



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du jeudi 28 mars 2012**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Autonomie syndicale,
Quelle relation avec le monde Politique ?

Intervenant :

François Chérèque,
Secrétaire Général de la C.F.D.T.

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 practice RH & management de **Kurt Salmon**, **Bertrand Hébert**, Directeur général de l'**Apec**, et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **François Chérèque**.

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

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.



sous l'égide de l'

& de

Kurt Salmon ✨

2922837234f87f2fe264e8

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet et/ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management de Kurt Salmon** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Claude Bodeau, sous vos applaudissements.

Mot d'accueil de Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management de Kurt Salmon

Monsieur le Secrétaire Général,
Monsieur le Ministre,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir.

Il est vrai, Ghislain, que nous avons une belle participation ce soir. Merci, François Chérèque, car votre venue a permis de remplir cette belle salle encore plus que d'habitude. Comme je vous le disais tout à l'heure, j'ai une particularité et eu l'honneur de recevoir un certain nombre de personnes comme Bernard Thibault et vous-même. Je suis ravi de pouvoir vous recevoir et de partager avec vous un sujet choisi avec Ghislain qui nous met en appétit. Je ne me permettrais pas d'avoir un avis sur les débats, on pourra poser toutes les questions.

Comme je le fais souvent, je vais vous livrer quelques sujets d'actualité. Pour ceux qui ne nous connaîtraient pas, Kurt Salmon c'est ex Ineum, ex Deloitte, cabinet de conseil. Je dirige une équipe de 30 personnes en RH management.

Quels sont les sujets traités ? Une remontée, une recrudescence des sujets de rémunération variable. Venez travailler avec nous sur les sujets de rémunération variable, venez les remettre à plat. Ce sont des sujets qui avaient été abandonnés et maintenant on retrouve ces problématiques.

Deuxième élément qui nous ait demandé : centre de service partagé, on est reparti sur une nouvelle vague d'étude sur les centres d'étude partagée. Sur l'externalisation d'outsourcing, cela pourra d'ailleurs alimenter nos débats. Le troisième volet plus anachronique, c'est l'accompagnement au changement. A un moment donné, cela était un gros mot. Il y avait de l'argent pour les projets mais jamais pour l'accompagnement au changement. Il y a un renversement de tendance sur les nouveaux métiers, sur la transformation des services RH, des RH de proximité dans



toutes tailles d'entreprise. On revoit fleurir des budgets sur ces thèmes là, tant mieux, cela permet de remettre l'humain en valeur sur des projets et de les accompagner dans leur évolution.

Autre sujet abordé, les outils tels que Talent management, SAS avec des budgets de déploiement, de mise en place, de restructuration, de simplification. Evidemment, il y a aussi les NAO, les GPEC. Voilà les sujets d'actualités que nous partageons avec pas mal d'entre vous d'ailleurs, présents ce soir.

Dans le cadre du cercle Humania, on a la chance de travailler avec l'APEC sur deux études. On va demander d'applaudir Jérôme Ceccaldi qui y a travaillé avec son équipe de 5 DRH du cercle.

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

Intervention de Jérôme Ceccaldi, Directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines et Politique Social chez Servair & rapporteur du Groupe de travail RH/cercle Humania.

Merci Claude,

Merci Ghislain d'avoir eu l'audace de m'avoir confié ce projet. Ce n'était pas gagné d'avance.

Effectivement, nous avons essayé de monter un projet sur une thématique que vous connaissez sans doute qui sont les différents visages du management d'aujourd'hui et de demain en étudiant les différentes phases du management des membres du Comex aux managers de proximité. C'est une étude qu'on a essayé de réaliser autour de trois axes d'analyse qui feront l'objet d'un questionnaire qui sera adressé aux volontaires présents dans cette salle, volontaires qui j'en suis sûr seront nombreux.

Les trois axes d'analyse sont la financiarisation des modes de management qui est un constat que l'on fait tous basé sur différents éléments dont la dispersion de plus en plus importante des rémunérations entre le top management et les managers de proximité. C'est le premier constat assez fort. Le deuxième constat est les cycles économiques de plus en plus courts et qui accélèrent les prises de décision et qui modifient les modes de management au quotidien. Le troisième est une financiarisation des décisions, thème que François Chérèque ne pourra pas me contredire. C'est de plus en plus fréquent. C'était le premier axe de réflexion mené par notre groupe de travail.

Le deuxième axe est l'individu au centre de l'expression managériale. Il s'agit d'analyser les modes de fonctionnement des managers en questionnant les DRH sur l'impact et l'évolution des pratiques managériales qui sont la culture des entreprises. Quelles sont les meilleures pratiques ? Apprend-on à manager ? Sait-on manager ? C'est le deuxième axe qu'on a essayé de développer.

Le troisième axe est le vecteur générationnel. On considère aujourd'hui que cohabitent dans l'entreprise quatre générations différentes dont les générations Y et Z qui bousculent les codes établis et véhiculent une nouvelle approche de l'entreprise. On a essayé de travailler sur cette nouvelle approche en matière de management, de sens du travail, d'outils et de mode de communication avec une appétence vers plus de communication et plus d'autonomie.

Ces trois axes d'analyse feront l'objet d'un questionnaire de 30 questions fermées avec une possibilité de commentaire. Nous nous sommes fixés un panel de 60 DRH.

Si vous souhaitez faire parti de ce panel, n'hésitez pas à voir Ghislain ou à me donner votre carte de visite.

Je vais terminer par quelques remerciements pour l'équipe avec laquelle j'ai pu travaillée : Ghislain évidemment, Erick Cauchois pour Télis Soflog, Bernard Delahousse, Yann-Etienne Le Gall d'Yves Rocher et Paul-Olivier Raynaud-Lacroze de Carglass. On a été aussi aidé par l'APEC et Kurt Salmon. Merci par avance pour votre participation et on vous tiendra au courant très rapidement de cette étude. Bonne soirée à toutes et à tous.

Intervention de François Chérèque, Secrétaire Général de la C.F.D.T.

Monsieur le Président,
Monsieur le Ministre,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir
Merci de votre accueil et bonsoir à toutes & à tous,

Merci, Monsieur le Président, pour la présentation que vous avez faite de moi. J'ai été très attentif à ce que vous disiez. Vous avez été précis et vous avez fait très peu d'erreurs. Je vous félicite.
Je vous prierai d'oublier ce que j'ai dit sur les politiques évidemment.

Sur le théâtre, on m'a posé la question, j'ai parfois l'impression d'en faire toujours un peu et je suis très vigilant sur la filière des intermittents du spectacle qui est pour moi une des anomalies du système social. On en parlera peut être lors du débat.

