

Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania du mardi 6 octobre 2009

sous l'égide d'  ineum consulting

Thème de la soirée :

Comment passer des plans d'urgence à une stratégie globale ?

Intervenant :

Dominique-Jean Chertier, Président du Conseil d'administration de **Pôle emploi** et directeur-général adjoint des affaires sociales & institutionnelles de **Safran**.

Personnes présentes : Quatre-vingt dix DRH de grandes entreprises publiques ou privées, représentant environ plus d'un million de salariés se retrouvaient au pavillon Dauphine avec la présence particulière de **Jacky Chatelain**, directeur général de l'**APEC**, **Philippe Caïla**, directeur général de l'**AFPA**, **Pierre Blanc**, directeur général de l'**AGEFIPH** et le **DRH de l'année**.

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

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes Norbert Faure, Associé d'Ineum consulting et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour une intervention du Président du Pôle Emploi Dominique-Jean Chertier sur un thème plein d'actualité : Comment passer des plans d'urgence à une stratégie globale ?

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du partenariat d'Ineum Consulting. Le cercle Humania a quelques années d'expérience et d'existence. Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions réponses est attendu après l'intervention de Dominique-Jean Chertier.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Il n'y a pas de journalistes. Ce n'est pas encore retransmis par

France 3 Région Ile de France, la parole est donc libre. Qui dit parole libre, dit que je la passe à Norbert Faure.

Introduction de Norbert Faure, Associé d'Ineum Consulting, avec notamment le résultat de l'enquête « flash » :

Merci Ghislain. Merci à tous d'être ici. Le cercle Humania est un moment de rencontre très intéressant et très enrichissant. Ineum consulting est donc ravi de vous accueillir ce soir. Un mot sur Ineum Consulting. Ineum Consulting représente 1200 collaborateurs dont 800 en France et nous faisons du conseil en management et en organisation. Pour parler du Pôle emploi, **Ineum Consulting a préparé une enquête auprès de nos adhérents du cercle Humania qui représentent 300 000 salariés soit 15 entreprises pour voir comment vous percevez l'action de la DRH dans la crise.**

Premier constat indéniablement, il y a moins d'emploi qu'avant puisque 60 % d'entre vous ont gelé les embauches, c'est à dire que 40 % ont continué les recrutements. Autre résultat, 81 % ont limités l'utilisation de l'appel à l'intérim. Deuxième constat, c'est que finalement dans les mesures que vous avez mis en œuvre, vous avez quand même cherché à protéger l'actif social, 31 % ont fait des plans sociaux, 36 % ont recherché des logiques de plan de départ volontaire. On trouve une réponse plus sociale aux enjeux majeurs tels que sont les vôtres. 30% ont fait appel à des mesures de congés exceptionnels, et 38 % au chômage partiel. On voit que **les DRH, sur cette crise, ont été à la manœuvre pour rechercher des solutions alternatives et préserver l'actif social.**

Autre enseignement intéressant concernant le pouvoir d'achat, je ne vais pas vous parler d'augmentations de salaires mirobolantes, ce n'est pas le cas, néanmoins 80% d'entre vous indiquent qu'ils maintiennent le paiement des primes en 2009, ce sont quand même des mesures intéressantes et le souvenir que même dans la tempête la fonction RH continue d'avoir de bonnes gestions.

Question qu'on peut voir pour l'avenir, que cette crise a indéniablement remis sur le devant de la scène, est **l'enjeu de la mobilité**. Puisque 80 % d'entre vous ont développé fortement le sujet de la mobilité. Néanmoins et ceci est plutôt un sujet d'inquiétudes, on a réduit dans le même temps les enjeux de formation. Je pense qu'il y a une interrogation dans l'avenir. **Dire j'ai la mobilité mais pas de formation implique qu'il y a peut être une tension au niveau du travail**

Autre enseignement qui est là à titre de dialogue social. 30% d'entre vous ont renégocié des apports en investissement à la lumière des enjeux économiques et les syndicats se sont remis autour de la table pour retravailler sur des acquis sociaux. Je crois que c'est plutôt intéressant dans notre pays de se dire que finalement **le dialogue social a été un des vecteurs d'amortisseur de cette crise.**

Et puis pour la question concernant le diner débat de ce soir : Passer du plan d'urgence à une stratégie globale ? **29% d'entre vous indique préparer une mesure d'emploi pour les jeunes.** Vous savez que c'est un enjeu d'importance, on en a déjà parlé au cercle Humania avec les précédents intervenants et je pense que **c'est une lueur d'espoir.**

Merci de votre attention et bonne soirée.

Intervention de Dominique-Jean CHERTIER, Président de Pôle Emploi :

Bonsoir à toutes et à tous.

Tout d'abord, notre pays a connu, dans les 50 dernières années, **3 périodes de récession** : le premier choc pétrolier en 1974, le deuxième choc en 1992-93-94 et la troisième période de récession en 2008-09. Entre temps on a connu des périodes de croissance et quelque soit la situation, récession ou croissance, le résultat en terme d'emploi est à peu près le même c'est à dire que la France est depuis globalement le premier choc pétrolier en dessous de la barre de 7% de taux de chômage. Il n'est jamais monté très haut.

