



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mercredi 10 juillet 2013**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :  
Démocratie sociale  
et nouveaux modèles économiques ?**

Intervenant :

**Laurent Berger,  
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 pratique RH & management de **Kurt Salmon**, **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Laurent Berger**.

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



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

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

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet 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 la restitution de notre étude semestrielle ; **Business Partner RH : effet de mode ou réalité ? François-Marie Geslin**, Directeur-général adjoint en charge des ressources humaines chez **Réunica** va vous la présenter entouré par **Aurélien Ribière**, Consultant et **Rémi Joffre**, Senior Consultant chez Kurt Salmon.

A vous, Claude Bodeau et ce, 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 Professeur,  
Mon Général,  
Cher Ghislain,  
Mesdames et Messieurs,  
Bonsoir.

Laurent Berger, je suis ravi de vous accueillir et je vous remercie de nous avoir fait l'honneur d'intervenir auprès de nous. Je vais être très très court. Je vais laisser François-Marie et son équipe parler de l'étude sur un thème qui intéresse particulièrement le Professeur Bernard Galambaud. Je vais surtout vous annoncer avec Ghislain que nous lançons une nouvelle étude au mois de septembre sur le thème du « digital RH ». Nous commencerons en septembre et la restituerons en janvier / février de l'année prochaine. François-Marie, je te laisse la parole et te prie de remercier tous les participants notamment en mon nom, tous ceux qui ont contribué à l'étude.

**François-Marie Geslin**, Directeur-général adjoint en charge des ressources humaines chez **Réunica**

Bonsoir,

Effectivement, Claude l'a dit : bravo à l'équipe de Kurt Salmon/Apec car nous nous sommes réunis à plusieurs dans un groupe de réflexion sur le sujet dont on va parler à l'instant. Sans les équipes de Kurt Salmon et de l'Apec, cela aurait été beaucoup plus difficile compte tenu de nos emplois du temps respectifs.

Le thème de l'étude est « **Business Partner RH : effet de mode ou réalité ?** ». Au départ, le terme a été beaucoup critiqué, y compris dans la fonction. Aujourd'hui, c'est dans notre ADN et dans la force des choses. On sait que la fonction RH doit contribuer à la création de valeurs. La problématique est de savoir comment le faire ? Cette étude a essayé de le démontrer. Il est vrai que grâce au comité de pilotage qui était réuni avec des personnes de qualité dont Catherine Daneyrolle de La Poste/branche courrier, Laurence Dumez de Renault, Jean-Michel Estrade d'Atos, Patrice Rissel de l'Apec, Philippe Daubricourt d'Air Liquide, François Rouzier de La Poste/branche courrier, Didier Tichkiewitch de l'Apec et les deux collaborateurs Kurt Salmon en plus de Claude Bodeau, tous ces personnalités ont pu participer à cette étude. Le concept de « business partner » a fait beaucoup réfléchir et nous avons réussi je crois avec votre concours, que cette enquête a un fond et une valeur qui va vous intéresser. Je vais maintenant laisser la parole à nos amis de Kurt Salmon.

**Aurélien Ribière**, Consultant chez Kurt Salmon

Sur cette étude, nous nous sommes interrogés sur ce que représente ce fameux concept de business partner. Effectivement, ce terme a été longtemps critiqué voire galvaudé. On assiste à une évolution, à une hybridation de ce concept, on a remarqué via cette étude le glissement de ce concept vers un symbole d'human Partner. Sur l'aspect définition, nous avons interrogé un certain nombre de DRH. Il en est ressorti les éléments suivants : pour eux, le business Partner est avant tout un partenaire et un expert de la direction générale d'aujourd'hui. C'est un rôle qui se situe à la fois au confluent de la stratégie, du management et surtout de l'expertise.

On va attendre du business Partner une certaine polyvalence et un rôle d'appui sur à la fois des décisions RH, orientées business et stratégie. Un socle de valeur autour de l'écoute et des grandes capacités managériales qui sont attendues de la part d'un business Partner. Un rôle polyvalent, une sorte de « caméléon » ! Aujourd'hui, comme l'a dit François-Marie Geslin, le rôle de business Partner fait parti de l'ADN de la fonction RH, c'est-à-dire que neuf répondants sur dix se considèrent comme business Partner à part entière. Ils sont sollicités sur des problématiques de transformations, sur des sujets à l'international. On observe aussi dans cette étude, cette volonté d'approfondir ce rôle, quitte à élargir le périmètre d'action, de ne plus se contenter seulement aux aspects business. Effectivement, on a observé avec vos réponses une volonté de s'émanciper au sens positif du terme de l'attente de la

direction générale, c'est-à-dire aller au-delà des enjeux business en décentralisant les problématiques RHCT qui émergent par la complexité à la fois économique et sociale due à la crise, notamment de nombreuses attentes des parties prenantes que ce soit le manager de proximité ou encore des collaborateurs.

**Rémi Joffre**, Senior Consultant chez Kurt Salmon

Ensuite, on a orienté notre étude autour des attentes des parties prenantes vis-à-vis de la fonction RH. Au niveau de la direction générale, les attentes étaient clairement situées autour de la gestion des compétences et des talents. Le but ici recherché est le développement de la performance globale de l'entreprise. Cette performance globale peut être obtenue via la mise en place de politiques visant à retenir les meilleurs collaborateurs, par la mise en place de politique visant à développer la compétitivité des salariés et enfin cela va être la capacité de se doter d'une vision prospective en matière d'emploi et de compétences. Au niveau des managers de proximité, les attentes sont beaucoup plus opérationnelles. Les managers de proximité souhaitent être accompagnés, par exemple sur la gestion des relations sociales, qui sont largement complexifiées, de par la crise, de par le cadre juridique et les managers de proximité attendent un véritable accompagnement sur des sujets qu'ils maîtrisent mal ou très peu comme l'engagement ou la motivation de leurs collaborateurs. Enfin, au niveau des collaborateurs, les attentes se situent plutôt au niveau de la construction de leur parcours professionnel, les attentes gravitent plutôt autour des actions de formation et de mobilité interne que l'entreprise aura pu mettre en place. Merci. Je vais redonner la parole à François-Marie Geslin.

**François-Marie Geslin**, Directeur-général adjoint en charge des ressources humaines chez Réunica

Effectivement, vous avez compris et vous le vivez au quotidien. Je crois qu'on vit en permanence sur des paradoxes avec une RH qui aujourd'hui dans les organisations matures est considérée comme un partenaire indispensable avec trois rôles : un rôle stratégique, un rôle opérationnel et un rôle social. Donc, un grand écart permanent et peut être, pouvons-nous dire aujourd'hui que **si on arrive à partager** avec les autres options d'entreprise, **avec la direction générale, ce grand écart, on peut arriver à une recherche d'équilibre**, c'est ce qui est important. C'était la conclusion de l'étude, vous en prendrez connaissance grâce aux juniors qui vont vous la distribuer et grâce à la presse évidemment !

Merci à tous les participants, aux 69 répondants à l'enquête et aux 8 membres du comité de pilotage, sus nommés, ci-dessus.

Et bonne soirée avec notre intervenant prestigieux.

\*\*\*\*\*

## Intervention de **Laurent Berger**, Secrétaire général de la C F D T

Monsieur le Président,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

Bonsoir à toutes et à tous et merci pour l'invitation.

Je vais vous inviter à ne pas croire tout ce qui a été dit. D'abord, la date de naissance était fausse !!. Vous m'avez vieilli de 10 ans mais je ne vous en veux pas.