On m'avait demandé de dire quelques mots sur le rapport entre le syndicalisme et le politique. C'est une bonne période pour le faire mais au préalable, je souhaite vous dire 2-3 choses sur l'histoire de la CFDT qui est très liée avec le politique. C'est une spécificité française.

Le syndicalisme fait le plus de politique en France et les politiques s'intéressent le plus au syndicalisme, aux discussions, aux négociations, ou la place du dialogue social est la moins importante. C'est un paradoxe tout simple à comprendre du fait de la création de la CGT et du lien avec le parti communiste créée en 1919. Ce syndicalisme s'est créé en autonomie vis-à-vis du politique et non vis-à-vis de l'Eglise.

Certes, il y a eu des dérapages, le premier lors de la libération, dans les années 50, le lien avec le MRP. Mais aussi d'autres éléments importants, vous aviez fait allusion dans mon histoire familiale aux assises socialistes en 1974 où François Mitterrand dans la construction du nouveau parti socialiste avait voulu réunir des courants différents du syndicalisme et de la politique en faisant le lien entre le PSU et le parti socialiste et avec le courant syndical porté par la CFDT. Cet homme était mon père, d'où le lien avec Michel Rocard et son histoire vis-à-vis du politique. Dérapage que je dis affectueusement que je ne répète pas lors des diners familiaux car je pense que cela a coûté cher à la CFDT. En 1981, la CFDT appelle à voter François Mitterrand, mais cela nous coûte cher surtout en 1983, car on a soutenu le parti au gouvernement et soutenu le tournant de la rigueur, voire l'anticiper et le demander !!

La CFDT a perdu entre 1983 et 1988, 40 % de ses adhérents. C'est un élément important. Cela a approfondi la réflexion de la CFDT qu'on a appelé la plus grosse centrale qui se voulait être un syndicalisme syndical. C'est un élément important. Je vous rassure, depuis 1988, on a rattrapé et dépassé le nombre d'adhérents de 1988. Nous sommes 875 000 adhérents sur la base de huit cotisations mensuelles par adhérent, je vous donne les chiffres.

Nous avons besoin de cette autonomie et nous avons commencé avec la droite. En 1995 et en 2003, il y a eu des remous au sein de la CFDT car elle soutenait des réformes de gouvernement de droite. Des réformes impopulaires en plus. Nous avons eu des conflits avec la Gauche et le gouvernement de Jospin avec le plan d'aide au retour à l'emploi que nous avons négocié avec le Medef. Il a été refusé par Martine Aubry. Cela nous a valu un traumatisme, un conflit important.

Vous devez retenir trois dates importantes, 1988, la fédération santé que je ne dirigeais pas encore soutien un accord avec le ministre Evain pour les carrières des infirmières et des milieux hospitaliers et s'oppose aussi à un mouvement des

camionneurs de la Poste. La CFDT exclut de ses rangs 6 000 adhérents qui sont à l'origine de la création de SUD. Vous nous le devez. (rires). C'est une première fracture.

1995, vous l'avez dit, Nicole Notat, qui est l'origine de la création de Sud Rail. Et 2003, c'est la fin du départ des militants. La CFDT avait un syndicalisme réformiste, qui s'engageait. Ce sont des éléments importants sur l'évolution de la CFDT et sur son autonomie. Cette évolution, cette autonomie syndicale va de paire avec une certaine conception de la démocratie sociale. Vous comprendrez bien que pour développer la démocratie sociale, il faut qu'elle soit autonome pour une raison simple face aux enjeux sociaux, économiques et mondiaux. L'Etat ne peut pas tout et il faut faire les réformes nécessaires pour notre pays. Ce débat est partagé par beaucoup dans notre pays même si parfois il est très critiqué.

Je reviendrais sur l'entrée en campagne de notre président de la République qui n'a pas fait que m'épuiser pendant mes repas. Pour avoir une place forte dans notre pays, il y a plusieurs évolutions à soutenir : d'une part faire la preuve d'une légitimité consolidée des partenaires sociaux, 2^{ème} élément, renforcer le dialogue social et faire une démonstration de capacité de faire. Cela part de là pour avoir la confiance des politiques. J'ai déjà entendu ; vous êtes bien gentil Monsieur Chérèque, vous voulez avoir l'autonomie de négocier mais vous n'êtes pas capable de négocier !! Faites la démonstration, on fera après.

Ensuite, accroître la démocratie sociale. Je reviendrai après sur les programmes des candidats. Pour cela, il faut accroître notre légitimité. D'une part, il ne faut pas qu'elle soit contestable. Depuis 1964, date de la transformation de la CFTC en CFDT, il y a un décret qui désigna la CFDT comme syndicat représentatif. D'autre part, il fallait aussi faire preuve de notre transparence financière et de notre fonctionnement. On a l'obligation de faire certifier et de publier nos comptes au journal officiel. C'est transparent. Autre élément, la nécessité de renforcer le dialogue social. La loi de février 2007 qui impose de proposer la négociation aux partenaires sociaux avant de transformer en loi. Cela a marché pendant une partie du quinquennat sur la modernisation du marché du travail, avec la rupture conventionnelle, sur la formation professionnelle même si on peut toujours faire mieux. Après il y a eu des transgressions, du non-respect des députés sur le temps de travail et le travail le dimanche. En Allemagne, la productivité est forte car la représentativité et la négociation sociale est forte. Un élément qui n'est pas très visible chez nous. Le président de la République nous a proposé de négocier sur les accords compétitivité-emploi. Mais si vous n'êtes pas capable de faire, je ferai tout seul. C'est de l'urgence sociale et c'est écrit dans la loi. Je lui dis, vous faites peut être une erreur Monsieur le Président, ce n'est pas de l'urgence. Je ne vois pas pourquoi cela le devient avant les élections. Et le soir devant la télé, il annonce deux mois de négociations, il a dû s'entretenir avec le conseil d'état.

On est quand même assez fâché sur ce point. Capacité à faire, je l'ai déjà dit, accord en 2000 sur le PAR, en 2003 avec les intermittents du spectacle, assurance chômage. Très rapidement, il y a 100 000 personnes pour un milliard de déficit. Cette année, on a 4 milliards de déficit pour 2 millions d'indemnisés. J'en dis pas plus, vous voyez le problème.

Dans la campagne électorale, vous avez un candidat qui fait une proposition concrète, on lui a un peu soufflé, pour une fois il ne fait pas une synthèse, il a décidé. C'est François Hollande qui fait une proposition pour une constitutionnalisation du dialogue social.