Deuxième constante, 1993, à chaque fois on a pris un certain nombre de mesures palliatives, telles que l'assurance chômage, la solidarité avec le RMI et puis plus récemment on a mis en place un dispositif un peu nouveau, les départs volontaires.

Mon constat est simple, le taux d'emploi des jeunes est faible, beaucoup plus faible que dans d'autres pays européens et le taux d'emploi des seniors est faible et aussi beaucoup plus faible que dans les autres pays de l'UE. C'est particulièrement préoccupant pour les jeunes, leur taux de chômage est globalement 3 fois plus élevé et monte 2 fois plus vite que la moyenne nationale. Pour appuyer ce constat, il y a eu une enquête, il y a 2 ans, qui a montré qu'il faut à peu près 10 ans pour qu'il rejoigne le taux moyen de chômage de l'ensemble de la population.

Qu'a-t-on fait pour les jeunes ? On a d'abord fait des tentatives avec notamment le CPE. Plus récemment on a mis en place les politiques d'alternance et de professionnalisation mais on voit malgré tous nos moyens, que les résultats qu'on a ne sont pas à la hauteur de notre pays.

Alors, face à la crise, quand on a mis en place des mesures qui sont un peu différentes de celles qui ont été prises précédemment, pour ceux qui tombent dans le chômage il faut faire en sorte de garder un lien pour éviter que la personne devienne un non ayant droit. Effectivement dans la situation actuelle, ces dispositifs nouveaux ont plutôt été bénéfiques car on constate que Pôle emploi rend moins dur les effets de la crise si on compare la situation aux crises antérieures. On l'avait prévu. Pour avoir un ordre de grandeur, en 1992-93 il y avait 220 000 intérimaires et on en avait détruit 25 000 et en 2008 il y en avait 730 000 et on en a détruit 250 000, on voit bien que **la crise s'attaque aux contrats précaires**.

Pour conclure, **la France se comporte mieux en période de crise qu'en période de croissance en terme d'emploi par rapport aux autres** mais la France sort plus longuement que les autres de la crise et plus ou moins bien que les autres. En effet, les politiques et partenaires sociaux prennent des mesures pour passer la crise, des mesures ponctuelles et non sur le long terme. C'est une grosse différence par rapport aux autres pays.

1^{er} point: manquons-nous de moyens ? Non, on ne manque pas de moyen, notre pays est probablement celui qui dépense le plus en faveur de nos salariées comme en témoigne les **26 milliards d'euro consacrés à la formation professionnelle** tout statut confondu. Il y a des moyens financiers pour l'indemnisation, des moyens financiers et humains pour le placement, pour Pôle Emploi par exemple. Il y a une idée qui dit : « attendons la croissance ». Certes l'emploi est tiré par la croissance mais il ne l'est pas totalement mais partiellement. Même si la croissance réglait le problème de l'emploi, il ne réglerait pas tous les problèmes de l'emploi. En effet, que faire des laisser pour compte de la croissance ? Quand il y aura une reprise, les chefs d'entreprises ne s'intéresseront pas aux gens qui ont eu une longue période de chômage mais ils prendront les personnes sortant de leur formation ou d'une courte période d'inactivité.

J'appelle cela **la parabole des 3 Chômeurs**. Ils vont à Pôle emploi. Un jour, un des 3 chômeurs annonce aux 2 autres qu'on lui a trouvé un emploi. Jusque là ça va pas trop mal mais le jour ou le 2^{ème} chômeur annonce au 3^{ème} qu'il a trouvé un emploi en étant pistonné. Je peux vous dire que le 3^{ème} chômeur, soit il va faire des manif dans les rues soit il tombe en dépression. Celui-là, on le croisera jamais plus. Cela est conforme aux statistiques. Un tiers des gens qui tombe au chômage trouve grâce aux structures telles que l'APEC, Pôle emploi..., un tiers trouve par relation puis un tiers ne trouve rien. Donc, La croissance c'est très bien mais elle ne suffira pas.

Certains pensent que la courbe démographique peut résoudre le problème. Oui, mais une fois de plus très partiellement. Effectivement dans le passé la génération était de 760 000 jeunes et aujourd'hui 650 000 jeunes. Parallèlement, un tiers des gens qui a une activité aujourd'hui ne sera plus en activité dans 10 ans quelque soit le report de l'âge légal de la retraite. On peut croire que cela réglera le problème. **Mais dans une économie mondialisée, cela ne suffit pas.**

Il y aussi une difficulté de la part des pouvoirs publics qui ont du mal à mener une politique structurelle, cela est encore plus le cas depuis le quinquennat qui impose des résultats visibles tout de suite, sur le court terme. C'est la pression des chiffres. Les politiques préfèrent mener des politiques conjoncturelles plutôt que structurelles avec des effets rapides. Difficulté pour les partenaires sociaux aussi. On sait très bien qu'il faudrait un fonctionnement contre cyclique. **Il faudrait avoir des systèmes sociaux très généreux en période de crise et plus restrictifs dans les autres périodes.** Malheureusement c'est plus facile à concevoir qu'à mettre en place.

