



Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania du mardi 8 février 2011



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Quel savoir-faire politique pour les DRH ?**

Intervenant :

Jean-Marie Cavada, journaliste & Député Européen.

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

Bonsoir à toutes et à tous.

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

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de **Kurt Salmon**, anciennement Ineum Consulting, pour cette **troisième année** et de celui de l'**Apec**, pour la **deuxième année**. Le cercle Humania entre dans sa septième 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 où un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions. Que cette soirée soit dynamique.



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 



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 **Jacky Chatelain, directeur-général** de l'**Apec** que je vous demande d'applaudir et d'accueillir ce soir.

Jacky Chatelain, directeur-général de l'Apec

Merci Ghislain,
Bonsoir à toutes et à tous.

Merci à Jean-Marie Cavada qui nous honore de sa présence ce soir. Avant que Jean-Marie Cavada porte son regard de politique sur la fonction RH, je vais profiter du fait que nous ayons un politique sous la main pour lui rappeler à quoi sert l'Apec.

Ce n'est pas tous les jours qu'on peut le faire. Jean-Marie Cavada m'a dit connaître l'Apec pour avoir fréquenté nos services il y a un certain nombre d'années. L'Apec laisse à Pôle Emploi son travail car l'accompagnement des chômeurs est une mission d'état. Nous intervenons auprès de Pôle Emploi pour apporter des éléments de complémentarité mais ce qui est important aujourd'hui c'est que l'Apec essaye d'être la figure de la sécurité en face de la flexibilité puisque **nous parlons de flexicurité**.

Nous avons une action très opérationnelle qui est engagée sur ce terrain aujourd'hui. Donc Jean-Marie Cavada, si vous voulez la tester demain matin, nous sommes en mesure de vous dire :

- quel est votre potentiel marché,
- si vous envisagez une mobilité professionnelle,
- si vous avez besoin de conseils immédiats, il y a un flash conseil à votre disposition,
- et puis si vous pensez que vous êtes dans la mi-carrière, nous pouvons vous accorder

un entretien mi-carrière.

- si vous souhaitez faire une mobilité à l'intérieur du parlement Européen, nous avons un booster interne qui peut vous permettre de résoudre les problématiques auxquelles vous êtes confronté. C'est le cœur de l'usage de la cotisation qui a été recentré par notre conseil d'administration sur cette démarche de sécurisation des parcours professionnels.

Les personnes qui sont là savent aussi que nous avons toute une gamme de services qui permettent de répondre à des problématiques de sourcing, de gestion des compétences entre autres...En tous cas, c'est avec beaucoup de plaisir que j'accueille ce soir un ancien client de l'Apec. (Rires)



Intervention de Jean-Marie Cavada

Monsieur le Président,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,

Si vous me le permettez, ayant été dévoilé publiquement au-delà de ce que je m'attendais, je veux sans autre forme de procès vous remercier de l'aspect cursif de votre présentation et aussi de son originalité. Ceci n'est pas un propos de circonstance et si vous me le permettez donc, chers amis.

J'ai coutume de dire qu'il faut sortir des formes et ce soir, j'avoue qu'après cette présentation, j'hésite entre vous parler ou vous demander de faire une photocopie pour une éventuelle future ultérieure oraison funèbre parce qu'après une aussi grande précision et avec un style aussi remarquable je n'ai plus qu'à mourir. (Rires)

Naturellement cela ne tombe pas bien car je n'y songe pas du tout.

Je veux vous remercier car c'est toujours pour moi très difficile d'entendre parler de soi avec autant de précision et avec cette manière illustrée même si à un moment j'ai rendu certains moments de ma vie publique. Au fond, je chemine comme quelqu'un qui marche dans sa vie et a côté de sa vie.

Vous avez devant vous un garçon qui a traversé la 2^{ème} moitié du XX^{ème} siècle tel un acteur médiateur, comme quelqu'un qui est témoin d'un monde. Je veux vous remercier pour les termes de votre accueil et à travers vous, tous les convives de ce soir.

Je ne me tiendrais jamais au thème que vous m'avez proposé. (Rires).

Ils ont voulu me prendre en otage, m'imposer un thème mais m'ayant récemment libéré de ces liens, j'avais le choix entre deux choses venir parler devant vous ou errer le soir tard mais vous savez que les gens qui errent tard le soir ont mauvaise réputation. D'ailleurs c'est un métier que j'ai déjà fait dans des métiers forts honorables (rires).