Notre idée est de dire qu'on ne peut pas donner une supériorité dans notre pays au contrat social négocié par rapport à la loi. Nous souhaitons qu'il soit inscrit dans la constitution qu'une loi qui concerne des éléments du dialogue social, rémunération, formation professionnelle, organisation du travail...temps de travail et autres, on définirait les thèmes, serait inconstitutionnelle si cette loi est changée sans qu'elle soit soumis au préalable à une négociation entre les partenaires sociaux. Chaque fois qu'une loi a été majoritairement proposée par les partenaires sociaux, elle n'a jamais été remise en cause par les députés. Imaginez, une loi sur la rupture conventionnelle sans qu'elle soit par la négociation aurait amené des manifestations de tous les côtés dans notre pays. Alors qu'aujourd'hui, cette loi a été signée par quarante organisations syndicales et personne ne la contesté dans la rue. Le patronat ne souhaite pas y revenir. C'est la preuve d'un bon fonctionnement, d'un espace apaisé dans le dialogue social.

Pour être précis, j'ai proposé au candidat socialiste de fonctionner en trois étapes ; la première est de construire un agenda social, donc on se réunit avec le nouveau gouvernement et on demande quels sont les thèmes sociaux que le gouvernement veut faire évoluer qui sont de l'ordre du dialogue social. Nous, organisations syndicales et patronales nous mettons d'accord sur les thèmes abordés. De cette façon là on fixe un agenda social sur cinq ans et qui peut être remis en cause tous les ans, éventuellement en fonction de l'actualité. Deuxième chose, on décide dans cet agenda des sujets de coproduction entre le politique et les partenaires sociaux, réforme des retraites, de la protection sociale...tout ce qui est de la décision du politique dans le domaine social et on fixe aussi un agenda. On est dans une démarche de confrontation et après c'est le politique qui décide et les syndicats feront des manifestations s'ils le souhaitent.

Troisième point, on a des éléments qui conseillent plus la société civile, je pense à l'environnement. Mettre en place des systèmes tels que le Grenelle de l'environnement qui a réunit les parlementaires, les représentants du politique, les partenaires sociaux, les ONG et associations, on pourrait faire une démarche comme cela sur la grande pauvreté. On arrive, que ce soit la droite ou la gauche au pouvoir, à mettre un agenda social sur cinq ans. On aura une possibilité de dialogue social afin d'éviter de passer en force et de respecter le temps du social par rapport au temps du politique.

Je conclurai ma présentation pour vous dire que dans cette campagne électorale, que nous avons décidé de mettre en place un « ni neutre ni partisan ». Il n'est pas question que la CFDT rentre dans une démarche partisane dans cette élection présidentielle. Ni neutre, c'est-à-dire que nous nous exprimons sur les sujets sociaux de cette élection. Je critique, je soutiens, j'essaie d'être le plus objectif possible. J'essaie de rencontrer tous les candidats et nous les interpellons sur trois thèmes :

- construire une France plus juste qui s'attaque aux inégalités mais aussi sur les réformes fiscales, problème de la progressivité, sur les retraites et sur le système de santé. Nous plaillons pour la mise en place d'une réforme systémique des retraites pour essayer d'avoir à terme une convergence des systèmes de retraite vers un seul système. Nous soumettons cela au prochain gouvernement.
- La compétitivité de notre pays. Ce n'est pas seulement le problème du coût du travail. Investissement, recherche, développement, place du dialogue social.
- Faire un équilibre entre la démocratie politique et sociale.

Dans ce cadre là, j'ai déjà rencontré François Bayrou, Eva Joly, Jean-Luc Mélenchon et François Hollande. Nicolas Sarkozy ne semble pas vouloir rencontrer les syndicats. Vous avez peut être remarqué le discours très violent d'Annecy sur la démocratie sociale qui contraste avec tous les autres discours notamment dans les vœux présidentiels en 2008. Il parle à Annecy des corps intermédiaires et des élites politiques, économiques, médiatiques, qui fonctionnent comme des castes et qui construisent des compromis boiteux empêchant de réformer la France. Cela a profondément heurté les adhérents et militants de la CFDT. Cela doit être à l'origine de son refus de nous rencontrer. C'est une erreur car quelque soit le gouvernement élu après les législatives, nous avons devant nous des réformes lourdes à mener et certainement pas à mener par un gouvernement seul. Cela ne pourra se faire que dans une démarche de dialogue et de respect des responsabilités des uns et des autres. Voilà ce que je voulais vous dire dans ma présentation sur le lien entre démocratie politique et sociale.

Merci de votre attention.

QUESTIONS / REPONSES

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

François Chérèque, vous êtes ici dans une salle où il y a des représentants d'entreprises qui vous ont écouté avec intérêt et pour certains sans doute avec plaisir. Dans votre présentation, vous avez évoqué la compétitivité dans notre pays des entreprises. Il est clair que nous sommes une France dans une situation désagréable qui va durer un certain temps et dont on ne peut sortir que si tout le monde tire dans le même sens. Parmi ceux qui peuvent tirer notre pays dans le bon sens, il y a les entreprises et les syndicats. La question autour de l'entreprise est de savoir si votre syndicat et d'autres syndicats sont prêts à changer la vision qu'ils ont des relations dans l'entreprise si en même temps bien sûr les patrons et leurs représentants découvrent aussi l'intérêt de l'entreprise de changer de relation avec les syndicats. Je m'excuse de poser cette question qui est à côté des propos généraux, mais je suis personnellement très inquiet de ce qui se passe dans notre pays. Les syndicats et les entreprises devraient travailler ensemble. Une manière de travailler ensemble dans l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire de tout le monde. Excusez-moi la question est un peu longue, mais je voulais la poser.

François Chérèque, Secrétaire Général de la C.F.D.T.