Premier point vers le changement sur l'emploi : Il faudrait avoir une stratégie globale sur long terme plutôt que purement sociale. Je pense qu'on a fait des progrès dans ce domaine mais on est loin d'avoir la palme d'or.

2^{ème} point : une certaine stabilité en matière réglementaire. Notre instabilité chronique étonne beaucoup nos interlocuteurs internationaux. Allez expliquer que ce qu'il y avait il y a un an n'existe plus, même avec un esprit souple c'est très difficile à comprendre.

Il faut aussi, mais c'est aussi un peu contradictoire, **réfléchir à un nouveau système juridique.** Ce dernier correspond à une certaine morphologie de l'emploi, c'est un emploi stable, en CDI ou il y des conventions collectives pour stabiliser la main

d'œuvre ou on privilégie l'ancienneté. On voit bien que cela ne correspond plus à la structure, en pleine évolution, de l'emploi actuel. On voit bien que tous les dispositifs sociaux étaient faits pour une structure collective. On voit qu'il y a une individualisation de plus en plus grande de l'emploi.

Dernier point sur l'emploi. **Il faut abaisser le coût du travail**, c'est plus facile à dire qu'à faire. L'Allemagne la fait en jouant sur le niveau des salaires mais ils avaient plus de marge que nous. Nous, on voit bien qu'il faut baisser les charges sur le travail. Il faudrait une nouvelle structure des prélèvements sociaux. C'est-à-dire qu'il faudrait dans tous les domaines sociaux, qu'il s'agisse des retraites, du chômage, de la santé, **avoir 3 niveaux**. Un premier socle assuré par **la solidarité** c'est à dire par un prélèvement global par l'impôt, un deuxième niveau assuré par **la mutualité** type contributif de l'assurance chômage ou régime de retraite complémentaire et un 3ème niveau : **la fiscalité**. Cela est très compliqué. On le sait très bien. Dès qu'on le propose, on se heurte à des structures. Regardez la structure de l'assurance chômage.

Dans un premier temps, celui qui perd son boulot tombe dans l'assurance chômage puis quand il n'y a plus droit il tombe dans la solidarité offerte par l'état avec le RMI. Aujourd'hui on voit très bien **que les 3 niveaux sont chronologiques alors qu'ils devraient être géographiques**.

Un des autres problèmes est le problème d'orientation où on emploie des cohortes entières de jeunes dans des filières bouchées. Je n'ai rien contre la sociologie mais il y a beaucoup plus d'étudiants que d'emplois. Il faut changer cela. L'orientation des jeunes me paraît un élément essentiel à améliorer.

Autre élément, cette fois-ci économique. Un des points importants et structurels à essayer d'imposer est le développement d'une stratégie économique sur le long terme. Sur les 3 piliers que sont l'investissement industriel, la consommation et l'exportation, on a fait que du conjoncturel en privilégiant la consommation car c'est beaucoup plus porteur sur le plan politique. Or, si on regarde la courbe de consommation, depuis 25 ans c'est une droite constante, il y a certes une petite inflexion en 2009 mais de façon générale la courbe de **la consommation des ménages n'a aucune corrélation avec l'emploi**.

Je terminerai sur l'idée de reprise, en matière plus sociétale, c'est vrai que pour sortir de la crise il va falloir resituer la place respective des acteurs. Moi, je pense que des choses tout à fait bénéfiques dont les dispositions qui ont été prises, vont porter leurs fruits. Si on remet en cause la situation en matière de représentativité et si on impose au corps intermédiaire de se « re-légitimer », une fois qu'ils l'auront été, il faudra qu'ils affirment leur place par rapport au corps essentiellement financier.

En conclusion et pour finir, je pense qu'il faut apprendre dans notre pays à penser à long terme plutôt qu'à court ou moyen terme. Deuxièmement, il faut casser les structures, et si on n'a pas le courage de casser des institutions, je peux vous assurer que toutes les erreurs qu'on a connues et commises et qui nous conduit de façon systématique à ne jamais bénéficier de situation de croissance et à toujours prendre les crises de plein fouet en matière d'emploi ad vitam aeternam et bien, cela

continuera. **Je ne suis pas spécialement pessimiste mais je pense qu'il faudra beaucoup de courage pour changer de mentalité.**

Ghislain Missonnier : Je félicite notre émérite chargé de cours qui a respecté son temps de parole. Nous allons procéder maintenant au temps des questions/réponses par vagues successives de trois questions, si vous le voulez bien.

Question de Jean François VEYSSET – Vice-président de la CGPME:

Dominique n'a pas encore réglé le problème des territoires. Or, de plus en plus, nous vivons dans le cadre d'une réforme territoriale qui va, d'une part, conforter l'unification de la région et du département en tant que cellule référence y compris point de rencontre de l'état déconcentré de la représentativité des entreprises à travers les partenaires sociaux et les outils mis en place par les politiques sous l'autorité des présidents des conseils de région.