Je vais quand même tenir mon propos introductif. Pour introduire notre échange de ce soir, je vais essayer de lancer quelques remarques et quelques pistes de réflexion et de propositions qui sont les nôtres. Vous verrez que dans cette première présentation, je ne serai pas très contextuel dans le sens ou je ne serai pas dans l'actualité. Je vais essayer de donner notre vision de la démocratie sociale et du nouveau modèle économique et social que nous souhaitons construire. Pas la peine de s'arrêter trop longtemps sur le contexte. Tout le monde connaît la situation internationale tendue et incertaine en de nombreux points. L'Europe est à la traîne sur fond de concurrence entre pays européens dont nous sommes parfois victimes. Je pense à la situation de l'agroalimentaire. Nous subissons un dumping social en Allemagne extrêmement fort, cela a des impacts forts dans une région que je connais bien, la Bretagne. Une concurrence entre pays européens et des évolutions sociales lente voire trop lente notamment en termes de salaire minimum et de fiscalité. Le contexte est évidemment la poursuite et l'aggravation de la crise conjuguée à une mutation profonde.

Nous ne vivons pas une crise mais une profonde mutation et le fait même de prendre cela comme étant des crises nous empêche de poser le bon diagnostic. Ce qui est une des difficultés aujourd'hui est un retard évident dans un diagnostic collectif d'où une anticipation déficiente qui nous empêche du coup de mener des changements nécessaires et qui entraînent une perte de compétitivité économique. Mais, au-delà de cela, on vit dans la période d'une crise morale, une crise de projet, de responsabilité qui nourrit le doute chez les salariés, chez les citoyens, l'inquiétude et la perte de confiance. Je suis frappé, depuis que j'occupe cette responsabilité, et même avant, d'un certain nombre d'acteurs qui se contentent d'être des commentateurs. Des commentateurs d'actualités, et qui, fort de ses commentaires un peu distanciés, demandent à tel ou tel interlocuteur potentiel de trouver des positions quand eux-mêmes, rechignent d'essayer d'en avancer quelques unes. Je crois que cela touche le monde syndical, patronal et politique. Excusez-moi, Monsieur le Député, Gérard Cherpion ! Cette crise de responsabilité est un terreau

pour les populismes, pour la tentation des extrêmes. Nous sommes, je le crois, dans une démocratie qui est fragilisée. Je ne suis pas du tout pessimiste de nature mais je crois que nous n'avons pas le droit à l'immobilisme dans la situation dans laquelle nous sommes. Car l'immobilisme est toujours plus préjudiciable pour les plus fragiles. L'immobilisme est plus rassurant à titre individuel mais collectivement, il nous mène dans le mur. Dans ce contexte là dont il ne faut noircir le tableau, il y a quand même un certain nombre d'enjeu pour la CFDT. Ils sont de trois ordres. Le premier est la cohésion et la justice sociale. Il y a effectivement une inquiétude légitime et une détresse sociale pour nombre de personnes mais je crois que notre défaut est de considérer que cela irait mal pour tout le monde, y compris dans le monde salarial. Cela n'est pas vrai. Le rôle d'une organisation syndicale comme la CFDT est de dire : « Oui » il y a des inégalités et c'est celles-ci qu'il faut regarder ; « Oui », il y a des problèmes sociaux mais ils ne sont pas ultra généralistes. Car à avoir une lecture un peu commune quelque soit les secteurs professionnels, quelque soit les salariés ou les entreprises, on en amène à essayer d'avoir des réponses globales qui au final ne pointent pas là où sont les priorités, c'est-à-dire la réduction des inégalités. La cohésion sociale est la capacité de répondre au pessimisme ambiant. Ce dernier a un point d'ancrage qui est le problème d'emploi. La priorité aujourd'hui doit être l'emploi. Au moment où on va discuter d'autres sujets chauds et importants comme celui des retraites par exemple, il serait dramatique pour notre pays de ne pas prendre en compte que la priorité est l'emploi. C'est pour cela que nous avons appelé à une mobilisation générale pour l'emploi et pour le soutien aux demandeurs d'emploi lors de la conférence sociale.

Nous avons été partiellement entendu, je trouve parfois regrettable que ceux qui ne sont pas rentrés totalement dans la discussion, trouvent le résultat négligeable. Les résultats ne sont pas à la hauteur, il y a encore beaucoup de choses à faire, notamment en terme de mobilisation. On a quand même tracé des choses notamment en termes d'adéquation. On nous reproche d'être « adéquationniste » entre les besoins des entreprises et les demandeurs d'emploi. Oui, je crois que quand il y a autant d'emplois qui ne sont pas pourvus, il faut avoir une approche « adéquationniste » mais il ne faut pas avoir que celle-ci évidemment. Le plan qui est en train d'être construit aujourd'hui même pour le rapprochement de la formation de 30 000 demandeurs d'emploi pour essayer de les faire se rapprocher des emplois à pourvoir, est un sujet intéressant.

Le deuxième enjeu pour nous, vous l'avez dit dans votre présentation, est un cap pour tracer l'avenir. Notre pays a besoin de marges de manœuvre pour préparer l'avenir. Cela veut dire par exemple à travers l'accord du 11 janvier 2013, nous avons créé un certain nombre de ces marges de manœuvre. Nous avons considéré avec les signataires qu'il fallait arrêter de se réfugier derrière les mots, savoir s'il fallait plus ou moins de flexibilité comme si la flexibilité n'était déjà pas une réalité ! Ces marges de manœuvre sont à confier au dialogue social et à la concertation. Cela est déjà un

élément fondamental mais il faut dire vers quel autre modèle de développement économique on souhaite aller. Il est vrai que ce cap là est difficile à fixer.

Le troisième enjeu de la période, pour nous CFDT, est la mobilisation de la société civile. C'est de renforcer le rôle cette société civile, de la démocratie sociale car les acteurs sociaux ont une responsabilité à assumer. Trop souvent, on est dans des jeux d'acteurs qui ne permettent pas d'assumer cette responsabilité, qui ne nous met pas toujours en face de nos responsabilités et c'est vrai des deux côtés de la table.

Il y a donc trois défis pour l'entreprise, d'abord pour bâtir ce nouveau modèle de développement au service de l'intérêt général, cette capacité que doit avoir l'entreprise de conjuguer de manière efficace, juste et durable les objectifs économiques évidemment, mais aussi les objectifs sociaux, environnementaux. Il faut lui demander, à l'entreprise, d'être capable de contribuer à une autre vision du progrès et du vivre ensemble. Je ne crois pas que l'entreprise soit une famille mais je crois que c'est un lieu où majoritairement les salariés s'épanouissent, et dans ce lieu, pour que l'épanouissement progresse, il faut du dialogue social et un engagement des DRH notamment.

Deuxième défi pour l'entreprise, c'est de remettre l'humain au cœur des enjeux économiques et de l'entreprise, l'humain en tant que travailleur mais aussi en tant que citoyen ou consommateur. Dans les transitions que nous sommes en train de vivre, l'enjeu de la personne est absolument nécessaire, il est bon de le rappeler car parfois, on donne le sentiment que l'entreprise sert à déshumaniser alors que ce n'est pas le cas dans la majorité des entreprises. Mais, on est souvent d'abord dans les enjeux économiques qui ont un impact dans les enjeux sociaux. J'ai coutume de dire que le social n'est pas un sous-produit de l'économie. Nous venons de le faire à travers l'accord que nous avons signé sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail qui va donner des marges de manœuvre si nous les saisissons entre syndicats et DRH pour créer un espace de discussion autour de l'organisation du travail et du bien-être au travail, autour de l'égalité professionnelle.

Troisième défi est de faire du dialogue social non pas une fin mais un outil central de performance de l'entreprise. Louis Gallois disait dans son rapport sur la compétitivité que le dialogue social est un levier de compétitivité. C'est vrai car il permet d'analyser, d'anticiper des solutions efficaces et au premier chef évidemment de les trouver dans les entreprises. C'est le dialogue social qu'il faut renforcer dans les entreprises, là-dessus nous avons un certain nombre d'accord avec le patronat. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas évidemment un dialogue social qui soit cadré mais il faut donner de l'espace dans les entreprises.