Je vous remercie de poser la question. De la part de la CFDT, syndicat que je connais le mieux, oui je crois que la CFDT est prête à une évolution du dialogue social de ce type. J'en parlais tout à l'heure avec le DRH d'Allianz qui est un groupe allemand maintenant avec une anecdote, le délégué syndical CGT d'Allianz est dans le board. Au-delà de cette anecdote originale, je pense qu'il faut faire évoluer le mode de gouvernance des entreprises et la place des partenaires sociaux et des institutions représentatives du personnel dans ce mode de gouvernance. Nous avons des négociations qui sont ouvertes depuis deux ans avec le patronat. Je vous rappelle qu'au départ, Nicolas Sarkozy avait dit qu'il fallait un tiers de la valeur ajoutée pour les salariés, un tiers pour les actionnaires et un tiers pour les investissements. Avec le patronat, on s'était dit, il vaut mieux réfléchir sur la gouvernance d'entreprise, comment on anticipe les mutations économiques d'entreprise y compris sur la répartition de la valeur ajoutée. Nous y sommes depuis deux ans, c'est très compliqué mais on avance doucement mais on avance. Je pense que le fait que la CGT a accepté avec nous de rentrer dans la réforme de la représentativité est un élément de ce type, une avancée. J'ai toujours pensé que la réforme de la représentativité donnait une vraie légitimité du capital dans l'entreprise et allait tirer le dialogue social plus vers l'entreprise. Deuxième élément, en amenant cette légitimité dans l'entreprise, cela va donner plus de poids aux syndicats pour s'engager, pour plus de capacité de faire. Je dis bien que cela avance doucement, encore plus doucement avec les élections. Force Ouvrière est totalement opposé à cette évolution là. C'est de la concession, et ils n'en veulent pas, eux veulent que la fiche de paie augmente. On le respecte aussi. Je pense que cette évolution peut s'engager si le patronat, en face, fait une petite évolution, je pense qu'on pourrait y arriver. D'ailleurs, le négociateur patronal est assez ouvert à cela. Voilà pour tout

vous dire. Je ne sais pas si on fera une résolution sur ce sujet là mais je l'appelle de mes vœux. Derrière, les accords compétitivité-emplois sont centraux par rapport à cela. Qu'est ce donc ? Ce sont des accords qui permettent de donner de la flexibilité, de la souplesse collective en fonction de l'évolution des marchés et de l'évolution économique de l'entreprise. On doit moduler certains droits sociaux pour pouvoir les récupérer mieux après. C'est l'entreprise Volkswagen qui l'a mieux fait dans le monde. Aujourd'hui l'entreprise réalise de très gros bénéfices et redistribue à ses salariés 8 ou 9 000 euros de retour sur leurs investissements. Tout cela doit se faire entre gens de confiance avec une possibilité de revenir en arrière en cas de difficultés. Cela nécessite un engagement et nous, la CFDT, le sommes. Nous sommes très engagés mais nous ne pouvons pas le faire tout seul

Foucauld Lestienne, Directeur Délégué des Ressources Humaines et des Relations Sociales du Groupe **LA POSTE**

Bonsoir Monsieur Chèreque.

Je pense que nous avons syndicaliste et DRH en commun d'avoir parfois un quotidien qui est un peu bousculé et en même temps un fonds d'optimisme. Je pense que la fonction de syndicaliste et de DRH ne se fait pas sans cela. Je pense qu'aujourd'hui, nous sommes à un tournant de la société sur les relations dans le travail, à un tournant politique aussi, quelles sont les raisons d'espérer ?

François Chèreque, Secrétaire Général de la **C.F.D.T.**

En règle générale, je suis relativement optimiste. Une raison d'espérer : je débattais la semaine dernière en Allemagne, avec des syndicalistes allemands, belges, européens, des élections présidentielles en France car c'est quand même un spectacle fantastique de l'étranger, de l'extérieur. Si cela ne tenait qu'à moi, on devrait supprimer les élections présidentielles pour un système législatif mais ce n'est pas la question. Le constat avec mes interlocuteurs était de dire, en fin de compte, que les deux principaux candidats sont quand même des gens sérieux. Pourquoi font-ils cela ? C'est quand même la première élection nationale où on n'aborde pas les grands sujets. Le candidat de gauche est trop sérieux par rapport à une volonté française de dire on passe l'éponge sur tout. Si je traduis François Bayrou, on ne peut pas débattre avec eux car le sujet central de demain qui est le coût des réformes, la dette de l'état, notre capacité à faire est incontournable et n'est pas abordé. On va peut être assister à la première élection où le candidat de gauche va gagner sans faire de promesse quasiment. Il en a fait mais qui concerne tellement peu de gens. Il en a fait sur l'éducation nationale. Je lisais dans Le Monde de ce soir un financier du PS qui disait qu'il n'y aurait pas d'augmentation de fonctionnaires pendant cinq ans. J'entendais Laurent Fabius qui disait qu'il n'y a rien à distribuer pendant deux ans. C'est strict à mourir mais c'est sérieux. Derrière cela veut dire que les deux éléments qui sont au centre de la réussite pour les autres pays sont :

- 1) la dette de l'Etat
- 2) la compétitivité.

Ces deux sujets là sont incontournables et pas assez abordés dans la campagne électorale. On peut leur reprocher de ne pas avoir de projet global pour le pays mais les candidats font le tour des sujets sans rentrer dedans. Mon espoir de réussir est celui-là. J'étais en Allemagne il y a pas longtemps, il se pose la situation de l'Allemagne dans 10 ans, une grande pauvreté ? Quoi qu'on dise. C'est le pays où les gens qui vivent sous le seuil de pauvreté augmentent le plus vite. Avec la faiblesse démographique en 2050, il y aura une minorité d'allemands qui sont d'origine, de souche allemande. Donc inégalité, problème démographique et puis dictature sociale extraordinaire. Je ne dis pas que c'est le mauvais modèle, on doit savoir comment la France va utiliser ses forces qui sont la démographie, le besoin de changer et l'Europe. Je ne vais pas vous faire le discours de tout est rose en France. Il y a donc beaucoup de raisons de penser que les choses vont avancer à condition qu'on fasse 2-3 choix qui soient fondamentaux avec le dialogue social comme élément essentiel.

Jean-Luc Vergne, Président de l'**AFPA**, Président du Conseil d'administration de l'**ANACT**

Merci Ghislain. J'ai une question à caractère social mais je vais m'arrêter sur les candidats. Ce sont effectivement des gens sérieux. Y en a un sérieux et l'autre plus agressif. Ma question est plus sur le fonds de la campagne. J'ai l'impression et un sentiment qu'il y a un empilement de mesure mais pas un projet de société pour les principaux candidats. Par rapport à ce que tu disais sur la conception du syndicalisme, j'ai l'impression qu'on n'a pas de projet global. C'est un premier point et j'aimerais avoir ton avis. Le deuxième point, sur des thèmes importants, le problème du logement, de la santé, qu'est ce que tu en penses ?

François Chèreque, Secrétaire Général de la **C.F.D.T.**

Tu as raison, la campagne n'est pas enthousiasmante. Elle ne peut pas l'être, c'est le principal handicap des deux candidats. Il y a cinq ans, celui qui a gagné, a gagné sur le travail plus pour gagner plus et sur l'emploi à 5 %. Rappelez-vous.