A partir de là, il faudra un interlocuteur qui aura comme responsabilité la conduite de **l'incontournable rapprochement entre bassin d'emploi et bassin de population**. Nous sommes donc à la veille d'un bouleversement et nous allons pendant ces bouleversements de gouvernance attendre essentiellement de Pôle emploi une efficacité qui fasse en sorte que ceux qui sont à la recherche d'un emploi, qu'ils aient connaissance d'un emploi disponible à travers le monde c'est pas une solution puisqu'ils habitent une région, leurs enfants y sont scolarisés, leurs conjoints y ont un emploi, qui lui, n'est pas forcément remis en cause. Donc à partir de là, Dominique, quelles responsabilités au plus près des territoires pour que ce bouleversement qui a vu réunir l'ANPE, les Assedic converger les différents services en charge d'optimiser le rapprochement des demandeurs de l'offre. **Comment peut-on espérer, nous, entrepreneurs, frapper à la bonne porte, bénéficier de l'accompagnement dont on a besoin ?** Alors que, je le rappelle, le tissu des entreprises à même de créer de l'emploi ne dispose pas des personnels, des cadres pour leur faciliter la tâche.

Question de Stéphane Demarquette – DRH de L'OREAL:

Je voulais poser une question très complémentaire avec celle qui vient d'être posé. Avec l'aide de l'observatoire que vous avez aujourd'hui, **est-ce que les écarts constatés permettent, au niveau des études, de faire apparaître ces chiffres ?** Comment concilier le système de formation français de très grande **qualité au niveau universitaire** avec **la question des métiers ?** Est on capable aujourd'hui à l'échelle industrielle de **faire une projection sur les métiers qui sont les métiers de l'emploi dans 5 ans ?**

Question de Rose-Marie van Lerberghe – Présidente du Groupe KORIAN:

Dominique-Jean, dans les entreprises on sait que les fusions sont souvent un exercice périlleux et demande beaucoup de temps. Alors, je pense que beaucoup de gens dans la salle aimerait **que tu nous parles** un petit peu de cette expérience, **de cette fusion** qui est probablement pas exactement tombé au bon moment, mais y a-t-il de bons moments ?

Réponses de Dominique-Jean Chertier :

Par rapport à la question de Jean-François, il est clair que nous sommes impérativement conduits à avoir une plus forte régionalisation sur la question de l'emploi, plus particulièrement de l'outil Pôle emploi. Effectivement, on en parle aujourd'hui au niveau national car il y a une première phase de diffusion qui est la centralisation pour assurer une bonne coordination de l'opération. Il est clair que **les problèmes de l'emploi**, tu as totalement raison Jean-François, **se posent essentiellement au niveau des bassins d'emploi**. On imagine bien sur que certains travailleurs puissent aller d'un endroit à l'autre du pays pour une grande majorité. Mais contrairement aux apparences, les français sont plus mobiles que les autres européens. Malgré cela, il y a des contraintes notamment pour les couples de se déplacer. On ne pourra pas avoir un véritable bon traitement qui soit local. Maintenant, c'est un peu contradictoire avec les questions d'évolution des crises dont je parlais tout à l'heure, car **les métiers**, on ne va pas en voir **des nouveaux nécessairement à l'emplacement des anciens métiers**. On le voit très nettement quand on regarde la cartographie du chômage actuellement. On s'aperçoit qu'il y a des régions et à l'intérieur de ces régions des bassins d'emploi qui se trouvent où il y a de la demande d'emploi et par contre, à l'inverse, on a des bassins totalement sinistrés. Certes, **on voit apparaître des emplois nouveaux mais on ne déplace pas, comme cela, de la main d'œuvre du jour au lendemain**. On peut avoir des transferts de l'industrie aux services, de la formation et de la reconversion. C'est un des problèmes du jour, on voit les métiers nouveaux. Mais, un des grands enjeux de Pôle emploi est d'essayer de faire cette meilleure adéquation. Je vous le dis très clairement : vu l'ampleur de la tâche, on s'est concentré essentiellement sur les objectifs les plus immédiats. Car je vous rappelle quand même, **que Pôle emploi reçoit 3000 chômeurs de plus par jour**.

Ceci étant par rapport à la question de Rose-Marie, la fusion arrive-t-elle au bon moment ? Il y a 2 situations : Quand les choses vont bien, on dit, on ne va pas s'ennuyer à faire ça pour les autres. Quand les choses vont mal, on pense qu'il ne vaut mieux pas le faire, ce n'est pas le bon moment. Alors que tout le monde dit **qu'il faut le faire depuis 18 ans et finalement on retarde à chaque fois l'échéance**. Certains disent qu'il faut reporter. Mais, si on retarde trop le processus, on s'aperçoit qu'on ajoute de la confusion dans l'esprit des demandeurs d'emploi. **Les mêmes qui disent qu'on va trop vite sont les mêmes qui disent que les choses ne se font pas**. Nous sommes obligés de trouver un tempo qui n'est pas facile à équilibrer. Donc, il y a des points de difficultés, je ne les nie pas mais cela ne va pas mal partout. Ce que je constate, c'est qu'**on a fait l'essentiel de ce qu'on avait à faire. Il n'y a pas eu de retards de paiement ni de retards d'inscriptions**. C'est quand même une performance opérationnelle.