Sérieusement parlant, je vais donc faire semblant de répondre à votre thème, comme quoi dans mon indiscipline, réside un profond cartésianisme. Je vais parler avec prudence. Les métiers que vous faites dans les grosses entreprises sont des métiers qui m'ont beaucoup appris. Vous allez vous dire décidément ce garçon est très poli. (Rires). Oui, mais j'ai mes témoins, Mademoiselle Laurence Barrière a fait parti d'une équipe RTL où c'était vraiment « rock and roll » et j'ai vraiment beaucoup appris de la gestion des personnes dans un monde de service. Qu'ai-je appris ?

J'ai appris que toutes les théories économiques et sociales étaient seulement des cadres dans lesquels il fallait faire rentrer des gens qui finalement méritaient mieux que cela. C'est tel le filtre du café, cela sert qu'à séparer le café et le mare, c'est à dire faire fonctionner une entreprise dans des normes généralement acceptés par un ensemble mais que la richesse de la nature humaine valait mieux que cela. C'est pour cela que j'ai fait beaucoup d'exception à la règle. Mais bon, dans le milieu de la radio comme celui de la télévision, cela est pardonnable.

Je vais vous raconter une anecdote à propos de Jean-Luc Godard. Qui est après le gruyère, pays dont il vient, le seul morceau qui soit fait de trou. (Rires). Il a fait un film qui s'appelle Carmen. Il y avait un budget et les films de Godard sont chers. Nous sommes tenus de vérifier si le film n'allait pas coûter le double de ce que nous avons budgétés. Quand on m'a chargé de ce dossier, j'ai voulu contacter Monsieur Godard, mais on ne l'a pas trouvé. On l'a cherché un peu partout en France, en Suisse. Pendant trois mois, nous avons financé une production sans savoir ce qu'il en était et on l'a retrouvé dans l'Aveyron trois mois plus tard pour nous dire avec sa voix inimitable « j'ai bientôt fini, j'en vais bientôt venir à Paris, sous-entendu ne venez pas m'empoisonner ». Je comprends pourquoi ce film n'est pas resté dans vos mémoires vu la façon dont ce film a été tourné avec tant d'incohérence. C'est au montage que le film a été fait et sûrement pas au tournage !!!

Je vous dit cela car c'est à travers ceci que j'ai appris qu'il fallait passer dans les métiers de service et de création par les égos des individus pour faire une bonne équipe. Parmi les nombreux métiers que je ne vous ai pas révélés, j'avais une petite société de conseils en ressources humaines que j'avais fondée avec les dissidents de Bossard avant que Jean-Marie Fourtoux ne l'achète. Je cite mes sources. (Rires). Nous sommes rentrés dans l'entreprise Valeo du temps du redoutable Président Noël Goutard qui a lui seul avait une réputation étonnante. Du temps de Peugeot-Citroën, avec Jean-Paul Parère puis Jacques Calvet, si cela ne vous parle pas arrêtez moi, je vous parlerai de Victor Hugo qui était juste avant 1802-1885 (rires) !! J'ai remarqué combien la fonction de collégialité dans ces grandes entreprises était quand même essentielle. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de venir parler devant vous ce soir car je me suis dit au fond qu'attendent-ils de moi. Alors, je me suis dit que j'allais vous faire réfléchir à la question suivante ; comment va le monde dans lequel vous allez continuer d'être des opérateurs de premier rang ; je vais vous parler de la mondialisation.

Il y a deux paramètres qui se recoupent et qui servent de ciment unificateur : l'unicité du continent européen et l'organisation du monde dans lequel nous vivons d'où nous devons définir ce que nous voulons devenir. Nous européens, souhaitons devenir un grand atelier de fabrication des pays émergents qui se seront accaparés des technologies et qui finalement seront en Europe pour vendre ce que nous ne savons plus très bien faire, c'est-à-dire aspirer la richesse.

Ou bien voulons nous devenir des acteurs de premier rang. Pour faire une autre image, tiendrons nous la chaise derrière l'américain, le chinois ou l'indien, ou aurons nous une chaise pour nous l'europpéen comme l'autre brésilien, l'autre indien ou futur africain ce qui est d'ailleurs une bonne chose. C'est certainement un continent très prometteur sinon il n'y aurait pas autant de puissances internationales qui s'en intéresseraient. C'est une bonne nouvelle. Que doit devenir ce continent européen. Qui sommes-nous ?