Aujourd'hui, ce n'est plus possible de gagner avec cela car on sait très bien qu'une grande partie des choses n'est pas possible. C'est la raison de la montée de Jean-Luc Mélenchon. Il peut promettre ce qu'il veut. Ceux qui vont voter pour lui savent très bien qu'il ne va pas être élu. Il apporte un espoir et une volonté de faire boussuler les choses. Le Smic à 1 700 euros, je vais le voir vendredi, et lui dire que c'est la fin du pays avec ce SMIC à 1 700 euros. Je vais lui dire que cela fait 50 % de la population active française. Ceux qui pensent avoir une reconnaissance professionnelle vont simplement se retrouver au SMIC. En revanche, les candidats qui veulent se faire élire ne peuvent pas se permettre cela. Ils picorent autour des

sujets. Ils n'arrivent pas à donner de l'espoir en disant 1) on maîtrise les dépenses de l'état, c'est-à-dire arrêter de produire du déficit et avoir un projet de compétitivité pour le pays, ce n'est quand même pas facile. De fait, tu as raison, ils abordent la fiscalité par le pire côté, par ce qui choque et non par la redistribution. Le débat sur le quotient familial est un débat qui a été plombé, il y a eu une erreur de communication du candidat socialiste, il avait raison mais il a été plombé par une énorme démagogie. Faire croire aux gens qui gagnent le Smic qu'on va leur retirer de l'argent en révisant le quotient familial. Alors qu'au contraire, c'était pour mieux redistribuer. Le quotient familial, plus vous avez de salaire, plus vous y avez le droit. Je pense que certains dans cette salle sont concernés. Mais, comment réforme-t-on la dette de l'Etat ? Par exemple, le problème de santé dont tu parles, le vrai sujet c'est l'organisation de ville-hôpital. Elle ne pourra se faire que si on change le mode de rémunération des médecins libéraux et leur mode d'installation. Ni à droite ni à gauche, les deux candidats ne savent que cela passe par là. Si on ne veut pas que les gens aillent tous aux urgences, il faut une médecine de proximité, et qui ne soit pas payer à l'acte mais je dirais au mois. C'est une révolution dans notre système qui s'attaque à la profession la plus corporatiste de notre pays. C'est le cœur de la réforme. Comment tu fais toi ? Rocard disait que les retraites pouvaient faire tomber les gouvernements mais le sujet de la santé aussi. Les deux candidats le savent, ils préfèrent être démagogues dans une campagne. Nous, on le connaît mais on a un problème de création des projets. Dernier point, l'Europe. Il faut replacer cet élément de réussite dans l'Europe. Et l'Europe qu'est ce que c'est. 1) Sortir de Schengen, de l'autre côté, revoir le traité. Ce sont deux sujets négatifs. Même si on peut être d'accord sur revoir le traité. Il n'y a pas un discours sur l'Europe qui puisse être un discours politique, d'un côté, l'immigration vous avez c'est la faute de l'Europe, de l'autre côté, le problème économique, c'est la faute de l'Europe. Le sujet positif est qu'est ce qu'on est au niveau européen pour pouvoir construire ? Je soulève cette hypothèse, bon courage.

Rodolphe Pibouteau, Directeur des Ressources Humaines & Communication interne et de la Qualité d'**AGEAS France**

Bonsoir Monsieur Chère. En vous écoutant ce soir, on peut peut-être se dire que la question n'est pas tant le politique que la représentativité syndicale. La question de notre table est de vous demander concrètement, à votre niveau, qu'est ce que vous pensez encore pouvoir faire pour améliorer votre représentativité syndicale, vous la CFDT et sur votre autonomie ?

Ghislain Henry, Directeur des Ressources Humaines du CSP chez **GDF SUEZ**

Nous sommes trois lorrains à ma table. On m'a demandé de poser une question sur la sidérurgie et sur ArcelorMittal et une question concrète sur la pénibilité au travail. Comment peut-on porter l'ensemble des acteurs à dépasser le traditionalisme syndical ?

Laurent Friedmann, Senior Manager chez **Kurt Salmon**

Bonsoir. J'aimerais savoir quel est le regard que vous portez sur le rapport aux politiques par les autres organisations syndicales ? Avant les élections, quelle est votre position sur le parti pris de certaines d'entre elles qui appellent à ne pas voter pour certain candidat.

François Chérèque, Secrétaire Général de la **C.F.D.T.**

La première question sur l'autonomie des organisations syndicales Les hommes et femmes politiques sont généralement pragmatiques. Si on ne peut pas défendre notre représentativité syndicale, on n'existerait pas. Il faut améliorer ce point là. Que faire pour aller plus loin ? Les élections d'entreprises sont importantes, il y a une vraie réflexion sur ce sujet à la CFDT. On fera une étape de cette réflexion en novembre. Mon dernier livre était un livre sur le travail et la fierté, cela rejoint la deuxième question. Je pense que pour améliorer notre représentativité, il faut faire un syndicalisme d'entreprise. Le premier chantier est de faire évoluer nos pratiques syndicales pour être plus proche des salariés, car c'est de là qu'on tire notre légitimité, c'est là que le syndicalisme doit se faire sa visibilité médiatique. Ce qui est visible, c'est voir François Chérèque au devant d'une manifestation. Après, quand c'est dans une entreprise, c'est plus difficile. C'est réellement essentiel. C'est dire que le syndicalisme ce n'est plus de haut en bas. C'est un syndicalisme qui fonctionne en réseau. L'important c'est tout ce qui contribue à la création de la valeur ajoutée. Quand le patron de Peugeot m'explique l'évolution de l'entreprise, je lui demande quelle est la conséquence non pas chez lui mais chez les sous traitants de 1^{er} et 2^{ème} rang qui concourent aussi à la création de la valeur ajoutée. Je pense que la seule façon de réussir est d'avoir un syndicalisme plus professionnel et plus proche du terrain.

Après, il y a le sujet du rapprochement syndical, la représentativité. Si la réforme est appliquée dans sa totalité, le gouvernement nouvellement élu n'aura en 2013 que trois organisations syndicales représentatives de tous les salariés. D'une part, on gagne du temps car le tour de table sera plus court, et dans le dialogue ce sera plus simple pour construire des convergences syndicales. Il y aura une majorité réelle. Ce sera un élément qui renforcera la légitimité syndicale.