Alors, où en sommes-nous sur ces enjeux et sur ces défis. Sur la nécessité de renforcer le dialogue social et la démocratie sociale. Je crois que nous avons progressé. Il n'est pas question pour la CFDT de faire de la démocratie sociale un

élément supérieur à la démocratie politique mais bien de l'articuler. Nous avons eu du mal mais on a signé un accord le 11 janvier. Je suis passé devant tous les groupes parlementaires et je le dis devant le député Gérard Cherpion, j'ai été frappé car ils m'ont dit pourquoi vous vous mêlez de cela. C'est aux parlementaires de faire la loi. Alors que nous avons prouvé à de multiples reprises notamment au moment de la loi Cherpion que nous pouvions avoir un accord qui était enrichi par les parlementaires mais qui était respecté par les parlementaires. J'ai la prétention que quand les organisations patronales ou syndicales se mettent d'accord sur des conditions d'emploi, c'est quand même en règle générale plus intelligent et plus performant que lorsque ce sont les politiques qui le font tout seul. Il faut donc cette articulation entre la démocratie sociale et la démocratie politique mais cela ne veut pas dire que la démocratie sociale ce ne sont que les partenaires sociaux.

Le dialogue social est l'émergence d'un compromis à partir d'intérêts qui sont contradictoires. C'est une bonne chose, ce n'est pas la confrontation d'intérêts contradictoires, c'est ce qui démarque la démocratie d'un système totalitaire. Partout où on a essayé de nier le fait qu'il y avait des intérêts contradictoires et qu'il fallait organiser cette confrontation pour faire émerger des compromis, on a considéré qu'il fallait un gagnant et un perdant. Un gagnant et un perdant, ce n'est pas possible dans le domaine social, ni dans le domaine politique de mon point de vue.

Le dialogue social, c'est reconnaître que l'Etat ne peut pas tout et ne peut surtout pas être seul. En revanche, la démocratie sociale a besoin de transparence et de règles du jeu claires, stables, partagées et respectées par ses différents acteurs qui ont des comptes à rendre qu'ils s'engagent ou pas. On est dans une vision de la démocratie sociale aujourd'hui ou quand on s'engage dans quelque chose, on a souvent plus de compte à rendre que lorsqu'on ne s'engage pas. Il faut essayer de faire en sorte que lorsqu'on ne s'engage pas, on est aussi des comptes à rendre. Je crois qu'on a avancé sur ce point, la modernisation du dialogue social engagée en 2007 est importante. On a eu la loi sur le dialogue social en janvier 2007, la loi Larcher qui fait en sorte qu'avant de légiférer, on soumette à la négociation les éléments sur lesquels le gouvernement et le parlement souhaitent légiférer. Une mesure de la représentativité syndicale qui a montré en mars dernier que les organisations qui s'étaient engagées lors de l'accord du 11 janvier sont majoritaires dans ce pays dans le privé. Alors que souvent si vous interrogez un passant dans la rue, il vous dira que le syndicalisme c'est la CGT, je vous le dis, le syndicalisme ce n'est pas la CGT toute seule, c'est aussi la CFDT et d'autres organisations syndicales et quand on fait le poids de ceux qui se sont engagés récemment et ceux qui ne se sont pas engagés, nous n'avons pas besoin de ceux qui ne se sont pas engagés pour pouvoir continuer à nous engager, c'est quand même une vraie avancée.

Nous avons aussi progressé par l'ouverture d'une délibération sociale sur la gouvernance. Nous discutons sur ces sujets là avec le Medef et les organisations patronales. Nous avons un accord sur la modernisation du paritarisme pour éclaircir les règles de gouvernance des organisations paritaires. Nous avons aussi travaillé



sur les finances des Comités d'Entreprises sur lesquels nous souhaitons avancer. Pour autant, nous avons encore à avancer sur ces sujets là. Si le premier cycle de mesure de représentativité a permis d'affirmer la légitimité des organisations syndicale, c'est important. On doit encore progresser notamment avec des vraies élections pour les salariés dans les TPE, dans des instances de représentation inter entreprise.

Nous devons progresser dans le financement du syndicalisme car nous sommes victimes, tous, de décisions successives sans cohérence globale. Ce qui fait qu'aujourd'hui on a une mise en cause des moyens adaptés au syndicalisme et souvent à juste titre car ce n'est pas forcément suffisamment clair. Il faut se dire que l'ensemble des entreprises bénéficie directement ou indirectement du travail réalisé dans le cadre du dialogue social. Il faut regarder comment ce dialogue social est financé. Nous avons à ce titre soumis cinq pistes d'évolution au président de la République lors de la conférence sociale.

D'abord, nous voulons inscrire dans la constitution le rôle des partenaires sociaux. C'est important pour nous. Ce serait un signe de maturité de notre démocratie politique. Nous voulons aussi la poursuite du processus de représentativité, notamment celle des organisations patronales. Il est important d'avancer sur le sujet. Nous voulons réduire le nombre de branches professionnelles, c'est incroyable qu'on ait encore sept cents branches, c'est un vrai handicap pour progresser dans le dialogue social. Nous voulons aussi rationaliser les lieux de concertation, les responsables syndicaux ou patronaux ont autre chose à faire qu'être sans arrêt dans des lieux de concertation qui parfois se cumulent et parlent à peu près de la même chose. Il y a du travail à faire là-dessus. Nous voulons aussi avoir une réflexion sur les moyens syndicaux dans les entreprises au regard des différentes missions qui sont celles du syndicalisme. Parallèlement à cette évolution sur la démocratie sociale, qu'on ne souligne pas assez, on a posé de nouveaux jalons sur les sujets concrets. Notamment dans le cadre de l'accord sur la sécurisation de l'emploi. Je suis frappé de la façon dont les syndicats européens et les autres gouvernements européens soulignent les avancées de l'accord du 11 janvier en mettant enfin la capacité en France de pouvoir réformer sans se taper dessus à longueur de mois.

Cet accord permet de renforcer le droit et les moyens de consultations des représentants des salariés sur la stratégie de l'entreprise et sur ces conséquences économiques, sociales et sociétales en amont des décisions. Dit autrement, j'en ai assez que nos représentants syndicaux jouent les pompiers. On pourrait peut être leur faire jouer un autre rôle qui est celui de participer à une vision qui devrait être celle qui est partagée sur le devenir de l'entreprise. Avoir une conscience de que c'est la situation de l'entreprise. S'ils ne l'ont pas, ce n'est pas parce ce qu'ils ne veulent pas l'avoir, mais c'est parce qu'ils n'ont pas toujours les moyens. Les décisions s'imposent souvent à eux et on ne les a pas forcément consultés en amont. Pour nous, c'est un des éléments les plus novateurs de l'accord, ce nouveau

paradigme entre l'économique et le social car c'est cela de notre point de vue qui est porteur d'un nouveau modèle de développement. C'est cette capacité d'anticiper les situations autant qu'on le puisse, de les gérer quand la situation est difficile avec ces fameux accords de maintien de la qualité et de l'emploi et de ne pas faire en sorte que ces choix s'appliquent en termes de conséquences brutales sur la situation sociale mais que dans la réflexion, on intègre la situation sociale.

Je vous rappelle qu'en 2008-2009, on a licencié à tour de bras dans les entreprises par contraintes, pas par goût ni par choix, car on n'a pas su adapté, anticipé. De l'autre côté du Rhin, on a su adapté et gardé les conditions d'emploi même si l'Allemagne n'est pas le bon exemple dans tout. Je crois qu'il faut qu'on progresse en termes de qualité. On a souvent eu des logiques de bas coût, on a toujours essayé d'être dans la moyenne. J'ai coutume de dire qu'à force d'être dans les moyennes, on est moyen. Je pense qu'il faut qu'on progresse sur la qualité des produits, sur la qualité de ce dialogue social, sur la qualité des relations sociales, sur la qualité de vie au travail, des emplois car cela fait parti des éléments centraux des perspectives mobilisatrices. On aura du mal à expliquer aux salariés qu'on va pouvoir avoir « toujours plus » quelque soit le sujet.