Quand on parle de l'Europe, nous nous référons aux pères fondateurs. L'Europe est une invention intellectuelle de gens qui s'était aperçu que nous devons nous unir pour cesser de nous entretuer. Je rappellerai que l'Europe est à la fois un continent d'une incroyable culture mais d'une totale barbarie, ce que nous avons fait dans le XXème siècle. C'est le continent dans le monde qui a inventé l'industrialisation de la barbarie, la rafle, le fichage, le transport....Ce sont les gens de ce continent, nous mêmes qui avons été aussi fous, aussi barbares. C'est le continent de Saint-Augustin, de la Renaissance, de l'Italie, de la porte sublime de la renaissance, des grands poètes, architectes, penseurs de ce continent. Je vous dis cela car nous ne sommes préservés de rien. Je veux rappeler une chose assez simple. La nature humaine en Europe comme ailleurs fait le bien et organise le mal. Je parle de géopolitique, nous nous sommes détruits. Cela s'appelle le vertige des suicides en Europe.

Je ne connais pas dans la civilisation enseignée d'actes aussi miraculeux que le suivant : ce qui était la cause de nos guerres et nos destructions s'est transformé en projets communs. Nos ennemis se sont transformés en nos alliés. Ceci s'est fait en quelques mois.

Imaginez, mes chers amis, le conflit israélo-palestinien. En quelques mois, les allemands et les français sont devenus le moteur de l'Europe. Ils ont placé les bases, c'est-à-dire la paix et la prospérité. On ne peut pas l'oublier. Mais aujourd'hui, cela n'est pas suffisant. La question est de savoir si, à la table des négociateurs dont je vous ai parlé tout à l'heure, nous tiendrons la chaise ou nous serons à cette table. Bien sûr, j'entends des vendeurs de démagogie qui trouvent des oreilles complaisantes, nous dire sortons de l'Europe, nous serons plus heureux.

Voici ce qui va se passer en sortant. Une dépréciation terrible nous arriverait. A qui vendrions-nous aujourd'hui l'essentiel de nos productions. Voilà ce que nous entendons plus facilement car ces personnes portent des sacs hermès ou chanel et non plus un œil aux beurres noirs comme Le Pen. C'est la même violence. Je vais exagérer un peu. En Allemagne, la dictature est entrée par les urnes et non par les chars d'où la pédagogie du danger qui doit être fait en combattant les idées. Si nous écartons cette perspective, alors pourquoi faut-il aujourd'hui regarder l'Europe avec une nouvelle volonté. Car c'est à la fois un continent de puissance et de résilience.

Sur la résilience, je pense que nous avons fait le tour de ce qu'il fallait mettre au jour, sur le côté puissant, je pense que l'avenir de l'Europe réside dans deux univers. Le premier est que nous devons fédéraliser tout l'univers économique, financier et social. La notion de filet social doit s'instaurer dans tous ces pays au prorata de leur PIB. La fédéralisation de la fiscalité doit être débattue chez les politiques. Comment ? J'entends déjà les oies sauvages qui piaillent. Les oies irlandaises, d'Europe centrale....Je rappelle qu'en 1974 nous avons réglé le problème des disparités monétaires. Je vous rappelle qu'en 1971, Nixon déclare la fin de la convertibilité du dollar en or, ce qui suscite une énorme panique sur les marchés financiers.

La monnaie d'un pays endetté devient la référence inconvertible. Afin de rétablir de l'ordre dans les monnaies, nous avons pris une base plancher et plafond que nous avons cherché à diminuer et à rapprocher, c'est le fameux plan d'unification économique et monétaire. Le serpent fiscal doit être mis en place, je le pense. Nous réclamons aussi une fédéralisation financière. Cela veut dire éviter que les marchés continuent à faire des choses qui ont failli jeter l'économie du monde par terre, Ca suffit !

D'ailleurs, l'Union européenne vient de voter une autorité de surveillance pour les trois grandes disciplines bancaires, marchés financiers et assurances. Qu'est ce que j'entends par fédéraliser la décision économique. Nous avons besoin d'avoir deux ou trois politiques économiques appliqués à tous les pays qui le peuvent dans des secteurs porteurs et qui marchent de façon complémentaires ou parallèles. Ne faisons pas ce que les Polonais font très bien mais plutôt ce qu'ils ne font pas. D'où le débat de la banque centrale indépendante.

Je vais donc vous conter ce qui s'est passé à la FED. La FED que l'on dit indépendante, joue-t-elle contre la politique économique du gouvernement américain. Evidemment Non. La FED est indépendante dans l'application de la politique monétaire adapté à la politique économique américaine et non l'inverse. LA FED sous l'ordre du gouvernement américain avec l'appui du congrès a émis six cents milliards de dollars en six mois jetés dans le monde. Il faut assouplir le fonctionnement de la monnaie aux exigences d'une politique économique, européenne, complémentaire car son commandement doit être fédéralisé. Jusqu'à présent, quand je disais cela, j'avais l'impression de faire un cours futuriste pour les grandes écoles mais il se trouve que depuis quelques semaines, on prend ce chemin. Les allemands et les français ont décidé de prendre ce chemin. L'Europe est un continent qui s'est désindustrialisé à l'occident alors, que faire ? Un des devoirs de l'Europe est d'essayer de

créer les conditions de la croissance et de la compétitivité de la production. Pour parler de compétitivité, je n'imagine pas que nous allons baisser les salaires.

