



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mardi 16 novembre 2010**



sous l'égide de l'



\*\*\*\*\*

**Thème de la soirée :**

**Compte rendu du dîner-débat pour le sixième anniversaire  
de l'animation par Ghislain Missonnier  
de dîners-débats pour les DRH.**

**Intervenants :**

**Jacky Chatelain, Directeur général de l'Apec,  
Jean-Luc Vergne, Président de l'AFPA et Directeur général en charge des Ressources  
Humaines de la BPCE,  
& intervention de Pierre Blanc, Directeur général de l'AGEFIPH**

**Personnes présentes :** Soixante-dix huit DRH de grandes entreprises publiques ou privées, représentant environ près d'un million deux cent quarante mille salariés se retrouvaient au pavillon Dauphine avec la présence particulière de **Claude Bodeau**, Associé en charge des Ressources Humaines d'**INEUM Consulting**, **Patrick Rissel**, Directeur des Relations Humaines de l'Apec, de **Muriel Morin**, Directeur Corporate à la DRH du **Groupe GDF SUEZ & Présidente de l'OSI**, de **Sylvie Brunet**, Directeur des Affaires sociales Groupe d'**ONET**, de **Xavier Jacquemain**, Directeur Délégué des Ressources Humaines du Groupe et Directeur des Ressources Humaines des directions fonctionnelles de **SOCIETE GENERALE**, de **Yves Laqueille**, Directeur des Ressources Humaines d'**ALLIANZ**, **Hubert Mongon**, Vice-Président Ressources Humaines Groupe de **Mc DONALD'S** et **Jean-Pierre Mullié**, Directeur Coordination Ressources Humaines France d'**ARCELORMITTAL**.

\*\*\*\*\*

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

Bonsoir à toutes et à tous.





**Nous sommes** Jacky Chatelain, **Directeur général** de l'Apec et moi-même sommes très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Jacky Chatelain** avec en appui **Jean-Luc Vergne**, Président de l'AFPA et Directeur général en charge des Ressources Humaines de la BPCE, et **Pierre Blanc**, Directeur général de l'AGEFIPH afin de suppléer l'absence de Laurent Wauquiez qui est devenu Ministre des Affaires Européennes et à fait part de son absence, hier soir !!!

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement du partenariat d'Ineum Consulting pour cette deuxième année et de celui de l'Apec**. Le cercle Humania a six années d'expérience et d'existence. Nous fêtons ce soir son sixième anniversaire.

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

Il n'y a pas de journalistes.

Je passe la parole à **Jacky Chatelain** que je vous demande d'applaudir et d'accueillir ce soir.

\*\*\*\*\*

Merci Ghislain,  
Bonsoir à chacune et à chacun.

Vous remarquerez que quand on est partenaire de Ghislain, il faut se préparer à être remplaçant. Mais remplaçant d'un ministre, il y a pire dans la vie. Je compte un peu sur votre indulgence, il y a une part d'improvisation car mon intervention n'était pas prévue. Je vais profiter de l'occasion pour vous dire deux ou trois choses qu'il serait bon que vous sachiez sur l'Apec.

Vous avez sûrement remarqué qu'on parlait de nous dans les journaux en ce moment et pas forcément de manière très amicale. Il m'arrive même parfois de lire les pensées profondes que j'aurais, c'est toujours très intéressant. Il faut savoir faire le tri dans les articles de presse, je sais de quoi je parle ayant dirigé des journalistes pendant près de 13 ans. On sait qu'il faut mettre un peu de relatif.

Plus sérieusement, l'Apec se trouve dans une période un peu particulière. On a vécu pendant assez longtemps comme un animal un peu en large du paritarisme, après tout c'est quand même une cotisation faible, 0,06 %. Cela représente 95 millions d'euros. Quelqu'un m'a dit la semaine dernière : « quand on fait des excédents, c'est preuve de mauvaise gestion » !!!

L'Apec a rejoint le monde paritaire - et je parle très franchement car je sais qu'ici il y a des personnes de toute confiance - et les partenaires sociaux ont quand même mis neuf ans à répondre à une question que je leur pose de manière assez répétitive : Que voulez-vous qu'on fasse de la cotisation ?