On peut expliquer aux salariés la qualité de la vie au travail, la qualité des relations sociales, la qualité de l'anticipation, du process de fabrication. Je pense qu'on souffre d'une logique bas coût et pas simplement bas coût en termes de production. Une logique de renoncement à avoir des relations sociales de qualité, à avoir une qualité de vie au travail, une qualité des emplois car il y a une espèce de fatalisme qui nous frappe. Je pense que c'est extrêmement dommageable pour notre pays et pour cette absence d'espoir en l'avenir qui est quand même pas généralisée mais certain et c'est dommageable car cela donne le sentiment à ceux qui « vendent du vent » qu'il y a autre chose possible dans les contraintes qui sont les nôtres. Je crois que cela est dangereux en terme démocratique.

Je voudrais dire que nous avons avancé, il y a une nouvelle approche de la compétitivité sans tabou qui a été faite du rapport Gallois et qui venait d'un rapport travaillé entre le patronat et quelques organisations syndicales sur une nouvelle approche de la compétitivité. Il y a plus d'un an nous avons sorti un premier document qui disait quelle approche de la compétitivité nous voulions. Nous avons assumé le fait qu'il y avait une logique de coût. Je suis frappé dans la période que la question de la compétitivité revienne sans arrêt sur la question du coût. Y compris quand le monde de l'entreprise a cette approche et uniquement cette approche, elle sert d'argument à ceux qui disent qu'il n'y a pas de problème de coût du travail. Il y a une question qui se pose sur le coût du travail. Pour un syndicaliste, ce n'est pas le coût des salariés mais le coût qui pèse sur le travail. Mais la compétitivité ne se résume pas à cela. Elle se résume à la qualité dont je parlais, elle est aussi une question de R&D, de coopération dans les chaînes de production de valeur entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants. Je crois qu'il faut relire le rapport Gallois. Il

faut aussi relire le document qu'avaient produit la CGPME, le Medef, la CFDT, l'UPA et la CFTC. Il faut aussi lire le document sur les nouveaux leviers de la croissance et les nouveaux emplois. Il est faux de dire que tout le monde manque de perspective, nous en avons.

Dans ce document, un nouveau modèle de développement émerge, cela se caractérise par une économie réactive, interconnectée, davantage responsable, socialement et écologiquement. Les organisations que je viens de vous citer sont prêtes à s'engager à travers ce document dans ce travail et ont nourri les travaux de la conférence sociale. Le seul problème est que nous sommes toujours focalisés sur le truc qui va mal ou les relations tendues entre tel et tel. On a la capacité à avoir une réflexion collective qui vous emmène vers ce cap dont je parlais tout à l'heure.

En province, le « déclinisme » est moins prononcé qu'à Paris. Les réalités sont parfois difficiles, ce dont la société parisienne se nourrit. On essaye de vous faire croire que tout irait mal tout le temps. Ce n'est pas la perception que j'ai dans mes déplacements. Je vois des gens qui se battent, qui y croient et notamment à l'ancrage territorial des entreprises, qui croient à une offre combinée entre service et industrie alors qu'on essaye d'opposer les services à l'industrie. Ils croient à la coopération entre acteurs économiques dans le cadre des filières et de la sous-traitance dont je parlais. Je crois, pour prendre le contre-pied de ce que je disais au départ, que nous sommes au début d'une dynamique car maintenant il faut passer du constat et des recommandations à l'action pratique. Il faut passer à des logiques de filière, à des logiques territoriales qui ne sont pas assez prononcées, il faut passer du dialogue national au dialogue sur les territoires et les entreprises avec toutes les parties prenantes. Avoir un dialogue social loyal, réussir les transitions professionnelles. Cela fait longtemps que la question du maintien dans l'entreprise coûte que coûte est dépassée, maintenant il faut accompagner ces mutations. Ce n'est pas facile à assumer pour un syndicaliste. Mais cela ne peut pas se faire si ce n'est pas accompagné par les entreprises.

Pour cela, il y a trois urgences, continuer d'approfondir le diagnostic commun et il faut souligner que la conférence sociale a été à ce titre une réussite. Parfois, on est dans un pays de fou car on met des années à poser les sujets sur la table et lorsqu'on commence à les traiter, on voudrait avoir les solutions en trois minutes ! Je le dis, la conférence sociale est une bonne méthode, elle compte et à tracer un certain nombre de pistes sur les sujets en terme de développement économique.

Le deuxième enjeu est qu'il faut dépasser les dogmes et refuser les caricatures car cela ne sert que les immobilismes. On pourrait parler de la question des trente cinq heures, du dialogue social, des corps intermédiaires qui ont été caricaturé. Cela ne sert que les extrêmes. Il faut sortir de cela. C'est difficile car on en prend des coups mais je ne suis pas venu là pour aller toujours dans le sens du vent.

Le troisième enjeu est de faire fructifier les jalons posés et là, on doit tous s'impliquer. On vient de promulguer l'accord du 11 janvier 2013 à travers une loi. On vient de signer l'accord sur la qualité de vie au travail. C'est sur, cette méthode de dialogue social aura échoué si dans les entreprises et dans les branches on est incapable de le faire vivre. On a un vrai enjeu et vous les DRH avez une vraie responsabilité. Si vous partagez cette vision, celle du dialogue social que les partenaires sociaux ont essayé de développer, de faire du dialogue social un enjeu de compétitivité dans les entreprises, de faire de la qualité de vie au travail un élément de performance, de faire de la sécurisation de l'emploi un objectif. Il faut donc mettre en place ces accords. Il n'y a pas d'autres lois possibles dans l'entreprise excepté celle de la confrontation stérile. C'est ce que va s'engager à faire la CFDT.

Je ne vous cache rien, la rentrée sera dure et dense, on va avoir deux types de syndicalisme qui vont s'affronter, il y a la question de l'emploi qui demeure la priorité, la question de la formation professionnelle où les partenaires sociaux auront à faire preuve d'audace là ou souvent ils ont fait preuve de conservatisme. Il y a la question des retraites qui est dans notre pays un élément clivant. La CFDT n'a pas d'autre choix malgré la difficulté, on assumera le discours de vérité qui ne doit pas être démobilisateur, qui ne doit pas être seulement le discours du subir et de l'effort mais plutôt de l'espoir et de la mobilisation car il n'y a pas de fatalisme et de renoncement possible à condition qu'on dise ce qu'on poursuit comme objectif.

Je crois qu'il y a un avenir dans ce pays, pour l'emploi, pour les salariés et les entreprises. Le syndicalisme et la CFDT sachez-le veut assumer sa responsabilité dans cette construction de cet avenir, il faut que les entreprises le fassent aussi. Je n'ai pas de doute que beaucoup d'entre elles le veulent mais maintenant il faut passer du vouloir à faire.

Voilà les sujets que je voulais vous présenter comme étant des problèmes assez difficiles à résoudre et auxquels on est confronté.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Gilles Norroy**, directeur des ressources humaines et du développement durable du groupe **Géopost**

Bonsoir, dans les années qui ont suivi votre naissance, la CFDT était encore un grand projet de société, de transformation des entreprises. Un de vos prédécesseurs a eu cette belle phrase toujours d'actualité : « La plupart des entreprises sont en autogestion mais leurs patrons font semblant de l'ignorer ». Dans les années qui ont suivi, l'autogestion n'a pas pris de pouvoir sur le plan politique, en revanche les entreprises se sont organisées de manière plus autonome. Ma question est : aujourd'hui quel serait le grand projet de société de la CFDT qui aurait inspiré les DRH que nous sommes ?

**Erick Cauchois**, directeur des ressources humaines groupe de **Soflog / Telis**

Bonsoir, ma question est la suivante : je vous ai entendu parler tout à l'heure de dialogue social auprès de l'entreprise et des institutions représentatives du personnel et désormais, les organisations syndicales. Mais il me semble qu'en France, il y a un troisième acteur dont vous avez peu parlé, le politique. Il y a un certain interventionnisme politique à tort ou à raison. Ne pensez-vous pas que cette position du politique ne risque pas d'avoir un impact fort sur une Europe sociale telle que vous le décriviez, j'allais dire polaire et non pas bipolaire ?