Autre chose, je pense qu'il faut une réforme publique du coût du travail, des charges sociales comme l'a fait le dernier grand homme d'Etat, Monsieur Schroeder. J'entends beaucoup de personne dire que la cotisation sociale sur la consommation est un impôt injuste. On rêve ou quoi ? Si vous avez un faible pouvoir d'achat, c'est certain que vous ne vous payez trois téléviseurs chinois. D'où l'intérêt de cette TVA. La TVA sociale auraient un double mérite, le premier, d'augmenter les salaires sans creuser les déficits, le deuxième est d'augmenter notre productivité. Nous ne sommes pas très loin des couts du travail allemand. L'autre élément très important européen est son critère démocratique. Je pense qu'il est urgent d'enlever aux gouvernements nationaux la conduite des politiques d'immigration. Cela ne marche pas et les extrémistes s'en servent comme un chiffon rouge électoral et nous arrivons dans un cercle vicieux. Celui que les gouvernements, en échouant arrivent à donner du carburant aux extrémistes. Cela savonne l'équilibre politique.

En Autriche, il y a 3 mois, le parti nazi autrichien a fait 27 %. Mon idée est que c'est à l'Union européenne, en fonction des demandes des états de mener la politique d'immigration. Cela s'appelle l'immigration choisie. Aucun rapport avec le droit d'asile entre parenthèses. Il faut traiter cette question sinon les extrémistes s'en chargeront. On voit bien ce qui se passe en Hongrie. C'est un pays qui a inventé le Rubicube et qui court après le Jobiscube, c'est-à-dire courir après ce parti qui défile avec des croix gammées. La Hongrie a promulgué trois lois, celle de la double nationalité. On recrée les Sudètes, la loi sur la liberté des médias avec un CSA peuplé des membres du parti majoritaire qui doit juger de l'impartialité de ce qui est écrit, transmis et écrit dans les blogs !! Et enfin, la dernière loi consiste à taxer les entreprises étrangères, c'est-à-dire non hongroises en contradiction absolue avec le traité de Rome et son principe de libre circulation. Pourquoi vous dis-je cela ?

On voit bien que le progrès se fait dans le combat et les crises. Les bonnes nouvelles sont que nous avançons dans une harmonisation financière. L'Allemagne qui a concédé cette chose nous demande d'aller dans un ensemble de politiques économiques. Je suis un peu moins pessimiste qu'avant sur l'avenir de l'Europe qui risquait de devenir la Société des Nations.

Qu'allons-nous devenir dans le concert mondial ? Il n'y a pas de fatalité ni au déclin des valeurs intellectuels ni au déclin des masses économiques, ni au laisser-faire qui nous a longtemps gouverné. Si nous résolvons deux grandes sphères, bancaires et financières et que l'Europe mène sa politique d'immigration comme le fait le Canada, je pense que l'Europe a de l'avenir.

Je terminerai par une anecdote. Quand j'avais quatre ans, à l'époque où vous avez commencé votre présentation, Monsieur le Président, on nous avait réunis dans la montagne ; on nous a demandé d'identifier des résistants.

Et une dame m'a dit si tu lèves les yeux, tu auras la raclée de ta vie ! J'ai assisté à la mort sous mes yeux d'une douzaine de résistants que personne n'a reconnu. Je vais vous décrire la sauvagerie de la guerre. Vous êtes en rang, il y a un peloton d'exécution avec des bergers allemands plus grand que moi. Il y a douze personnes, tous avec un bandeau. Quelqu'un donne un ordre. Deux d'entre eux tombent du poteau avant que vous n'ayez vu l'éclair qui sort de la carabine. Ca c'est l'histoire ! C'est la raison pour laquelle je suis un petit acteur de l'Europe qui m'est toujours apparu comme la seule protection contre ce genre d'événement.

Un monde nouveau demande que nous devenions des européens nouveaux, c'est à cette chose là que je vous incite. Vous aller me dire quel est le rapport avec le thème de ce soir. Aucun mais c'est la forme la plus intime du respect et de l'affection que je vous porte que de vous avoir dit ce que je vous ai dit ce soir. Merci.

QUESTIONS / REPONSES

1^{ère} Question : **Josseline de Clausade**, Compliance Senior Vice President d'**Areva**:

Je voudrais tout d'abord remercier Jean-Marie Cavada pour cet exposé et voudrais lui demander quelles seraient les urgences en matière de réforme institutionnelle pour qu'on arrive à prendre des décisions dans des délais raisonnables afin de traiter les problèmes.