Concernant la pénibilité, je pense qu'on vous a obligé de négocier pour dévier sur le vrai sujet : la réparation. En France, malheureusement, le réflexe syndical est la réparation. Je ne travaille pas sur l'anticipation de la pénibilité mais sur la réparation. Je pense qu'il faut faire les deux. Je pense que sur la pénibilité, la réparation, on n'y arrivera pas tant qu'on n'aura pas fait une réforme systémique des retraites. Un

système de retraite par points ou les entreprises auront une responsabilité d'abondement pour la pénibilité des salariés et ceux qui ont une espérance de vie plus courte qui compenseront par ces éléments là. De l'autre côté, il faudrait l'anticiper, la prévention sur la santé au travail. La leçon que j'ai tirée suite à la réforme des retraites et la perte de milliers d'adhérents est, certes l'évolution du système social est importante, mais pour le syndicalisme, l'important est le travail. Je pense qu'il faut évacuer le problème de la réparation, et concentrer son temps sur le travail. C'est la responsabilité des cadres intermédiaires, en particulier des ressources humaines de proximité. Une des leçons des problèmes de France Télécom et de Pôle Emploi est de reconcentrer les RH et éloigner les lieux d'influence de l'organisation du travail. Je pense qu'il faut avoir une action de déconcentration du pouvoir à l'échelle de commandement des entreprises. J'en dis pas plus.

Quant à mon regard sur les autres positions syndicales, je vais vous parler franchement. On est dans une situation très difficile avec la position de la CGT, c'est un retour en arrière. L'engagement de la CGT avec une envie d'alternance politique en appelant à ne pas voter Nicolas Sarkozy, en organisant un meeting avec la présence de Mélenchon est un vrai problème pour l'autonomie du syndicalisme. Pas un problème vis-à-vis de la droite. Personnellement, je pense que c'est un cadeau fait à Nicolas Sarkozy. Son discours d'Annecy est orienté, il dit regardez les syndicats qui critiquent mon action, non pas parce que mon action est mauvaise mais car ils sont engagés politiquement. C'est la fin de notre capacité d'analyse, de critique et d'engagement. Et demain, avec un gouvernement de gauche, comme il se passera certainement un autre 1983, et vous imaginez qu'il y aura un climat social insupportable en cas de victoire de la droite. C'est un très mauvais cadeau fait aux syndicalistes. Je ne suis pas en bon terme sur ce sujet avec Bernard Thibault. Il y a une explication off qui vaut ce qui vaut. Il a voulu engager son organisation syndicale derrière lui lors du référendum européen en disant on ne dit pas oui on dit rien. Il est sorti quasiment à l'unanimité un Non. Pour éviter d'appeler à voter Mélenchon, il préfère appeler à voter contre Nicolas Sarkozy.

Tanguy Descamps, Directeur Central des Affaires Sociales chez **TF1**

Bonsoir Monsieur Chérèque, vous avez évoqué la crise des intermittents du spectacle en 2003, la CGT, à l'époque avait pris ses responsabilités, en signant des accords avec la télédiffusion notamment. Le régime a un milliard d'euro de déficit comme vous l'avez rappelé pour environ 100 000 intermittents du spectacle. Quelles sont vos pistes de réflexion dans ce domaine ?

José Schoumaker, Directeur des Relations du Travail Groupe VALEO

Bonsoir. J'ai eu l'occasion de voyager dans plusieurs pays dans ma carrière et de piloter les relations du travail aujourd'hui dans 26 pays différents. J'arrive à la conclusion suivante, moins il y a d'organisations syndicales différentes sur un site plus j'arrive à signer d'accords, y compris en France. Je peux avoir sept organisations syndicales différentes sur un site et zéro sur l'autre. Je me dis que finalement quand va-t-on arriver à une synthèse, à une fusion, à une réorganisation de la représentation syndicale en France ? C'est peut être le succès des relations du travail ? Regardez l'exemple de l'Allemagne !

Le deuxième point est le fait que si il y a moins d'organisations syndicales donc moins de situations conflictuelles, cela permet de se battre de part et d'autres pour la sauvegarde de l'emploi et le maintien de l'industrie sur ces sites là. J'aimerais avoir votre vision des choses.

Yves Laqueille, Directeur des Ressources Humaines d' ALLIANZ

Bonsoir Monsieur. Je partage tout à fait votre point de vue sur la démographie allemande et vos inquiétudes. En 2010, l'Allemagne a connu un solde migratoire négatif. C'est un vrai sujet. Ma question concerne la cogestion et la gestion partagée. Vous avez tout à l'heure cité mon entreprise. Il n'est pas toujours facile d'assumer pour les organisations syndicales dans un contexte de dialogue social, cela m'a beaucoup frappé en 1983. Vous avez eu le courage d'assumer vos positions.

François Chérèque, Secrétaire Général de la C.F.D.T.

Sur les intermittents, cela a évolué. Si vous voulez qu'on améliore leur sort, il faut que TF1 en embauche moins. Je suis désolé. Leur problème est une forme de subvention. Quand je vais faire une émission, les maquilleuses de TF1, de France 2 me demandent quand est ce que je vais m'occuper des intermittents. 1 euro de cotisation pour 8 euros de dépenses. Nous avons essayé de réformer ce système là, c'était une catastrophe. Il y a eu seulement un ministre, Monsieur Jean-Jacques Aillagon qui nous a soutenu et aujourd'hui il appelle à voter à Gauche. C'est le seul à nous avoir soutenu. Comment sortir de ce système ? Les salariés du privé solidairement financent le système de la culture dans notre pays. C'est la plus grosse subvention en France. C'est pour cela que dès qu'il y a un nouveau ministre de la Culture, il nous convoque dans les 15 jours pour savoir si on souhaite y toucher. On répond non on ne le souhaite pas et on ne le reverra plus de son mandat. C'est caricatural mais c'est comme cela. Frédéric Mitterrand a fait pareil. On estime donc dans notre pays que c'est à l'Etat de payer notre système de la culture. Il n'y a que

cette solution là. Vous imaginez le coût pour l'Etat. On est dans le chantage, l'intimidation. Je suis prêt à le dire dans les médias. Je suis déjà repéré par les intermittents du spectacle avec cette position. On a essayé de négocier les conventions collectives mais il y a une collusion entre la CGT et le patronat du spectacle. C'est extraordinaire. On a avancé sur cette situation. Cela ne peut pas continuer comme cela, ce n'est pas mon sujet de préférence. On est à 15 milliards d'euros de déficit pour 36 milliards de recettes. On ne peut pas accepter que 25 % du déficit soit fait par 15 % des cotisants.