**Gilbert Blaise**, directeur délégué environnement de travail à la **SNCF**, président de l'ARSEG & fondateur de l'**association Global Heart Watch**

Bonsoir Monsieur Berger, on ne se connaît pas mais on aurait pu. Mon père était aussi soudeur. Je suis aussi un provincial comme vous mais ce n'est pas mon sujet. Ma thématique est plus importante et concerne la prévention des risques. Vous parliez de qualité de vie au travail. Je voulais rappeler que depuis les lois de 2002 sur les modernisations sociales, les OS, les organisations syndicales œuvrent pour élargir la prévention des risques professionnels. Etre bien dans son environnement professionnel, c'est se sentir en sécurité et protéger. Pour des raisons personnelles, j'ai été confronté à la mort subite et j'ai découvert qu'il y avait en France 50 000 arrêts cardiaques par an dont trente pour cent au lieu de travail. C'est plus que les accidents de la route. Seuls quinze pour cent des salariés connaissent les gestes de premier secours et l'emploi des défibrillateurs ! En considérant cela, j'ai créé une association avec la SNCF et François Nogué (ndlr : ici présent). J'ai voulu la créer

au service des entreprises dont la vocation est de sensibiliser les DRH sur ce risque. Je tenais donc à présenter cette initiative, à vous, Laurent Berger. Je voudrais savoir ce que vous en pensez en tant que responsable syndical en France ? Les entreprises qui se lanceront dans cette initiative auront-elles le plein soutien des organisations syndicales ? Merci.

**Laurent Berger**, Secrétaire général de la C F D T

Sur l'autogestion, ce n'est plus un concept qu'on suit, non pas qu'il n'y ait pas cette volonté chez nous de prise en compte de différents intérêts pour participer au développement de l'entreprise. Nous ne sommes pas dans l'autogestion et je ne réclame pas l'autogestion dans les entreprises. L'accord du 11 janvier part de cette idée que les représentants du personnel doivent davantage influencer au sens noble du terme dans la stratégie des entreprises et être associés davantage non pas pour tomber dans la cogestion ni dans l'autogestion mais dans un dialogue social qui permet de poser tous les enjeux économiques et sociaux de l'entreprise et d'en faire un élément du dialogue social.

Ensuite, quel projet de société, cela fait grand débat à la CFDT. Je pense que plus personne n'a dans ce pays un projet de société en tant que tel. Il faut qu'on ait un certain nombre de cap qu'on est capable de fixer. Je sais qu'on est toujours un peu sec sur cette affaire car tout le monde nous demande quel est notre projet de société ... mais quel est le vôtre ? Ce que je souhaite surtout c'est l'autonomie de la CFDT à l'égard du politique.

Pour cela, on donne des idées. Si vous regardez les lois sur les dix dernières années, à chaque fois, il y a la marque de la CFDT : sur la représentativité, sur la rupture conventionnelle dont le bilan va bientôt arriver et ce ne sera pas l'horreur que certain prédisait. Il faut regarder la réalité en face, ne pas la prendre comme une réalité globale mais diverse. Il faut faire le choix de favoriser ceux qui en ont le plus besoin aujourd'hui qui sont les jeunes qui peinent à rentrer dans le marché du travail ou les femmes qui subissent du temps partiel imposé dans des proportions extrêmement importantes. C'est cette logique là qu'on essaye de développer. Ce n'est pas un projet de société mais si on arrive autour de la table à échanger des visions, c'est le principal.

J'ai parlé du politique même trop parlé. Il sert tantôt à se retourner pour lui demander de trouver la solution qu'on n'arrive pas à trouver et tantôt à se tourner vers lui pour dire qu'il est responsable de tout et que c'est de sa faute si tout va mal. On lui demande de tout régler tout de suite. Je n'ai pas cette vision là du politique. J'ai beaucoup de respect pour le politique, je n'ai pas de défiance. Mon propos est : ne demandons pas au politique de faire des choses qu'on est capable de faire nous même par le dialogue social. Le politique peut parfois nous empêcher de faire des choses quand il nous demande de négocier en quinze ou vingt jours des choses non

négociables dans ce délai. En règle générale, quand on veut bien se saisir d'un sujet on est capable de le faire.

J'aurai du mal à critiquer l'Etat est les pouvoirs publics sur la formation professionnelle. Vu l'immobilisme des partenaires sociaux sur ce sujet, je n'irai pas donner des leçons à d'autres. Je lutte contre ce sentiment de demander au gouvernement de faire ce que personne ne sait faire, c'est la question des retraites actuellement. On ne progresse pas assez sur le tripartisme en France. Je ne sais pas si j'en ai beaucoup ou peu parlé, ce que je sais c'est que le politique est un acteur essentiel mais ce n'est pas soit le « punching ball » soit le recours absolu. C'est entre les deux. Pour cela, il faut qu'on ait de la maturité.

Sur la prévention des risques, ce n'est pas facile de répondre à votre question sur l'initiative que vous avez brillamment présentée. Sur l'aspect travail, la question qui est posée est la capacité d'écouter les salariés sur leurs situations de travail. Je suis monté, au congrès de Tours, défendre un amendement pour dire qu'il faut un espace de travail aux salariés qui existe dans le cadre du code du travail, c'est la loi Auroux. Quand je fais le tour des entreprises, elles me disent : on a des idées mais on n'est pas écouté. Il faut écouter les salariés et il faut faire de l'organisation du travail un sujet de discussion. L'organisation du travail n'est pas que le risque physique, c'est aussi le rythme, la pression. Là, vous avez un accord sur l'organisation du travail qui vous laisse beaucoup d'espace. Si vous ne le saisissez pas à partir de la rentrée, vous allez faire en sorte que la tentation sera de légiférer sur la question de l'organisation du travail. C'est un échec quand on légifère sur cette question là car la question de l'organisation du travail se règle sur le terrain et au plus près des salariés.

**François Nogué, directeur général délégué cohésion et ressources humaines à la SNCF & président de Pôle Emploi**

Bonsoir. Je vais simplement rebondir sur deux-trois points que vous avez évoqués. Tout d'abord, la question de la confiance qui me paraît être une question absolument majeure. Je suis convaincu que l'accord de janvier est un pas important dans le sens de la confiance et dans le sens de la qualité et de la crédibilité du dialogue social. Quand la qualité du dialogue social nous permet de déroger aux règles du code du travail, nous permet de faire mieux, plus vite et plus simple. Cela donne aux partenaires sociaux un rôle dérogatoire sur certains aspects.

Sur ce point, quel est votre diagnostic de la manière dont cela prend ? Comment les entreprises vont s'emparer à donner l'exemple ?

Deuxième point : si on pousse au-delà de la négociation, par rapport aux instances représentatives du personnel, j'ai trente ans de carrière dans les RH, et j'ai toujours vu -et c'est l'impression que nous donnons à l'étranger -, au final c'est l'employeur qui choisit et impose son projet. Je pense que cela rejette les partenaires sociaux dans une posture manichéenne, dans un positionnement de rapport de force. Je suis

convaincu qu'une façon d'évoluer est une façon de modifier l'équilibre des forces en présence dans les instances représentatives du personnel. Je pense à nos amis allemands ou danois. C'est peut-être moins confortable pour nous, à court terme. A long terme, il y a des enjeux importants.

Je voudrais vous poser une autre question sur la représentativité patronale. Cela a l'air de bouger : Est-ce un élément qui peut être structurant dans l'évolution du dialogue social et qui peut avoir des retombées significatives positives sur le dialogue social ?

Ensuite, une question sur l'emploi. Il existe déjà énormément de choses, de législation. Un sujet important : la façon dont l'éducation nationale prépare les jeunes à l'entrée sur le marché du travail et la façon dont les jeunes s'orientent sur le marché du travail. Quel est le poids de l'alternance, des contrats de professionnalisation ?

Et pour finir, qu'en est-il des PME-TPE qui sont totalement décrochés par rapport à nos grands débats nationaux ?