Pour vous donner un ordre de grandeur, **on reçoit chaque jour au centre d'appels 380 000 appels**, c'est le plus grand centre d'appels téléphoniques en France, il n'y en a pas d'équivalent. Effectivement, on a un peu « pédalé dans la semoule » au

mois de mai-juin mais maintenant si vous appelez, vous voyez que les choses vont bien. Donc, n'appellez pas uniquement pour le plaisir de vérifier !!!

Ghislain Missonnier : En somme, il vaut mieux une bonne fusion que de la confusion.

Je passe la parole au Contrôleur-général.

Question du Contrôleur-général Jacques Roudière, DRH du ministère de la Défense ;

Merci beaucoup. Nous avons des points communs car je travaille au recrutement de 25 000 personnes sur le marché de l'emploi et il se trouve que contrairement à vous, ce sont des gens qui n'ont ni diplôme, ni expérience. **J'ai été assez frappé d'entendre parler des 3 tiers**, c'est à dire le premier tiers qui se reclasse parce que les services de l'emploi lui apportent une prestation, le deuxième tiers par réseau et le 3^{ème} tiers pour lequel j'ai cru comprendre qu'il y avait une fatalité. Monsieur Chertier, vous n'allez pas accepter dire cela. Je pense que vous allez réagir là-dessus.

Nous, nous n'avons pas cette problématique des 3 tiers et on arrive à reclasser à peu près 70-80% des gens qui sont passés chez nous. Je voudrais interroger Monsieur Chertier sur cet aspect des choses : **y a-t-il vraiment une fatalité pour ce 3^{ème} tiers ?**

Question de José Schoumacker, Directeur des relations industrielles chez Valeo. Je suis étonné que dans votre présentation vous n'avez pas fait mention de l'ampleur **des procédures de départ du personnel** que nous venons de vivre de façon très délicate dans l'automobile. La majorité des constructeurs et équipementiers a fait des plans relativement spectaculaires. Valeo a travaillé sur au moins **5 000 personnes dans le monde** et je vous fais grâce des 30 pays dans lesquels on est présent.

Les 3 derniers pays où les procédures sont terminées sont : l'Espagne, l'Allemagne et la France, Votre remarque sur le fait que lorsqu'une crise arrive, la France est dernière, je l'explique car pour un pays structuré comme le notre, **les procédures sont très longues**. Chez nous, les gens ont commencé à sortir de l'effectif de Valeo longuement après le démarrage de la décision : comité européen, comité d'établissement, appel aux experts..., j'en passe et des meilleurs. Financièrement, on continue à les payer. Cela nous pèse. Deuxième élément, la France est un des pays où le personnel, qui est licencié, a moins de sécurité dans la continuité de sa carrière pour essayer de trouver un emploi. Regardez la situation italienne. On attend toujours que la France mette sur pied une méthode aussi rassurante pour le personnel licencié.

Question de Rodolphe Pibouteau, DRH de Fortis Assurances.

Le point sur lequel nous souhaitons revenir est par rapport aux moyens dont vous disposez au Pôle emploi et sur la structure que vous dirigez. **Pensez vous qu'elle**

soit suffisamment adaptée en terme de moyens pour répondre à la diversité des profils par opposition avec le marché de l'emploi ?

Réponses de Dominique-Jean Chertier :

Concernant la question du Contrôleur-général Jacques Roudière, j'ai une profonde admiration pour ce qu'il fait au niveau des armées en matière de gestion du personnel parce qu'il y a eu une transformation absolument extraordinaire en un temps très court. La mise en place de **la professionnalisation des armées a été une remarquable opération** au niveau du politique. Effectivement, il y a eu des transformations dans d'autres secteurs qui se sont produites à des rythmes moins élevés avec des performances bien moindres. Alors, j'évoquais les 3 tiers et effectivement c'est une réalité statistique qu'on a vécu. C'est totalement dramatique. Le 3eme tiers, ce sont des gens qui attendent et qui se sont mis en demandeurs d'emploi et qui sont en situation de très grande précarité. Cette situation est impérieuse et il va falloir la traiter. **La grande innovation de Pôle Emploi est de traiter tous les demandeurs d'emploi quelque soit leur niveau de formation avec les mêmes prestations.** Avant ce n'était pas le cas.

Vous avez évoqué ensuite la **situation de l'automobile**. Le secteur de l'automobile a effectivement vécu un choc épouvantable. Quand j'ai vu que pour l'année dernière, le volume de stock d'automobiles était incroyablement élevé. Quand on arrive à avoir un stock de 9 mois c'est incroyable. Les gens ont été touchés de façon très brutale. **C'est une des crises les plus dures que votre secteur a connu.**

Vous avez aussi évoqué les méthodes italiennes en particulier. C'est un système qui **garde un lien contractuel entre le demandeur d'emploi et la structure.** Effectivement, quand vous perdez votre travail, la relation hiérarchique que vous aviez disparaît. Avec ce système, il se maintient.