Claude Championnet, Directeur des Ressources Humaines **Groupe Soparind Bongrain** :

Bonsoir Jean-Marie Cavada J'étais ravi de connaître quelques éléments de votre parcours de jeunesse. J'ai une question plus globale sur les relations entre le journalisme et la politique. Ne pensez-vous pas que le journaliste par rapport au politique ne dispose pas d'une plus grande liberté de parole. Il n'est pas tenu à une langue de bois, il dispose de plus d'influence sur l'opinion publique quand on veut faire passer des convictions européennes que le politique.

Benoît Vanazzi, Directeur des Ressources Humaines **Plastic Omnium Systèmes Urbains France**:

Bonsoir, je vous remercie pour cette allocution qui m'a beaucoup touché. Je suis convaincu comme vous que l'Europe est un garant de beaucoup de maux. Dans votre discours, j'entends une forme de lucidité et de courage pour dire les choses et je pense que la fonction RH, pour faire le lien avec le thème de ce soir, a cette responsabilité de pouvoir faire vivre l'humain dans cette financiarisation du monde. Il faut trouver un équilibre entre la sphère économique et le fait de bien vivre au travail, une certaine joie du travail. Je pense sincèrement que l'on peut imaginer la société de chaque entreprise de façon plus juste et plus dynamique. Chacun d'entre nous a la responsabilité de dynamiser ce ratio sphère économique / bien être humain.

Jean-Marie Cavada : Permettez-moi de commencer par répondre à la dernière question, excusez-moi Josseline de Clausade.

Je vais casser de la porcelaine si vous me le permettez, je vais le faire de la manière suivante. Nous avons vécu pendant très longtemps dans une société jacobine verticale et nous sommes maintenant arrivés à une époque où le numérique et les moyens de télécommunication sont prédominants, on parle de société horizontale. Vous devez être bien placés pour le savoir, vous DRH, pour l'avoir vécu. Qu'est ce qui nous est demandé aujourd'hui ? On ne peut pas continuer comme cela. Il nous est demandé d'organiser le système de fonctionnement d'une société qui vit en village, en îlot, qui fut verticale et qui maintenant est horizontale. Regardez la Tunisie, personne n'a imaginé une minute ce qui vient de se passer, même pas Barack Obama. Personne ne les a incités à faire cela. Il est en train de démarrer aujourd'hui la démonstration visuelle des sociétés qui n'ont pas encore eu accès à la prospérité politique, démocratique comme on dit, d'un fonctionnement vertical qui devient horizontal. Les entreprises, je n'ai pas besoin de vous faire un schéma, l'ont déjà vécu. Cela fait déjà un bon moment que c'est comme cela. Le métier de DRH qui est extrêmement compliqué se démultiplie en différents îlots pour connaître une harmonie générale. Je pense que la grande difficulté aujourd'hui est le pouvoir d'encadrement d'une société sans qu'il soit vertical car cela ne marche plus. Ce qui est très intéressant, me semble-t-il, pour les pays anciennement prospères et qui viennent de s'adapter aux pays émergents, c'est-à-dire les pays de l'Europe, est leur capacité d'adaptation qui dépend comme le mont Saint-Michel, du recul de la mer, c'est-à-dire de l'Etat. Certes, l'Etat doit avoir une importance considérable pour dessiner un cadre, certainement pas à l'intérieur pour faire les modalités et les règles. L'exemple le plus flagrant pour moi est l'organisation de la durée du travail. A mes yeux, je vais sans doute en froisser beaucoup parmi vous, l'Etat est le seul employeur qui fait des

règles notamment en termes de normes sociales, et dont il se dispense de les appliquer pour deux raisons, il en est incapable et il en a pas les moyens financiers. Regardez l'état déplorable des hôpitaux.

Il y a une deuxième chose que je souhaite dire. J'ai toujours refusé que l'Etat nous dise « vous êtes trop jeune pour ceci ou trop vieux pour faire cela ». Cela ne les regarde pas. Je considère que la durée du travail n'est pas l'affaire de l'Etat mais celle des partenaires sociaux qui sont eux les employeurs et les représentants des salariés. Je considère que la durée d'une vie du travail et la durée horaire ne les regardent pas. En Allemagne, l'Etat ne s'en occupe pas, j'aspire que la France se taise sur les retraites et sur la durée hebdomadaire du travail où elle est la plus incompétente car elle n'a jamais réussi à le faire. C'est dans vos entreprises et vos organisations professionnelles que doivent s'organiser cela. C'est ce que j'appelle la société horizontale. Pour le reste, si nous voulons sauver la respectabilité d'un état qui est quand même mise à mal, je pense que l'Etat doit faire moins de chose et les faire à son niveau et déléguer le contrôle et l'exécution du bien public à un certain nombre d'organisme public ou privé. C'est une progression intellectuelle à laquelle nous ne sommes pas prêts. Mais j'ai bon espoir que la crise nous appauvrisse suffisamment pour que tout cela vole en éclat et donne naissance à un bon nouveau système.