**José Schoumaker**, directeur des relations du travail groupe de **Valeo**

Bonsoir. Je suis tout à fait d'accord avec vous sur l'importance de la qualité de vie au travail. Mais j'aimerais revenir sur la dimension compétitivité. Si je compare en moyenne les quarante sept pour cent de charges sociales sur salaires des entreprises françaises, il y a un rapport de un à deux entre la moyenne européenne et l'économie française. J'ai donc une question un peu provocatrice, que pensez-vous de la TVA sociale et de l'impact que cela pourrait avoir sur le niveau de vie des salariés ?

**Alexis Rerolle**, directeur des ressources humaines groupe d'**Hachette Livre**

Bonsoir, nous avons deux questions à cette table, la première sur la complexité de notre code du travail. La loi sur l'égalité professionnelle par exemple, je crois qu'on est à la douzième législation sur le sujet ! On a eu, depuis 1974, vingt et une lois sur le licenciement économique. Je voulais savoir quelles étaient vos idées sur une simplification éventuelle de notre législation du travail ?

**Jean-Michel Estrade**, senior vice president human resources d'**Atos France**

Bonsoir, vous avez parlé de rationaliser les lieux de concertation dans les entreprises. Ne pensez-vous pas qu'on pourrait rénover et éviter d'empiler les structures les unes sur les autres ? Eviter ce côté mille feuilles, CE, CHSCT, BP ...



**Christophe Mabit**, directeur des ressources humaines & de la communication de **STX France SA**

Bonsoir, je représente ici ce soir une activité industrielle qui est réfugiée sur une niche dans l'industrie française et européenne. Ma question porte sur le degré d'autonomie que peut avoir la logique territoriale que vous avez évoquée dans votre discours et éventuellement la logique de branche spécifique quand il s'agit d'une branche qui est exposée à une concurrence internationale principalement asiatique. Quelle est l'autonomie des négociateurs et particulièrement de ceux de la CFDT quand il s'agit d'une spécificité territoriale et de branche ?

**Laurent Berger**, Secrétaire général de la C F D T

D'abord, il faut dire qu'il y a eu un accord le 11 janvier et que l'accord a été promulgué le 15 juin ! Il faut remercier les recours au Conseil constitutionnel, le Sénat où les communistes et le groupe UMP ensemble ont agi pour le retard de trois semaines. Ceci étant, cela commence à prendre, j'ai cité tout à l'heure à l'une d'entre vous l'exemple d'une société de cent salariés et de leur plan social de vingt six salariés dans l'automobile, l'équipe CFDT lui a dit de patienter et d'attendre la promulgation de la loi. Ils ont négocié avant la loi et eu un accord sur le maintien de l'emploi et sur la compétitivité avec des modalités salariales. Ainsi, les vingt six salariés menacés sont toujours en place. Le chef d'entreprise et les salariés sont satisfaits et on recense des situations similaires de plus en plus.

Sur l'autre aspect de la négociation des plans sociaux dont on n'a pas encore mesuré l'impact, on a simplifié le code du travail avec cet accord, la négociation possible du plan social fait qu'on l'a simplifié en termes de délai et de négociation. On a fait du dialogue social l'élément structurant de la gestion du plan social. Auparavant, on faisait ce que disait François Nogué de la posture et du témoignage dans un plan social. Aujourd'hui, on essaye de faire un élément de négociation. Il faut une négociation loyale, transparente qui se traduise par du positif avec le maintien de l'emploi, du reclassement éventuellement ...mais au début, cela ne va pas être facile. On a voulu sortir d'un rôle de posture et de témoignage. On souhaite que les représentants du personnel d'une entreprise puissent s'engager y compris dans les situations difficiles. Mais, vous comprenez bien que pour s'engager sur les questions d'impact social et de difficultés économiques, il faut qu'on puisse dire notre mot sur la situation économique, avoir un diagnostic partagé. Sinon, c'est un jeu de dupe et vous nous demandez de gérer les conséquences avec vous. On ne peut pas faire en sorte que cela soit plus efficace, plus rapide pour l'entreprise si en même temps on n'a pas notre mot à dire sur la situation économique de l'entreprise. J'ai été formé par beaucoup de militants qui viennent de la sidérurgie des chantiers de Saint-Nazaire ou d'ailleurs qui, parfois, étaient très pertinents économiquement tout en

étant soudeur, chaudronnier car ils ont réfléchi et se sont fait accompagner par des experts...Ayez confiance. Il n'y a pas de représentants syndicaux ou de salariés qui souhaitent que leurs entreprises se plantent. Cela n'existe pas. Il peut avoir des confrontations, des rapports de force virils mais qui sont sincères aussi. En revanche, il y a aussi des jeux d'acteurs « à la con », cela existe aussi et des deux côtés.

Sur les IRP, on a essayé de rationaliser les instances représentatives du personnel. On a ouvert une négociation qui n'est pas allée au bout car il n'y avait pas d'espace pour y aller. Elle a aussi beaucoup traînée. Elle a été ouverte sous le gouvernement précédent. La CFDT préconisait le passage à deux instances représentatives du personnel. Nous n'avons pas été suivis. Cela n'a pas abouti. Sur les IRP, il y a des choses à faire. On a essayé de progresser lors de cet accord de la qualité de vie au travail. Nous souhaitons rationaliser les lieux de négociation.

On voudrait aller sur quelques sujets de négociations obligatoires et qui regroupent de différents thèmes. Il y a des réflexions qui vont reprendre sur le sujet mais cela est dur car dès qu'on parle de supprimer tel ou tel « truc », vous imaginez, y compris chez nous, la levée de boucliers.

Sur la représentativité patronale, cela peut être positif car si on rentre dans cette nouvelle ère de dialogue social, il faut la crédibilité et la légitimité des négociateurs. Aujourd'hui, on sait que telle organisation patronale pèse tant. Du côté patronal, il y a besoin d'éclaircir le jeu. C'est un premier enjeu. Je ne souhaite pas que cette évolution de la représentativité patronale fasse qu'on passerait de trois à cinq ou six organisations. Déjà avec trois, c'est un peu compliqué. Nous avons fait le choix que c'était aux organisations patronales de se mettre d'accord sur l'organisation patronale. C'est important d'y arriver.

Sur l'emploi, il y a la question de l'alternance et de l'emploi des jeunes. Oui, il y a des choses à faire extrêmement concrètes pour faire en sorte qu'il y ait davantage de liens entre l'école et l'entreprise. Il faut progresser et redonner de l'espace à l'apprentissage. On a voulu redonner ses lettres de noblesse à l'alternance en faisant en sorte que l'apprentissage aille au-delà du niveau cinq. C'est très bien mais on s'est alors moins concentré sur le développement de l'apprentissage pour les jeunes en difficulté. J'avais plaidé non pas pour un objectif mais pour une progression par les branches. Partons donc des branches. Je n'avais pas été entendu pour différentes raisons. A l'automne, un gros travail va être fait sur cette question.

Sur le sujet des PME-TPE, il y a une responsabilité territoriale, je pense que le territoire est le plus pertinent pour regarder où sont les besoins de compétence, où est le devenir économique des entreprises. Cela se fait de façon empirique mais pas de façon assez soutenue. Il y a aussi la question des grands donneurs d'ordres, des grandes entreprises. Ce n'est pas toujours gagné. Comment se soucient-elles de

leurs écosystèmes économiques. Je crois qu'il faut s'interroger. C'est un vrai sujet. La logique de filière nous fait aussi progresser. Il faut continuer.

Sur la compétitivité, une partie de la réponse et une partie seulement est sur le coût. Nous ne préconisons pas la TVA sociale mais le transfert des risques non contributifs, c'est-à-dire la famille et la santé sur d'autres sources de financement que le travail. Cela ferait un choc de compétitivité. Nous préconisons de le transférer sur la CSG car c'est plus juste. Mais on n'a pas été suivi. Il y a une limite à cela. Sur les retraites, on sait qu'on doit aller chercher une contribution supplémentaire, de même pour l'assurance chômage. Si on n'éclaircit pas le financement de la protection sociale, on n'arrivera plus à la financer. Nous ne sommes pas pour la TVA sociale, car politiquement, cela a été fait à la dernière minute et très mal expliqué. Il faut partir sur un transfert.