Il y avait une réponse assez facile à dire. C'était de dire « Dépense-la ! » cela, on y arrive. Les partenaires sociaux ont toujours eu du mal à se rendre compte que l'Apec ne voulait pas dire Agence

Nationale Pour l'Emploi des Cadres. Le débat a toujours été de savoir s'il faut mettre la cotisation au service des demandeurs d'emploi ou doit-elle servir à autre chose. Les pouvoirs publics ont tranché depuis 2001 avec la convention d'Assurance chômage. Il est clair pour moi depuis cette date que la cotisation Apec ne peut pas servir à accompagner les chômeurs car c'est à la charge de l'UNEDIC depuis 2001.

L'Unedic verse une cotisation significative à Pôle Emploi pour financer les mesures d'accompagnement des chômeurs soit directement aux équipes de Pôle Emploi soit aux sous traitants. Ce n'est pas Jean-Marie Marx présent ce soir qui va me contrecarrer car on l'a vécu ensemble dans sa vie professionnelle précédente. A partir de là, nous avons dit à l'Apec que la cotisation est une occasion rêvée pour bien faire apparaître qu'elle doit être consommée en faveur de l'anticipation des risques auprès des jeunes diplômés et des cadres en activité pour les aider à mieux piloter leur évolution professionnelle.

Au début de cette année, l'Apec a un plan d'objectif appelé 2010-2012 dont l'objectif majeur est de faire en sorte alors qu'aujourd'hui 40 % de la cotisation va au service de la personne, qu'elle passe à 70/80 %. C'est une réorientation massive majeure.

La mission d'intérêt générale que rend l'Apec est la sécurisation des parcours professionnels. L'enjeu est de faire en sorte que les cadres aient à leur disposition un outil qui leur permet de piloter par eux même leur évolution professionnelle. Nous avons lancé le 2 novembre une nouvelle offre de service pour donner du concret à cette vision politique exprimée par les partenaires sociaux sous le nom de flexicurité.

Nous avons fait dans un premier temps une étude de marché pour identifier les besoins des jeunes diplômés et des cadres. Effectivement, il y a quelque chose qui pourrait donner un contenu opérationnel à la vision politique des partenaires sociaux sur lequel je reviendrai. Après les avoir identifiés, est-on capable de mettre en place les produits clairement identifiés et de faire la démarche telle une entreprise c'est-à-dire les proposer à une clientèle. Nous avons commencé le 2 novembre. Je suis dans l'attente des résultats. Si nous réussissons, nous aurons trouvé un très bon ancrage pour la cotisation. Si ce n'est pas le cas, on aura peut être démontré qu'il n'y a pas de besoin là où on pensait en trouver. C'est donc un enjeu majeur.

Le contre exemple de cette démarche est le plan « Rebond » dont vous avez sûrement entendu parler. Les partenaires sociaux avaient plaqué une vision politique pour découvrir qu'en face il n'y avait pas de demande ni d'offre.

L'Apec avait mis en garde les pouvoirs publics sur ce point. Ainsi, dans les fichiers de Pôle Emploi, ils pensaient qu'il y aurait 5000 cadres en fin de droit à la fin du premier semestre 2010 et autant pour le second semestre. L'Apec avait mobilisé sur ses réserves 50 millions d'euros.

Nous avons eu 51 cadres en fin de droit à accompagner !!

Heureusement, je vous rassure nous n'avons pas dépensé 1 million par cadre. L'argent est bien resté dans la trésorerie de l'Apec. Mais typiquement, ce sont deux situations assez proches : dans un cas, il y a une étude de marché, dans l'autre, on part d'une vision politique. Cette étude de marché sert à savoir si la vision politique rencontre un vrai besoin sur le marché. Quand vous interrogez les cadres sur la sécurisation, il commence par vous regarder d'un air méfiant en nous disant que la flexibilité leur va bien. En me parlant de sécurisation, vous allez me changer les règles du jeu. Et pour les cadres d'aujourd'hui, il y a une conviction - ce n'est pas un jugement de valeur - la fonction RH est au service de l'entreprise ; celle-ci en a besoin pour son propre fonctionnement. Moi, en tant que personne, je peux avoir des besoins que je ne peux pas fondre avec les besoins de l'entreprise. L'avenir d'une personne ne dépend pas de la fonction RH car une partie de mon avenir se fera peut être dans une autre entreprise. Le cadre n'est plus dans la sécurisation, il ne cherche pas à se sécuriser car il ne se

sent pas particulièrement victime ou menacé. Mais, il aimerait bien avoir en dehors de l'entreprise un point d'appui. Je ne parle pas de « coach » car en France ce terme est mal connoté, plutôt d' « agent » qui m'aiderait à mieux piloter ma carrière et mon avenir professionnel. Cela tombe bien nous existons. L'enjeu, aujourd'hui, est de se mettre dans une relation à trois, l'entreprise, le cadre et l'Apec car nous avons cette capacité.