Je vais répondre à la deuxième question de Claude Championnet entre journalisme et politique. Je ne suis pas un exemple exemplaire si je puis dire, j'ai eu une vie absolument formidable. J'ai à peu près tout fait de ce qui m'intéressait de faire. La vie publique est pour moi l'évasion de l'Europe, ce qui est vous l'avez bien compris l'essentiel de notre avenir se joue là. D'ailleurs plus de 65 % des lois que nous appliquons ne sont plus faites à Paris. Elles sont faites à Bruxelles. Nous avons un vrai problème. Le traité de Lisbonne qui était censé améliorer l'organisation des pouvoirs n'a en réalité amélioré que celui du Parlement. Tout passe par ses mains. Mais il n'est puissant que si l'exécutif n'est puissant. Nous n'avons pas l'initiative législative mais uniquement le contrôle. Avant la crise, on est dans l'intergouvernemental pour presque tout et ce n'est pas bien. On voit bien qu'on a une Commission qui est faible. Son président est faible, Monsieur Barroso est un européen atlantique, moi je suis un européen continental qui ne comprend même pas la question britannique. J'ai du mal.

L'Europe continental doit faire un bloc construit dans la mondialisation. La commission est peuplée de gens qui ont raté la session d'automne quand on a raté ses examens fin juin. Excepté Monsieur Barnier qui est excellent. En gros, une demi douzaine mais sur 27 cela fait un petit ratio. La faiblesse de la commission autorise le dévoiement du Conseil. Le Conseil est trop national et la commission ne pèse pas assez sur certains sujets. On a un déséquilibre des institutions qui fait qu'on est bien loin du temps du Général de Gaulle et de la chaise libre. On a là une sorte de béquille qui ne fonctionne pas bien. Je pense que l'Europe est arrivée à un bout de cycle. La notion de subsidiarité est à rénover. Voilà comment je pense il faut rééquilibrer les pouvoirs.

Gilles Norroy, Directeur des ressources humaines du groupe **Geopost** : Avec Ghislain Missonnier, on vous a tendu un piège avec le thème de ce soir : « le savoir-faire politique pour les DRH ». Vous avez commencé à y répondre, le savoir-faire politique consiste à ne pas répondre aux questions posées. Beaucoup de DRH comme moi font de la politique le soir et je réfléchis aux points communs. Le DRH est un peu le politique de l'entreprise. Un des points communs est la gestion du mécontentement collectif ou individuel, nous passons une grande partie de notre temps à gérer ce genre de choses. Pour le politique, le mécontentement est la montée du populisme qui peut tout balayer. Quelqu'un a dit « l'art du politique n'est pas de résoudre les problèmes mais de faire taire celui qui les pose. » Vous, qui êtes un politique, comment avez-vous fait pour affronter le mécontentement qui pouvait vous balayer et quels conseils auriez-vous à nous donner en tant que DRH.

Jacky Chatelain, Directeur général de l'Apec: Je vais vous poser une question dans le prolongement de la précédente. Comment dans une culture européenne, cela peut se faire sans parti politique ? Et comme deuxième question, ne pensez-vous pas que nous avons des partis trop provincialisés ? Vous parliez tout à l'heure de la Hongrie ? Et comme troisième question, va-t-il falloir attendre encore 40 ans pour une harmonisation de la politique européenne ?

Sylvie Brunet, Directrice des Affaires Sociales du Groupe Onet, Membre du Conseil Economique, Social & Environnemental :

J'ai aussi une carrière politique, je viens tout fraîchement d'être élu. Je constate qu'il y a un grand danger qui est l'abstention. Quels sont les mots que vous utiliseriez pour donner envie d'aller voter ?

Jean-Marie Cavada : Je vais commencer par la dernière. S'il y a beaucoup d'abstentionnistes dans nos sociétés, je vais rappeler que le Président Obama a été élu avec 46 % des électeurs et c'est dans les bons jours, avant c'était 42-43 %.