Concernant l'autre question, votre remarque est du bon sens. Moins il y a d'organisations syndicales plus c'est simple pour le dialogue social. Si vous faites la représentativité, vous pouvez espérer qu'il y en ait moins. Si dans certains secteurs, il y en avait tant, cela arrangeait les directeurs d'entreprises de travailler avec certaines organisations syndicales, ils avaient leurs habitudes. Parfois, elles sont tombées. Cela évolue lentement. Il va y avoir une accélération.

Sur l'exemple allemand, je ne suis pas pour le syndicat unique. Il y en a qui sont partis, ce n'est pas pour qu'ils reviennent. En Espagne et en Italie, il y a trois syndicats. Il y a deux cultures syndicales en Europe, la culture étatique et la culture plus contractuelle. Ce modèle peut être un modèle d'avenir pour la France. La grande différence se fera par la place de la démocratie sociale et des négociations et de la loi. Faisons vivre ces deux cultures et que cela avance ensemble. En Allemagne, la frontière se fait entre l'industrie et les services. Il y avait trois syndicats, celui de la métallurgie, de l'industrie et des services. Les oppositions sont aussi violentes que les oppositions entre la CGT et la CFDT en France. L'enrichissement de l'Allemagne se fait dans l'industrie, au détriment des services, de l'agro-alimentaire. Syndicalement cela ne peut pas aller. Démographiquement, on a tous un problème mais on n'a pas le même. Pour avoir la paix sociale, Angela Merkel a, quand un salarié était payé 5 euros, mis en place un RSA qui compense. Une partie de la concurrence se fait financer par l'Etat allemand.

J'en reviens sur le débat du syndicalisme unique, cela peut être à l'origine des inégalités et des conflits du travail entre salariés de différents secteurs. Enfin, le système de cogestion n'est pas facile. Oui, on ne peut pas attendre que cela change pour pouvoir s'engager. C'est le contraire mais si parfois il y a des accros.

Yannick Pelletier, Directeur des Ressources Humaines France de **DUCROS Express**

Bonsoir Monsieur Chère. Je reviens sur le dialogue social avec les objectifs précis. On a parlé sur la multiplicité des organisations syndicales, il y a aussi la complexité de l'organisation syndicale dans l'entreprise telle qu'elle est perçue par le salarié. Toutes ces instances syndicales, le délégué syndical, le CHSCT, l'union locale, régionale, les fédérations ... Quand on interroge le salarié : pourquoi il ne

s'engage pas plus car c'est un peu compliqué. Il faudrait peut être simplifier la relation syndicale et son organisation. Enfin, un dernier commentaire sur l'égalité homme/ femme et d'une possible pénalité financière. A l'inverse, est-il envisageable de mettre en place une pénalité financière aux syndicats pour améliorer le dialogue social ?

Aurore Bardon-Jourdan, Responsable du Département des Relations Sociales chez **HUTCHINSON SA**

J'ai une question un peu directe sur le rapport Perruchot. Pourquoi avoir réagi aussi vite à la suite de la publication de l'article dans le Point ? Et selon vous, quel est l'avenir de ce rapport ?

Sophie Lamalle, Directrice des ressources humaines groupe de **KORIAN**

Bonsoir Monsieur. DRH du groupe Korian, je travaille sur la dépendance liée à l'âge ou à la maladie. On parlait des programmes des différents candidats à la présidentielle. Je trouve qu'il y a eu un silence assourdissant sur le 5^{ème} risque. J'aimerais avoir votre approche sur le sujet. J'ai une autre question de la table plus connotée RH, trop de négociations ne tuent-ils pas les négociations ?

François Chérèque, Secrétaire Général de la **C.F.D.T.**

Sur la négociation et l'évolution des organisations représentatives du personnel, dans notre objectif, la CFDT, on souhaite simplifier cela dans l'entreprise. On a plaidé pour qu'il y ait deux institutions représentatives du personnel. Le patronat a l'air d'accord. Tout ce qui est individuel et tout ce qui est collectif. Ce sont déjà des éléments de simplification, internes au dialogue social. Sur l'organisation externe, la CFDT a transformé ses fédérations de façon importante. On en avait 25, on en a plus que 13. Ce n'est pas une question d'argent mais d'efficacité et de taille critique. Certain parle d'une fédération de l'industrie, je ne suis pas trop pour mais on en parle, c'est un chantier courant. Au niveau régional, nous n'avons plus qu'une structure politique à la CFDT, c'est l'union régionale. L'union départementale est une déconcentration de l'union régionale. Tous les syndicats ne l'ont pas fait. Mais, nous on fait ce travail là. C'est un élément important.

Alors, obligation de négociation et pénalité financière pour les syndicats, cela va être le vote. On est moins de 10%, on n'existe plus. Regardez les partis politiques, c'est pareil, ils font moins de 5 % ils ne sont pas remboursés. C'est pour cela que la réforme de la représentativité est importante. C'est pour cela qu'on se fait engueuler

car le délégué syndical pépère qui ne se présentait même plus aux élections qui négociait son petit accord tranquille et qui pouvait n'avoir aucun adhérent, c'est terminé. Je peux vous dire qu'il y en a plus d'un qui s'est réveillé avec un drôle de problème. Je souhaiterais que dans l'organisation de la démocratie sociale patronale, il faudrait faire le boulot des deux côtés. Pour nous, sanction politique et démocratie. Je peux vous dire qu'il a quelques délégués syndicaux qui se sont remis à bosser. C'était attendu.

Quant au rapport Perruchot, pourquoi ai-je réagis si vite ? Car on s'est senti agressé. Pour une raison simple, devant la commission, j'ai juré que je ne donnerai pas à l'extérieur sous peine de prison et compagnie et que je ne divulguerai pas à l'extérieur le contenu de cette commission. Ce sont les députés qui ont défini ce système là. Ce rapport n'a pas été voté et a été décidé de le détruire collectivement. Monsieur Perruchot s'est permis de convoquer les journalistes dans son bureau, de faire lire le rapport, de commenter un rapport que moi je ne pouvais pas commenter car je ne pouvais pas publier ce que je disais sous peine de prison. C'est quand même gros. J'ai porté plainte qui fut classée en une semaine, plainte la plus rapidement classée. Ce qui est intéressant, c'est que dans le rapport, la CFDT n'était pas remise en cause contrairement à d'autres. Il était mentionné dans le rapport que la CFDT était un parti clean. On est transparent. Le drame avec ce rapport, c'était qu'on était d'accord avec les conclusions du rapport. Il y avait 26 propositions de faire évoluer la transparence des comptes de comité d'entreprise. On l'a écrit avec Bernard Thibault bien avant l'idée du rapport. Sur tous les éléments de transparence et d'autonomie financière, on va plaider pour les mettre en œuvre. La loi ne va pas passer.