La cotisation à cette utilité. L'enjeu auprès des entreprises est de leur montrer que l'Apec n'est pas là pour favoriser un turn-over excessif mais au contraire permettre à l'ensemble de la collectivité d'avoir des cadres qui soient mieux armés face à des situations qu'on a connu comme la crise de 2008. Surtout que pour eux, il n'y a pas de sortie de crise mais un après crise. On dans un contexte de guerre économique ou sont fixées des règles et dans laquelle les cadres doivent trouver leur place. Nous sommes là pour mettre en place des services financés par la collectivité et pour les aider à trouver leur place. Notre objectif 2011 est de bien positionner ce qui va relever de la démarche supportée par la collectivité de ce qui n'en relève pas. Cela repose sur cette représentation que les cadres ont de la fonction Ressources Humaines, ce qui est au cœur de vos engagements.

Mon intervention, Cher Ghislain, prend fin. Je vais maintenant répondre à vos questions. Merci beaucoup.

**Ghislain Missonnier** : Merci pour votre intervention « aux pieds levés ». Je félicite Jacky Chatelain 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. Avec plaisir, je laisse à Jean-Luc Vergne l'initiative de la première question, comme convenu.

**Jean-Luc Vergne**, Président de l'AFPA et Directeur général en charge des Ressources Humaines de la BPCE,

Bonsoir,

Ghislain m'a téléphoné pour me demander si j'avais une question pour Laurent Wauquiez. J'en avais préparé une pensant comme tout le monde que le remaniement se ferait la semaine prochaine. Je lui aurais posé la question suivante : « Quels sont les regrets et les joies que tu as eu dans ta mission au service de l'emploi ? » Sarkozy nous a pris de vitesse, il a fait cela un samedi et un dimanche.

**Ghislain Missonnier** : D'ailleurs quel est votre sentiment sur le remaniement ?

**Jean-Luc Vergne**: Non, je ne souhaite pas trop en parler mais il y a des noms surprenants.

**Ghislain Missonnier** ; Donnez des noms ?

**Jean-Luc Vergne**: Je ne sais pas ce que Juppé vient faire à la Défense. Excusez-moi mon Général (rires).

Je vais quand même poser ma question à Jacky Chatelain. Je le félicite tout d'abord car un directeur général d'une association qui se pose la question « Que voulez-vous qu'on fasse des cotisations ? » On a de l'argent, mais bon !! Neuf ans pour avoir une réponse.

De plus, on lui donne 50 millions et il ne sait pas quoi en faire. Moi, Jacky, je te rassure, je ne vais pas intervenir pour diminuer tes ressources mais tu es un responsable envieux. Je connais nombre d'associations qui n'ont que la pénurie à gérer et qui ne se posent pas ce type de question.

Hier, à un débat, j'ai beaucoup entendu parler de gens à propos des jeunes diplômés. Selon une étude Opinion Way, il y a 30 % des jeunes diplômés Bac +2 +3 qui ne trouvent pas d'emploi. C'est un chiffre important. Je pense que le problème de l'emploi ou du chômage des jeunes est important,

Jacky, j'aimerais que tu nous éclaires sur la réalité des demandeurs d'emploi parmi ces diplômés. Que pouvons-nous faire et que peux-tu faire avec tes 50 millions d'euros pour les aider à se valoriser ?

**Jacky Chatelain** : Merci Jean-Luc.

Le premier point est que l'Apec a eu la chance d'avoir une très bonne gestion qui nous a beaucoup aidés.

Concernant les jeunes diplômés, et je parle sous le contrôle de Pierre LAMBLIN, si ma mémoire est bonne, pour la promotion 2009 qui aura le plus souffert de la crise, selon l'enquête d'insertion que nous avons publié, 6,5 sur 10 diplômés en 2009 ont trouvé un job, soit 35 % qui n'en ont pas trouvé dans l'année qui suit le diplôme.

Deux ans après, 95 % des diplômés ont trouvé un emploi.

Il y a plusieurs constats : le premier est que les entreprises ont passé un très mauvais moment. Nous étions sur un trend historique de 45 000 jeunes diplômés sur des postes de cadres. En 2009 on est tombé à 25 000.

C'est une véritable violence de l'ajustement. On ne l'avait jamais vu. Pourtant sur les douze derniers mois, il n'y a jamais eu autant d'offres d'emploi diffusées.

