon vous, les maladresses à éviter ?

Avant, la performance du dialogue social était assumée à ne pas avoir de conflit, maintenant, diriez-vous que le dialogue social est sa

capacité à faire évoluer le corps social pour aller vers des évolutions implorantes dans le futur ?

En somme, ces interrogations seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 100 DRH ou dirigeants que vous avez devant vous ce soir et qui représentent plus de 2 100 000 salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : faire toujours mieux sans être perfectionniste, tenace, adorer faire grandir, développer les potentiels, lier la pensée et l'action avec une forte ouverture d'esprit. Ceci vous permet de dire : «Personne n'est détenteur d'une vérité immuable, les meilleurs solutions viennent d'un dialogue approfondi et rigoureux. »

Votre tempérament : Ranger, trier, éliminer. Calmer les tensions et mobiliser les talents, l'énergie et le courage avec le respect du à chacun et la vitesse nécessaire pour éviter l'immobilité. Refuser la résignation et l'inertie.

Vos capacités liés à votre expérience: Vous êtes un « moteur doublement hybride » car vous avez vécu et vivez la vie de l'entreprise et hier de l'Etat et connu une vie professionnelle tant en France qu'à l'international.

Votre principal trait de caractère dont vous êtes le moins fier ? : la distraction ponctuelle qui peut être spectaculaire, il suffit d'interroger votre femme !

Votre truc contre le stress : La double conscience d'avoir toujours survécu à beaucoup d'épreuves bien pires et celle de la condition terrible de beaucoup d'êtres humains sur notre terre.

Un talent extraordinaire dont vous ne parlez pas : Votre aptitude à mémoriser des pages et des pages comme un document de 250

feuilletés avec une aisance déconcertante : une mémoire en dynamique et de compréhension. Félicitations, Cher Maître !!

Le talent que vous voudriez mieux maîtriser : savoir mieux communiquer pour manifester encore plus d'empathie.

Petit que vouliez-vous faire ? Astronaute, joueur de football professionnel ou explorateur. En somme, l'aventure et le jeu.

Votre passion : Vous avez un amour immodéré de Paris, vous êtes un grand marcheur urbain même avec votre dos douloureux d'aujourd'hui, de la Touraine et du Japon.

Votre côté culturel : Dévorer des livres et dernièrement « Souvenirs d'un européen » de Stefan Zweig, vous régaler au théâtre, aller à une expo ou au cinéma.

Une ou deux habitudes professionnelles en dehors du commun : partager vos cadeaux de fin d'année et plus piquant : savoir jouer, en vacances, au « Monopoly » avec vos enfants tout en suivant les affaires au téléphone !

Votre film culte : Les tontons flingueurs car on y retrouve réunis l'humour, l'action efficace, l'adaptation à une situation imprévue et la sagesse.

Votre relation au sport : Vous appréciez tous les sports collectifs, mais vous trouvez de plus en plus pénible le sport à la télévision excepté le rugby.

A quel moment êtes-vous le plus heureux : avec votre famille car vous êtes marié depuis 24 ans et avez bénéficié des joies de la paternité trois fois. Vous rendre utile bénévolement en couple sans oublier de vous ressourcer en Touraine.

Quel est votre bonheur parfait : Visiter notre planète en famille et pour le vingt et unième voyage, pourquoi ne pas s'inviter sur Mars ?

Qu'est-ce que vous aimez que l'on dise de vous : « Vous devriez lui demander conseil ».

A quelle figure historique aimeriez-vous ressembler : Le cardinal de Richelieu, le général de Gaulle, Rabelais pour son humanisme, Léonard de Vinci pour son génie sans oublier Nicolas Fouquet pour son goût du commerce et des arts, Jean Jaurès pour sa farouche résistance à la tragique Grande Guerre, Nelson Mandela, « capitaine de son âme », ou votre ami le chef amazonien Raoni, farouche défenseur de la forêt primaire, que vous avez accueilli chez Aviva et chez Humanis.

Votre prochain rêve : Apporter ma pierre à un regain de confiance des Français notamment dans une protection sociale efficace et équitable.....en un mot : Humanis !

Comment aimeriez-vous mourir : Comme votre mère, sereinement, d'un souffle et dans l'Espérance.

Jean-Pierre Menanteau, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités. Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire en cultivant une certaine authenticité avec l'autre, en prenant des risques, en refusant le discours abscons digne, l'acmé du genre et la soumission à la langue de bois de nos élites mais sans vivre dans l'illusion du fusionnel.

Nous allons profiter de votre leitmotiv pour l'animation piquante, active et vivante de cette soirée : « La chute n'est pas un échec. L'échec, c'est de rester là où on est tombé ». (Socrate)

Jean-Pierre Menanteau, en vous écoutant, nous récolterons la substantifique moelle de votre contribution oratoire qui sera le prodrome de notre satisfaction.

Merci, Monsieur le Directeur général, pour votre participation car dirais-je « mon seul mérite, c'est de vous avoir rencontré et demain, mon vrai mérite, c'est d'avoir fait que les rencontres de ce soir deviennent amitié, respect et confiance ».

Et merci à tous et à chacun de vos questions pertinentes à venir qui agrémenteront la qualité du débat.

J'ajoute un merci particulier et par avance, à Jean-Pierre Menanteau de commencer tout à l'heure son introduction en japonais !!

Merci de votre attention pour ce prologue et bonne soirée grâce vous tous.

**Ghislain Missonnier**  
**Président du Cercle Humania**

P .S : Il est repris dans ce mot d'accueil des phrases de livres ou articles retraçant la vie de notre grand témoin