Deux phénomènes très importants se télescopent ; le premier est le sentiment d'abandon, d'abaissement du sens de la responsabilité. La deuxième chose est que nous entendons sous la pression du sondage l'idée que nous devons gouverner à la satisfaction quotidienne des électeurs. C'est une foutaise épouvantable. Nous devons gouverner à la satisfaction du rêve des électeurs. Je veux dire par là que le fait de se précipiter à l'émotion dans tous les cas de difficultés des citoyens d'un pays n'est certainement pas une bonne chose. Un homme d'Etat en pleine crise est quelqu'un qui nous dit ou nous allons aller afin que nos enfants aient un meilleur sort que nous ou au moins aussi bon. Le dernier que j'ai vu est Schroeder. Il a su sacrifier sa réélection à l'avenir de son pays. Il a fait ce choix. Je suis très admiratif de ce qu'il a fait, il a donné dix ans de tranquillité à son pays. Je pense que pour ramener les gens vers les urnes il faut leur dire avec beaucoup de réalisme et de rêve ce que nous n'avons pas le droit de devenir, ce que nous allons essayer de devenir. La fameuse phrase de Kennedy a beaucoup d'avenir : « Ne me demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays ». Nous ne sommes pas encore assez pauvres pour que ce sentiment renaisse.

La deuxième question concerne les partis politiques. Nous aurons probablement à la prochaine élection des partis transnationaux. C'est une des choses qui seraient utiles à l'Union pour redonner un peu de confiance ou de clarté. Les institutions ont un terrible fonctionnement qui évite les excès mais qui est trop complexe car l'électeur ne sait plus pour qui il a voté. Tous les deux ans et demi, tous les postes changent de titulaire. C'est le mauvais côté mais le bon est que tous les excités de la terre ne peuvent pas prendre place au Parlement européen car tous les textes sont négociés, aucun parti n'a la majorité absolue. C'est très très très bien. Ce système fonctionne bien mais il n'est pas très lisible.

Je reviens à la première question, celle de Gilles Norroy. C'est vrai que la vie publique est devenue sous la pression du rythme des médias une sorte de machine à bloquer les mécontentements ou à essayer de verser de l'empathie là où il y avait du sang ou des plaies. Il me semble que les européens et les français en particulier attendent un langage de réalité d'un niveau un peu plus haut. La réforme des retraites a été une photographie extraordinaire de ce pays. L'Etat a fait une partie du travail des partenaires sociaux. Si cela était confié entièrement aux syndicats, nous serions tous syndiqués. Leur responsabilité a été diminuée ou absorbée au-dessus. Je me souviens très bien comment Monsieur Jacques Delors avait négocié sous le gouvernement de Monsieur Jacques Chaban Delmas, la formation professionnelle. L'Etat n'avait pas dit comment faire, tout le monde était assis autour d'une table et cela avait duré un mois. On en est sorti avec un accord, il n'y a pas un mot de Chaban. Et c'est un très bon accord. Il faut que l'Etat ne s'occupe que de ce qui est de sa responsabilité. Péguy avait dit pour se moquer de la responsabilité politique : « la politique est l'art d'empêcher les braves gens de se mêler de ce qui les regarde ». Moi je vous dis, mêlez-vous vraiment de ce qui vous regarde, c'est-à-dire investissez-vous du champ de la vie publique. Le moment est peut être venu,

Mesdames et Messieurs d'exercer ce dont vous êtes tout à fait tous persuadés, c'est-à-dire le civisme ordinaire. Je vous remercie de m'avoir accepté parmi vous ce soir et je suis très heureux et méfiez-vous je risque de revenir un jour.

Ghislain Missonnier: Même si votre conclusion est fort mélodieuse, vous ne manquerez pas à la dernière question que vous poserez ce soir à un DRH de la fonction publique : le Contrôleur général Jacques Roudière. En attendant, une autre et dernière question.

Isabelle Michel-Magyar, Vice President Employee Engagement & Diversity chez **Schneider Electric:** Vous avez un parcours très étonnant.

Jean-Marie Cavada : Moi-même je n'en reviens pas ! (Rires)

Isabelle Michel-Magyar: Pourriez-vous me dire quels sont les leaders qui vous ont marqué ? Schroeder, on a bien compris mais y en a-t-il d'autres ? Et dans un monde de verticalité, quelles seraient les qualités nécessaires pour faire un bon leader ?

Jean-Marie Cavada : Je ne veux pas répondre à votre question car j'ai eu une vie très riche. En ce moment je pense beaucoup au président égyptien Sadat, que j'ai bien connu. En ce moment, je classe mes archives et surtout cela occupe mes dimanches. J'ai trouvé une photo où je l'avais invité dans une émission où il débattait avec son ancien adversaire avec qui il venait de signer l'accord de paix avec le ministre israélien. J'avais mis Sadat devant le drapeau israélien et le ministre israélien devant le drapeau égyptien. J'ai trouvé cet homme très courageux. Sadat était extrêmement réaliste.