En ce qui concerne **les moyens de Pôle emploi**, il y a les moyens qualitatifs et les moyens quantitatifs. Les moyens quantitatifs, effectivement dans les phases de fusion on a toujours tendance à craindre qu'il y ait des doublons. Du point de vue des organisations syndicales, craignant qu'on fasse des gains de productivité, elles ont tendance à demander des effectifs supplémentaires.

Pôle emploi a des moyens, on peut les renforcer. N'oubliez pas qu'on a confié 320 000 demandeurs d'emploi à des organismes privés de placement sur 5 ans qui sont représentés ce soir dans la salle. **Je crois que la plus grande difficulté est beaucoup plus sur le plan qualitatif.** Les employés de Pôle emploi ont une grosse difficulté : c'est très compliqué de forcer quelqu'un. On ne va pas mettre des gens en formation quand on ne sait pas vers quel métier ils vont aller. C'est une de nos difficultés à Pôle emploi.

Question de Jean-François Sornein, Directeur du Pôle ressources humaines et formation France.

Vous avez démarré votre propos en soulignant le fait qu'en France on avait mal su profiter des périodes de croissance pour diminuer le chômage. Vous l'avez terminé en disant que le jour ou la reprise viendrait, ce que l'on souhaite tous, il ne faudrait pas oublier de **se séparer de certaines structures qui ne seraient plus utiles dans cette période de reprise**. Pourriez-vous préciser votre réflexion sur ce point et sur la nature de ces structures ?

Question de Benoît Vanazzi, DRH de Plastic Omnium Systèmes Urbains.

Bonsoir, Je souhaiterais vous poser une question un peu provocatrice. A propos de l'orientation professionnelle que vous avez évoquée. Je voudrai faire le lien avec la carrière professionnelle au sein de l'entreprise qui est fortement articulée autour du très français et sacrosaint statut cadre. Or, **le statut cadre passe par le fait qu'on ait un Bac +5**. La tendance française a entraîné une surenchère de diplôme, même si parfois ce sont des voies sans issue en terme professionnel, alors qu'à l'inverse, la voie allemande qui a fonctionné sur l'apprentissage et sur les parcours de formation professionnelle a amené à des salaires élevés. J'ai travaillé un temps en Suisse ou j'ai pu voir que les salaires des ouvriers suisses étaient impressionnants. Donc, ce déclencheur de statut cadre en termes de retraite, en termes de processus RH, de suivi de carrière est un accélérateur évident de carrière mais **il me semble être bloquant pour toutes les personnes qui sont passionnées de technique** et de savoir faire opérationnel. Ils se disent que c'est une carrière par le bas. Donc à un moment donné, ils veulent bien gagner leur vie et se disent : je vais aller à la fac faire 5 ans de bio par exemple pour bénéficier du statut de cadre.

Question de Jacky Chatelain, Directeur général de l'APEC.

Ma question est en rapport avec la gravité de vos propos. Vous avez commencé par le fait qu'on est **très habile pour mettre en place des moyens d'accompagnement de chômeurs** mais ou est la politique économique ? Finalement, n'y aurait-t-il pas une insuffisance récurrente, gouvernement après gouvernement sur ce terrain là ? Pour être plus concret, je pense à la complexité dont vous avez parlé avec les problèmes de charges. Dans le propos que vous avez tenu, j'ai cru comprendre qu'il y avait un lien avec la fiscalité directe. Ma question : **quelles sont les incohérences ou les absences de la politique économique qui peuvent être un des facteurs principaux du malheur de la France ?**

Réponses de Dominique-Jean Chertier :

A propos des structures, elles sont génératrices de normes. Quand on **voit le nombre de structures** qui produisent des réglementations et des normes en France, on s'aperçoit qu'on fait **preuve d'une créativité qui est inégalée**. Lors de la crise du CPE, je m'étais demandé s'il y avait des structures pour arrêter cette crise. Il y a des comités, des hauts comités qui produisent des normes mais qui produisent aussi des situations qui sont autant de points de blocage. Les organisations patronales et

syndicales le disent elles mêmes. Comme ils n'ont pas assez de permanents pour occuper ces postes, ils les cumulent et ainsi ils se déconnectent de la réalité. Alors, ce n'est pas pour faire de la peine aux gens, **je pense qu'on est frileux quand il faut bouleverser les structures.**

2^{ème} point concernant les statuts. Il y a un grand dilemme. **Soit on va vers la défense des statuts soit vers celle des métiers.** C'est assez compliqué. Comment changer des choses auxquelles on est très attaché ? Effectivement, vous avez tout à fait raison, il faut **mettre fin à cette dictature des diplômés.**

Enfin, Jacky a évoqué une question de politique économique. **Tous les gouvernements privilégient des résultats immédiats.** Le problème ne me semble pas être le problème de la consommation. Quand on regarde le pouvoir d'achat des personnes en activité, on s'aperçoit qu'il est toujours en progression. On aurait eu mieux à faire de conduire une politique industrielle, une politique d'investissement. Actuellement, on donne le sentiment d'aller dans ce sens avec les crédits de recherche Encore une fois, cette cabale de la consommation avantage les importations et donc à rebours, entraîne une destruction d'emplois dans notre pays. Si on a des procédures longues en matière de gestion humaine, on en a des moins longues pour la construction d'autoroutes. **On a des effets d'annonce très tôt mais des effets constatés très lents.**

Question de Philippe Bourassin, DRH de l'Institut Gustave Roussy.