Enfin sur le 5^{ème} risque, il est vrai que c'est dommage de l'avoir enterré. Il y a une caisse d'autonomie, autant construire sur ce qu'il y a, cela ne marche pas trop mal. Ce qui est important, c'est le financement de ces éléments là. On a fait des propositions claires de financement, nous conseillons et l'avons dit au candidat que nous avons vu de ne pas toucher à la CSG des retraités maintenant mais d'utiliser la mise à niveau de la CSG des retraités pour financer la dépendance. Il n'est pas normal dans notre pays qu'un retraité ait un niveau de financement de la protection sociale plus faible qu'un salarié à revenu égal. Un des éléments pour lesquels on n'a pas choisit la CSG pour transférer une partie des cotisations sociales des entreprises sur la CSG. La plupart des retraités bénéficie d'un abattement de 10 % sur leurs revenus pour frais professionnels. Quand vous êtes retraité, vous avez toujours une niche fiscale pour frais professionnels. A revenus égal, ils ont une CSG moins importante. Il y a, il me semble un espace. 2^{ème} espace, la journée de solidarité. Il y a ensuite une partie qu'on doit négocier avec le système de base du système complémentaire.

Dernier élément, excusez-moi, trop de négociations, c'est très clair nous sommes dans le principe que quand un gouvernement est face à un sujet qui n'est pas traité, on fait une obligation de négociation pour les entreprises. L'égalité homme/femme qui n'est pas seulement un problème d'entreprise mais aussi un problème de

formation, de parcours, de beaucoup de sujets, d'accueil de la personne...c'est plus pratique de faire une obligation de négocier. Vous avez raison, trop de négociations tuent les négociations car le contenu des négociations est pauvre par rapport à ce qu'il en ressort.

Ghislain Missonnier

J'ai une question un peu taquine quand vous revoit-on avec Bernard Thibault sur le plateau de TF1 ?

François Chérèque, Secrétaire Général de la C.F.D.T.

Figurez-vous, j'étais le seul syndicaliste de ces vingt dernières années à avoir été en direct sur le 20h de TF1. J'ai de la chance mais en même temps c'est un problème. Pour cela, il a fallu une manifestation dans la rue avec deux millions de personnes pour que je sois invité un samedi soir en direct. C'est arrivé à personne d'autres donc je pense que ce n'est pas demain la veille. Oui, on était mignon tous les deux, c'était l'unité syndicale. Cela a rassuré tout le monde. D'ailleurs le président de la République a fait un grand discours saluant la responsabilité des leaders syndicaux qui a permis de réformer sans violence. Les corps intermédiaires qui sont des castes Je vous l'ai dit, je pense qu'après les élections, on va avoir un certain nombre de réformes qui vont être compliquées, que ce soit la droite ou la gauche. J'ai peur que l'attitude de la CFDT et de la CGT ne soit pas convergente pour toutes les raisons que je vous ai expliquées ce soir mais aussi pour une raison de congrès de la CGT avec succession du secrétaire général qui est un peu plus difficile que la mienne.

Ghislain Missonnier

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

Ce soir le DRH choisi est une DRH: **Séverine de Cacqueray, Head of HR Global Banking and Markets, France, Head of HR Global Banking, Continental Europe chez HSBC.**

Alors François Chérèque, qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser. Alors merci de votre question que vous allez poser ce soir à Séverine de Cacqueray.

François Chérèque, Secrétaire Général de la C.F.D.T.

Ecoutez, on réfléchit pour faire en sorte que les dirigeants des entreprises aient dans leur part de rémunération une part qui soit liée aux résultats financiers de l'entreprise et une part qui soit liée aux résultats sociaux. Ma question est : êtes vous prêt pour cela et de l'ouvrir pour la négociation ?

Séverine de Cacqueray, Head of HR Global Banking and Markets, France, Head of HR Global Banking, Continental Europe chez **HSBC**.

C'est une bonne question. Je vais réagir à chaud. Spontanément, sauf à vous choquer les uns et les autres ; j'ai envie de vous répondre que cela s'étudie. J'ai envie de vous dire Banco ! Je représente le système bancaire et une entreprise étrangère en France. Je peux vous assurer qu'avec Jean-Claude Guéry de l'AFB qui officie aussi ici ce soir, en tant que directeur des affaires sociales, nous travaillons ardemment ensemble autour de la rémunération des dirigeants, des professionnels de marché et des opérateurs qui font courir des risques à la banque sur des risques de comportement en termes de structure et de plafonnement de rémunération. Ce sont des sujets sur lesquels on est hautement vigilant et actif. Cela mérite d'être étudié.

En retour, j'ai une dernière question pour la route. J'aimerais vous demander par rapport aux DRH que nous sommes, qu'aimeriez-vous voir en termes de comportements nouveaux de notre part vis-à-vis de l'institution que vous représentez et par rapport au dialogue social ? Qu'aimeriez-vous nous demander ce soir dans nos pratiques au quotidien dans notre métier de DRH ?

Rebond de François Chérèque.

Cette question est aussi compliquée que la question que j'ai posée !!

La façon dont je renverrais les choses est comment dans votre pratique de négociation avec les organisations syndicales, comment vous permettez l'engagement syndical ? Certains le font et c'est courageux de s'engager. Quel est l'intérêt de s'engager ? Quelle est la prime à la signature ? Quelle est la valeur ajoutée ? C'est la question pour pouvoir fluidifier et améliorer le dialogue social. C'est une pratique qu'il faut se poser. On va passer aussi aux 50 % d'engagement.

Deuxième élément, pour encourager cet engagement syndical : essayons de réfléchir au parcours professionnel du représentant syndical, c'est-à-dire si on veut aussi un renouvellement. J'ai décidé de partir car on est déconnecté de la réalité. Il ne faut pas avoir de syndicaliste déphasé de la réalité. Le retour au travail, le parcours professionnel comment vous faites, deux sujets primordiaux.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, François Chérèque, pour son intervention de ce soir autour du thème « **Autonomie syndicale, Quelle relation avec le monde Politique ?** » que je vous demanderai d'applaudir (applaudissements)et Séverine de Cacqueray qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Bertrand Hébert 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, Françoise Gri, **Présidente du Groupe Manpower France et Europe du Sud et ce**, le 31 mai prochain.

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

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

Bonsoir à toutes & à tous et au 31 mai.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*