Je vais aussi vous parler de « Kontar » qui était une dame impressionnante, bien en chair de haut en bas. J'ai envie de vous parler de gens que l'on ne connaît pas. Je vais vous parler d'un ingénieur électricien appartenait à un mouvement de résistance qui a subi 450 morts dont on a jamais entendu parler. Je l'ai d'ailleurs hébergé chez moi puis le patron de FO, Monsieur Bergeron lui a trouvé un logement où il y a vécu 5 ans.

Je terminerais par la résistance du ghetto de Varsovie, vous savez comme quoi que deux chefs ont entraîné un petit groupe à s'enfuir par les égouts. L'un des deux chefs n'a pas eu le courage d'affronter les allemands donc il s'est suicidé. Son adjoint Marek Heveulmann fut un grand cardiologue européen et a conduit le petit groupe à fuir et à sortir vivant. Monsieur Marek Heveulmann a été de tous les combats jusqu'à la fin de sa vie. Sa femme et sa fille ont vécu en France. C'est un homme pas très connu.

La dernière personne que je souhaite évoqué est Sœur Emmanuelle que j'ai connue au Caire. Courageuse, incroyablement impressionnante et d'une intelligence extraordinaire, je n'arrive pas à utiliser l'imparfait pour parler d'elle. Je souhaite terminer mon discours par Jean-Paul II mais ceci sera pour une prochaine fois.

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 du Contrôleur général Jacques Roudière, Directeur des Ressources Humaines du Ministère de la Défense.

Alors, Monsieur le Député, 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 Jacques Roudière.

Jean-Marie Cavada : Le jeu est un peu tronqué. La dernière fois que l'on a bien lutté contre l'analphabétisme est le service militaire. D'où mon avis favorable pour le service civil. Je vais vous poser la question suivante : Si vous n'étiez pas affecté à ce que vous faites, quel métier public auriez-vous fait ?

Contrôleur général Jacques Roudière: Je vais faire comme vous, je ne vais pas répondre à votre question et plutôt vous donner mon impression. Aujourd'hui, j'ai le sentiment qu'en dehors des armées où on a des valeurs de promotion sociale, de recrutement de ceux qui n'ont pas de diplôme, on est les seuls à le faire. Que proposeriez-vous pour que nous, les armées, ne soyons pas les seuls afin d'aider tous les gens à pouvoir percer dans le monde du travail. Si je n'avais pas été militaire, je serais homme politique. (Rires).

Ghislain Missonnier : Vous allez avoir droit à une réponse qui va annoncer une deuxième question !! (Rires)

Jean-Marie Cavada : Je pense qu'il est temps de réfléchir dans notre pays à ce que Kennedy a construit, une sorte de brigade internationale qu'il envoyait à travers le monde y compris les Etats-Unis qui a deux mérites. Le premier est de porter hors de ses frontières les couleurs d'un pays dont on est originaire. Le deuxième est que c'est un creuset où on voit toutes les formes sociales, toutes les échelles de la société. Quand j'ai fait mon service militaire cela m'a beaucoup frappé. Je sortais de la fac, on était une demi-douzaine pendant six semaines. Pendant dix huit mois, j'étais très frappé par le grand nombre de gens qui était passé à travers les mailles du filet de l'alphabétisation. Aujourd'hui nous sommes à 20% d'illettrés. Je pense qu'il est temps de recréer quelque chose. Je pense qu'aujourd'hui le plus urgent est l'éducation avec des réformes de l'école. La première est d'arrêter de réformer l'école tous les 2 ans. (Rires).

Tout le reste ira bien mieux après. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un dans ma vie qui veuille que son enfant ait un sort moins heureux que le sien, une fortune moins grande que la sienne et une élévation sociale moins bonne que la sienne. Cela n'existe pas. Voilà pourquoi je suis dans la vie publique de ce pays.

Ghislain Missonnier :

Je voudrais remercier chaleureusement Jean-Marie Cavada pour son intervention de ce soir autour du thème : Notre Europe et je vais réitérer la demande de vos applaudissements.

Je présente aussi mes chaleureux remerciements à nos deux partenaires que sont Kurt Salmon et l'Apec grâce à qui le débat a eu lieu ce soir.

Merci à tous de votre participation active.

Je vous remercie de votre soutien et vous invite à revenir le 4 avril au sein de notre cénacle pour écouter Nicole Notat.

Pour féliciter et remercier à nouveau notre grand témoin, je vous prie d'applaudir à nouveau Jean-Marie Cavada

Bonsoir à toutes & à tous et au 4 avril.

Compte rendu du débat :

Aymar Missonnier
Cercle Humania