Vous avez évoqué tout à l'heure un système qui pourrait évoluer en termes de protection sociale pour passer de quelque chose de chronologique à quelque chose de plus superposé en termes d'indemnisation. Un petit peu comme la sécurité sociale qui l'avait fait avec la complémentaire pour la santé. **Avez-vous le sentiment que, dans un système futur, il y aurait de la place pour le paritarisme** permettant à nos employeurs de continuer de piloter les choses au lieu de voir l'Etat prendre le pouvoir sur les strates du système et par conséquent ne pas laisser s'exprimer complètement les premiers concernés ?

Question de Bernard Delahousse, DRH d'Electrolux.

A notre table, nous avons une question relative à la formation. Vous avez beaucoup critiqué la formation à la française avec le problème que les formations ne correspondent pas exactement au besoin des entreprises. **Ne pensez-vous pas qu'une meilleure implication des entreprises dans le système de formation ne permettrait pas cette adéquation ?**

Réponses de Dominique-Jean Chertier :

Alors, concernant la question de Philippe sur le paritarisme. Encore une fois, je pense qu'il y a une grande confusion et j'appelle à une clarification des rôles qui irait de paire avec une clarification du financement. Je pense que si on veut privilégier

l'emploi, il faudrait un financement qui ne pénalise pas cet emploi. **Cela veut dire, il faut une contribution plus large par la fiscalité sur l'ensemble des revenus.** Les revenus du travail qui financent la protection sociale, cela nuit à l'emploi. L'Etat s'occuperait du financement.

S'agissant de la place des partenaires sociaux, je suis un de ceux qui considèrent que la société moderne est arrivée à un niveau de complexité telle que le système de représentation par voie électorale, politique ne peut pas résoudre l'entièreté des problèmes. Donc, **le système doit réserver une place spécifique aux corps intermédiaires qui représentent le monde du travail** que ce soit les employeurs ou les employés. Ces derniers ont contribué à la reconstruction économique et morale du pays à la fin de la 2nde guerre mondiale. Je crois que leur place est fondamentale. Il nous faut machinalement réinventer une place nouvelle aux corps intermédiaires.

A propos de la formation et l'implication des entreprises, effectivement, c'est vrai, on constate que les pays européens qui nous entourent font beaucoup plus pour l'orientation des jeunes que nous. **La responsabilité n'est pas imputable à la seule éducation nationale, elle est aussi imputable aux entreprises.** L'implication des entreprises dans les universités est un point important. Il faut permettre cette meilleure implication comme on le voit avec ceux qui travaillent dans les laboratoires de recherche. Ils travaillent en collaboration avec le monde du travail. **Je ne parle pas de privatisation des universités.** On voit très bien qu'il faut aller beaucoup plus loin et qu'il ne faut pas se limiter à une élite spéciale, il faut qu'il y ait une interpénétration plus forte. Je pense que l'autonomie des universités telle qu'elle est décrite dans la loi, les moyens financiers donnés ne sont pas suffisants. Il faut que tout le monde fasse la démarche. C'est vrai je suis un peu critique.

Ghislain Missonnier: Merci pour vos réponses courtes et circonstanciées à ces nombreuses questions.

La dernière question au cercle Humania revient, selon nos règles, à l'intervenant auprès d'un invité « tiré au sort ».

Monsieur le Président, celle-ci s'adresse à **Jean Louis Joly** - « votre bras droit !! » - *Jean-Louis Joly était à droite de Dominique-Jean Chertier (NDLR)*- qui, depuis quelques semaines **est en charge du réseau de Pôle emploi** avant d'avoir eu une grande expérience dans un réseau national français de travail temporaire & recrutement.

Jean Louis Joly : Je tiens à préciser à l'occasion que je suis toujours en période d'essai. Monsieur le Président, je vous demanderai une question facile !!(rires)

La question finale posée par Dominique-Jean Chertier :

Je vais vous poser une question générale. J'ai une question qui concerne la sortie de crise. Crise d'origine financière avec de l'endettement forcé via des opérations

bancaires diverses et variées. Beaucoup ont perdu et certains ont gagné. **On voit très bien que la fracture humaine est lourde.** Le mouvement qui a été à l'origine de la crise, c'est-à-dire la financiarisation, va reprendre son cours normal une fois l'orage passé. **Que pourrions-nous faire pour éviter de se retrouver face à une reprise dangereuse ?**

Jean Louis Joly, Directeur Réseau de Pôle emploi : Merci Ghislain de m'avoir tiré au sort aussi unanimement.