Sur la santé ce n'est pas aux salariés exclusivement de payer pour le financement de la protection sociale, il en est de même pour la famille.

Sur la complexité du code de travail, je suis pour que cela soit simple mais cela bloque. Je suis pour qu'un certain nombre de règles soit fixé. Je ne veux pas non plus être dans un « truc extra light ». C'est ce qu'on a essayé de faire dans l'accord du 11 janvier 2013. Cet accord a simplifié un certain nombre de procédures, la seule condition étant le dialogue social. Je suis prêt à vous faire ce pari : ok, on peut réduire le code du travail pour qu'il soit plus simple, plus lisible et plus performant mais en contrepartie, le temps qu'on va gagner doit être consacré au dialogue social. Il y a des entreprises qui y arrivent et d'autres pas. L'accord du 11 janvier doit permettre de se saisir du sujet.

Sur l'autonomie des négociateurs, j'ose dire qu'elle est assez grande. Je veux une CFDT qui puisse accompagner ses équipes. On l'a vu sur Renault, ils ont besoin de temps en temps d'être rassuré. Nous avons pesé sur Renault, je tiens à le dire. Au final, ce sont eux qui décident. Le seul problème, c'est que dans les territoires ce n'est pas normatif. Il y a de très belles négociations qui se sont faites en 2008 et 2009 dans les territoires pendant la crise. Ce qui m'a frappé à cette époque, c'est que, quand on rentre dans une crise forte où il y a un peu de panique, les acteurs ont tout d'un coup le sens des responsabilités et de la bonne volonté. Je souhaiterais qu'on ne soit pas dans la « mouise » pour avoir de la créativité et le sens des responsabilités.

L'accord du 11 janvier permet cette anticipation. Il faut qu'on accepte de rentrer dans des discussions qu'on n'avait pas l'habitude d'avoir dans les entreprises.

**Ghislain Missonnier**

Avant de passer la parole, tout à l'heure, à Monsieur le député Cherpion, vous parlez de l'accord du 11 janvier 2013, le précédent accord en 2008 avait aussi eu lieu le 11 janvier. Quel fut l'accord le plus difficile à mettre en œuvre ? Lequel a été le plus chronophage à légiférer ?

**Laurent Berger**, Secrétaire général de la C F D T

Cet accord du 11 janvier 2008 a apporté des avancées. Mais, à l'époque, la CFDT et d'autres n'étaient pas mûrs pour dire « oui » la flexibilité qui est un vrai sujet. On a attendu cette conférence du 11 janvier 2013 depuis longtemps. On a réussi à sécuriser les salariés tout en apportant de la flexibilité au travail. C'est un bon accord. Mais de manière générale, tous les accords sont chronophages.

**Ghislain Missonnier**

La prochaine question est pour **Yves Laqueille**, directeur des ressources humaines d'**Allianz**, président de la commission sociales de la fédération française des sociétés d'assurances

Je voudrai souligner ce langage de responsabilité que vous avez tenu à l'instant. L'inquiétude que nous pouvons avoir concerne le clivage de la part de représentants et le risque de rester dogmatique de quelques organisations syndicales. Les anglais disent qu'il faut sortir de ce qu'ils appellent la « politique du champignon ». Je pense que c'est un véritable enjeu. Ne pensez-vous pas que la France est maintenant prête à un certain nombre de réformes et qu'on voit, parfois, beaucoup de timidités dans certaines avancées ? Merci.

**Dominique Cavalié**, directeur des ressources humaines du Pôle végétal de **Sofiproteol**

Une interrogation qui est en lien avec la question précédente : vous avez évoqué le redéploiement de collaborateurs dans le cadre de PSE. Que penseriez-vous, et c'est provoquant, d'interdire les primes valises pour que l'argent soit pour la continuité et le maintien de l'emploi plus que pour un chèque ?

**Laurent Friedmann**, Senior manager chez **KURT SALMON**

Bonsoir, j'ai deux questions. Une première concerne les deux formes de syndicalisme que vous avez évoqué. Je voulais savoir si le syndicalisme d'engagement que vous avancez a des répercussions en termes d'adhérents ? Avez-vous plus recruté avec cette position que les autres centrales ?

La deuxième question concerne un de vos propos précédents. Vous avez dit qu'aujourd'hui, on accompagne plus les mutations que le fait de rester dans les mêmes entreprises. Cela m'a rappelé ce qu'avait dit Michel Yahiel qui était aussi venu au Cercle Humania en début d'année, et qui disait qu'à Pôle Emploi, 4,6 % des demandeurs d'emploi sont issus d'un plan social. La réflexion que cela me suggère est la suivante : cela veut-il dire que cette mutation existerait déjà, qu'elle serait déjà d'une certaine efficacité. Qu'elle est votre avis ?

**Député Gérard Cherpion**, député de la deuxième circonscription des Vosges, conseiller régional de Lorraine

Monsieur le Président, merci de votre invitation. Je voudrai dire que j'ai apprécié les paroles de Laurent Berger. Nous avons suffisamment travaillé ensemble pour avoir partagé un certain nombre de choses. Je voudrai lui répondre sur un point, sur la « légifération » de la loi du 11 janvier. S'il y avait un recours de l'UMP, j'en assume la totale paternité ou responsabilité, c'est parce que dans l'article 1 qui parlait de la complémentaire santé, a été rajouté une clause de désignation. J'avais mis en garde le gouvernement sur le sujet. Le gouvernement est passé outre. J'ai donc demandé à ce que cela passe au Conseil d'Etat, et ce dernier l'a retiré. Quand je dis cela, je ne mets pas en cause les partenaires sociaux.

Sur un deuxième point, il y a un début de flexisécurité à la française. Je crois que c'est important mais pour autant êtes-vous prêt à revoir le contrat de travail ? Quel contrat dans le futur ?

Puis, une réflexion concernant la démocratie sociale et la démocratie politique, je suis persuadé que la loi n'est pas obligatoire mais lorsqu'il y a une convention ou un accord national interprofessionnel qui est signé, le conventionnel devrait s'appliquer et le législateur, sauf sur certains points très particuliers ne devraient pas légiférer.

**Laurent Berger**, Secrétaire général de la C F D T

Concernant la question de la responsabilité. Oui, il faut des syndicats responsables, il faut aussi qu'il y ait de la responsabilité de l'autre côté, de la loyauté.

Etre responsable, c'est s'engager dans les négociations. Nous, dans les entreprises, signons quatre vingt dix pour cent des accords. C'est important. Les accords nationaux interprofessionnels, les accords de branches, nous en signons soixante

quinze pour cent alors que la CGT n'en signe que trente pour cent. Cela veut dire qu'il y a des choses inavouables si elles sont trop visibles. Moi, j'assume de vouloir discuter. Cela ne crée pas tant de difficultés avec la base si on prend le temps d'aller interroger les salariés. L'année dernière, il y a plus de quatre vingt mille de nos salariés qui ont répondu à nos enquêtes « flash ». Ce sont des enquêtes sur l'organisation du travail, sur l'emploi ... On souhaite le développer encore plus. Plus on se concentrera sur la réalité vécue par les salariés et leurs idées, plus on aura de chance d'être suivi. Il y a un récent sondage qui montre que, s'ils étaient confrontés à telle ou telle difficulté, seraient-ils prêts à évoluer ? Ils sont prêts à condition qu'on ne leur mente pas, que ce soit temporaire... Nous n'avons pas plus de difficultés avec notre base que d'autres voire même moins ! Pourvu que cela dure.