Je veux dire quelque chose qu'on n'a pas abordé ce soir. Quand on est en situation de crise et qu'on a un taux de chômage aussi important, **on oublie les bonnes résolutions d'il y a quelques années.**

Avons-nous oublié la Haute Autorité pour la lutte contre les Discriminations ?

Quand nous tous, avons signé les chartes à l'Institut Montaigne, avec le CAC 40 qui était présent, qui parlaient de mixité, d'intégration d'handicapés, de formation pour intégrer les personnes issues de l'immigration ? Qu'ai-je constaté dans ce domaine ?

Pour répondre à votre question, cher Président, moi qui viens du secteur privé du travail temporaire pendant 25 ans, **je suis dans une logique plutôt sociale.** Je constate qu'en France et je vais caricaturer vos propos, les gens quand ils ont un peu de d'argent, achètent un magnétoscope coréen car il est moins cher. Nous savons qu'en France, **ce qui fait de l'emploi c'est quand l'immobilier repart.** Mais finalement, à chaque fois qu'il y a des difficultés, les banques ne prêtent pas aux gens qui sont au chômage et aux intérimaires c'est aussi impossible, on ne prête pas. Moralité, les banques vont finalement ne plus prêter à personne. Je suis désolé s'il y a des banquiers dans la salle, j'ai toujours été militant de cette cause.

Aujourd'hui, on se rend compte que l'immobilier devient rare car on n'a pas mis assez de programmes en construction et on a peur que les acquéreurs ne puissent pas rembourser leurs crédits. **Cela, c'est le premier principe, on ne prête pas à des gens qui sont en situation précaire.** On doit se poser la question suivante : Qu'est ce qui fait que l'immobilier est statique ? Je complète par l'exemple de la location, on a la même peur de ne pas être payer et en plus c'est difficile de mettre un locataire dehors. Si, en plus, on voit arriver un locataire intérimaire ou inscrit à Pôle emploi, cela fait encore plus peur. Je vous rappelle qu'il y en a plus de 2 millions en France.

On est du style : tout le monde se protège qui protège tout le monde. Ce qui crée une situation statique. Je ne sais pas quelle peut être la bonne solution. Je ne ferais en aucun cas de politique ici, mais je considère que **la mobilité géographique en France,** mais vraiment géographique c'est-à-dire au delà du bassin d'emploi **est primordiale.**

De plus, en France, nous nous sommes habitués au chômage et nous avons 3,7 millions de personnes qui sont potentiellement au Pôle emploi. Il y a donc deux items à travailler en France. **Le 1^{er} est la mobilité** au delà du bassin d'emploi en comprenant la mobilité du conjoint avec son accompagnement. Et **le 2^{ème} est l'idée** qu'on investisse pour **faire comprendre que certains statuts sont au moins aussi bien que les statuts historico français** et éviter de dire « **que sans CDI rien n'est possible** ». Je pense qu'en France ce n'est pas vrai.

Ghislain Missonnier : Merci beaucoup Jean-Louis Joly d'avoir répondu à cet exercice pas facile, répondre à la question de notre grand témoin.

Maintenant à un quart d'heure de 22h30, clôture de notre débat, je passe la parole à **Norbert Faure** qui a donc le grand avantage de **nous faire la synthèse de la soirée et surtout l'art, la manière et le talent d'un tel exercice.**

Norbert Faure : Je vais tenter de faire la synthèse de cette soirée si riche en échanges.

Président, **vous nous avez invités à réfléchir sur 3 points** et à penser autrement : **Repenser la place des acteurs**, notamment celle des aides sociales, **revoir la mobilité** et la simplifier ainsi **qu'intensifier l'implication des entreprises et des universités.**

Vous nous avez rappelé que Pôle emploi est une structure prête à accueillir tous les appels et que l'Etat, et la France globalement, mettait les moyens nécessaires humains et budgétaires pour la formation. Il reste encore à bien les diriger. Le sujet des territoires reste à travailler ainsi que l'idée d'évolution du statut.

Je vous donne donc rendez vous, Monsieur le Président, pour écouter votre **prochaine parabole**. Il n'y aura pas 3 chômeurs mais **10 chômeurs ou seul le dernier se posera la question de son emploi.**

Ghislain Missonnier : Bravo Norbert et **merci à Ineum Consulting** de permettre la pérennité et la dynamique du cercle Humania.

Je terminerai cette soirée en vous annonçant l'intervenant du prochain dîner-débat qui sera le dernier de l'année. Le thème concernera **la diversité et l'égalité des chances**. Nous recevrons donc **Yazig Zabeg**, Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances. Retenez bien la date du **25 novembre**. Merci de votre participation active. Pour féliciter et remercier notre grand témoin, je vous prie d'applaudir à nouveau, Dominique-Jean Chertier, Président de Pôle emploi.

Bonsoir à toutes & à tous et au 25 novembre.

Compte rendu du débat :

Aymar Missonnier