Sur la réforme des retraites, cela peu bloqué car on aura à faire à toutes les outrances. Il y aura ceux qui diront qu'il faudra faire cela mais qui n'ont pas pu le faire auparavant, ceux qui pensent qu'on n'a pas besoin de réforme et que tout va bien, ceux qui pensent qu'il faut laisser mourir le système par répartition... On est dans un monde difficile. Je ne sais pas ou ira le gouvernement à la fin. Quelle sera l'acceptation du corps social ? J'ai le sentiment qu'on peut aller loin en essayant de remettre un peu de justice et de mettre une pérennité du système au niveau du financement. Il y a des choses sur lesquelles nous n'avons pas avancé, sur la pénibilité, sur la retraite des femmes. Il faut trouver des éléments de justice. Ce ne sont pas toujours des dépenses supplémentaires mais des redéploiements. Nous faisons la proposition que les dix pour cent de majoration pour trois enfants soient redistribués en allocation forfaitaire par enfant. On peut réfléchir à de la redistribution. Ce qui est agaçant, c'est qu'on peut déjà faire le match, le film. C'est comme pour l'accord du 11 janvier. On peut réessayer avec une majorité de droite, elle aurait voté le texte. Elle aurait dit bravo, les partenaires sociaux sont responsables. C'est agaçant car les questions sociales sont toujours en complémentarité au niveau politique. Le film, je peux déjà vous le décrire avec le jeu des acteurs.

Sur les primes valises, je suis tout à fait d'accord pour les interdire, ce n'est pas tenable en soit. Ce qu'il faut, c'est responsabiliser. L'accord du 11 janvier tend à cela en anticipant car on pourra négocier les plans sociaux en termes de parcours professionnel. On n'aura pas le sentiment vécu par les salariés, soit de toute façon, tout ce qui sera proposé en termes de reclassement est pourri. Il vaut mieux un chèque, cela soulage pendant un temps mais du coup cela voudra dire qu'il faut plus d'ambition dans le maintien dans l'emploi, dans l'accompagnement et le reclassement.

Y a-t-il un type de syndicalisme qui a des conséquences sur les adhérents ? Non, car il faut assumer à chaque fois son type de syndicalisme. Pour avoir des adhérents, il

faut aller vers les salariés. Le côté, on est les meilleurs, on a forcément raison, les salariés vont adhérer, cela ne marche pas. Je pense qu'aujourd'hui, dans le syndicalisme, il faut faire la preuve de son utilité, j'en suis persuadé, et qu'il faut aller davantage au contact des salariés. Nous allons lancer à la rentrée une grande campagne d'adhésion. Nous allons mettre nos militants en situation d'aller proposer l'adhésion. Je crois en cela et non pas en « on est les meilleurs », les salariés vont adhérer, cela ne marche pas, ni pour les élections d'ailleurs !

Le pourcentage de licencié économique prouve une chose, qu'on ne regarde pas toujours les mêmes réalités. On ne fait pas le bon diagnostic, cela prouve que l'enjeu, c'est la précarité. Ce n'est pas tant les licenciements économiques qui sont toujours un drame que le fait que les entreprises et, vous le savez mieux que moi, quand l'environnement est incertain, on préfère utiliser la précarité avec des CDD et de l'intérim... Il faut essayer de sécuriser le parcours professionnel des salariés. Ce n'est pas simple car cela veut dire, redonner de la confiance. Faut-il pour cela revoir le contrat de travail ? Je ne suis pas fan. Je ne crois pas que ce soit le principal sujet. Je crois que c'est plutôt la question de l'agilité pour ajuster son emploi en fonction de la situation économique de l'entreprise, de la réaction à telle ou telle situation. Il n'y a pas de sujet tabou en ce qui nous concerne. Si c'est pour faire un contrat unique, c'est impensable. Il faut de l'acceptabilité sociale. Si ce n'est pas accepté socialement, cela ne passe pas. Si c'est caricaturé, c'est mort d'avance. Donc, ne commençons pas par les choses les plus compliquées.

L'enjeu pour la période est évidemment de créer des emplois. L'enjeu est triple, c'est créer des emplois, c'est la transition énergétique. C'est la question des filières, des emplois de demain. On avait recensé cent mille emplois qui pourraient être assez facilement disponibles.

Le deuxième enjeu est d'être agile sur la question de l'emploi. C'est être en capacité lorsque la croissance reviendra de la faire bénéficier au bassin de l'emploi.

Le troisième enjeu, c'est la situation de ceux qui sont le plus en difficulté. Je dis toujours à ceux qui crachent sur les emplois aidés de venir voir un salarié qui vient d'être embauché en contrat d'avenir. J'ai travaillé dans l'insertion, j'ai vu ce que cela faisait de reprendre un emploi. Même ces emplois aidés, cela commence à être le premier pas vers le retour à l'emploi. On n'a pas le droit, surtout quand on est bien installé, de mépriser cela même si au niveau macro-économique cela ne marche pas. C'est aussi une question humaine.

Sur le taux de désignation, nous, nous n'y étions pas très attachés. Le problème c'est que l'arrêt du Conseil constitutionnel a remis en cause les accords. Là, Mesdames et Messieurs les DRH, vous allez « en baver » !!

**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 un DRH d'un groupe qui fait parler de lui par son président devenue le patron des patrons, mais aussi pas n'importe quel DRH puis que c'est **André Hartmann**, Executive VP, corporate HR & support functions chez **Radiall**.

**Alors, Laurent Berger qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de soutenir. Merci de votre question que vous allez énoncer ce soir à André Hartmann.**

J'aurai posé la même question à n'importe quel DRH mais vous, cela a une saveur particulière !! Nous venons de signer un accord sur la qualité de vie au travail et cet accord prévoit une autre approche du travail dans l'entreprise. Les syndicats sont prêts à être dynamiques. Etes-vous prêt, chez Radiall, par le dialogue social à prendre en compte les aspects innovants sur la qualité de vie au travail via cet accord et de faire en sorte avec l'ensemble du personnel d'engager cette négociation chez vous ?

**André Hartmann**, Executive VP, corporate HR & support functions chez **Radiall**

Merci, Monsieur le Président pour cette désignation !! et pour le résultat de ce tirage au sort, averti il y a 2 minutes 30 ! (Rires).

Il faut être réactif et je vais tenter de l'être.

Monsieur Berger, je tiens à signaler que vous avez dit qu'il fallait consacrer du temps au dialogue social. Si on arrivait à alléger le code du travail, on pourrait passer plus de temps à autre chose. Chez Radiall, sur la qualité de vie au travail, je vais vous répondre en vous donnant deux ou trois exemples concrets. Les régimes prévoyance - complémentaires santé, cela m'a pris douze mois, neuf réunions de travail avec les partenaires sociaux pour harmoniser les régimes cadres, non cadres des différents établissements. Au début, cela paraissait insurmontable mais nous y sommes arrivés. Comment faire en sorte que pour un non cadre, c'était cinquante pour cent pour la part employeur, et pour les cadres c'était soixante dix huit pour cent ?

Un autre exemple, la prime de partage des profits. Les syndicats qui avaient signé, ont dit avoir apprécié le dialogue que vous avez porté, c'est-à-dire, vous n'avez pas fait semblant. Cela a été signé grâce à cela.



Prendre le temps, se respecter sont des éléments très importants. Si nécessaire, nous dépasserons la date du trente septembre s'il nous faut encore du temps. J'espère vous avoir donné une assurance de ce que nous pratiquons dans notre entreprise. Merci.

## Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Laurent Berger, pour son intervention de ce soir autour du thème : Démocratie sociale et nouveaux modèles économiques ? (Applaudissements) .....et à André Hartmann qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements. (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Jean-Marie Marx 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)

Dernières informations : Nous aurons notre Grand Prix « le DRH devenu Président » le 9 octobre à 19 heures à l'auditorium de TF1 et notre prochain dîner-débat, le mardi 12 novembre, avec Clara Gaymard, Présidente de Général Electric France & Vice-président de GE International.

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

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

Bonsoir à toutes & à tous et au 9 octobre 2013.

**Compte rendu du débat :**

**Aymar Missonnier**  
**Cercle Humania**