350 000 aujourd'hui contre 320 000 offres d'emploi diffusées en 2008. Le marché est reparti très nettement. Nous avons aussi observé que les diplômés des grandes écoles ne trouvant pas « une chaussure pour leurs jolis pieds » attendent.

Ils ne prennent pas quelque chose qui n'est pas dans leur standing. Ce n'est pas un jugement de valeur. J'ai même quelqu'un dans ma famille qui va partir six mois faire le tour du monde et m'a dit que dans six mois, le marché de l'emploi sera plus attractif pour lui. Cela existe. C'est un calcul.

Nous avons remarqué que l'accès à l'emploi des jeunes universitaires à mieux résister que celui des jeunes diplômés des grandes écoles. Nous ne comptabilisons pas les stages comme mode d'accès à l'emploi. En revanche, il y a des jeunes qui préfèrent compléter et allonger leurs études en attendant. Ce sont des calculs, et effectivement les jeunes ont été les plus touchés par la crise.

Après, je n'aime pas que l'on se cache derrière ces chiffres, car finalement le vrai problème aujourd'hui est que 150 000 gamins par an sortent de l'école sans savoir ni lire, ni écrire et ni compter. Les diplômés ont un chômage momentané, les autres ont un chômage définitif, il y a « no Future ». On alimente un chômage de longue durée sans résoudre ce problème.

**2<sup>ème</sup> question par Bernard Delahousse, Directeur des Ressources Humaines d'Electrolux:**

Notre question concerne la GPEC. Nous avons un panel très représentatif de DRH et nous tous, des problématiques très différentes. Pour recruter des collaborateurs sur la recherche, nous avons tendance à regrouper des équipes dans d'autres pays que la France. Je souhaiterais savoir comment l'Apec répond à la question de la mobilité des cadres pour qu'ils puissent eux-mêmes sortir de leur métier et de leur zone géographique pour les aider à retrouver du travail.

**Jacky Chatelain** : Ecoutez, nous allons vous inviter au salon européen de la recherche à la Rochelle que nous organisons pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive.

En 2009, ce fut à Berlin et Ghislain connaît mes profondes convictions européennes.

Si vous prenez les ingénieurs, leur première destination est la Suisse, puis l'Allemagne et avec ces deux pays, vous avez la moitié des ingénieurs qui bossent hors de France. Je pense que la France a un avantage compétitif dont elle ne sait pas tirer parti. Elle a un appareil de formation et une population d'ingénieurs de bonne réputation, mais elle n'en tire pas assez d'avantages. Si vous me dites, « j'ai envie d'embaucher un allemand en Allemagne », très sincèrement, je ne sais pas faire mais vous avez d'autres solutions. Nous commençons à travailler avec la Suisse et à développer un service un peu plus complet. Sur la problématique des chercheurs, le salon que nous avons monté

répond à ces questions. D'ailleurs une des critiques qui nous est fait est « A l'Apec, il n'y a que des offres pour les ingénieurs ». Cela est ancré dans nos gènes, on est né de l'industrie en 1966. Maintenant, je suis prêt à en discuter avec vous, savoir comment mieux adapter nos outils pour mieux répondre à vos besoins d'où notre partenariat avec Viadeo.

**3<sup>ème</sup> question par Benoît Vanazzi**, Directeur des Ressources Humaines d'**Plastic Omnium Systèmes Urbains** : Nous avons bien compris les objectifs de l'Apec. J'ai une question de droit social : Quelle est la position de l'Apec sur la démission et sur l'abandon de poste ? Avez-vous des conseils à apporter sur ce point-là et intervenez-vous dans l'indemnisation ? Avez-vous déjà eu l'occasion d'en débattre ?

**Jacky Chatelain** : Non, nous n'en avons pas eu l'occasion. Nous n'intervenons pas dans l'indemnisation des chômeurs, ce n'est pas notre champ de compétence.

Il y a 850 000 membres actifs à l'Apec, vous avez 50 000 demandeurs d'emplois. Notre objectif majeur est de se concentrer sur l'aide à la décision. Il y a des cadres qui viennent nous dire « que dois-je faire ? j'ai la tête de mon chef qui ne me revient pas ... ? ». Il faut avoir à l'esprit que les cadres français sont les cadres européens les plus mobiles. Le taux est monté régulièrement. On est passé de 4-5% avec un pic de 10% en 2008 que la crise a rapporté à 5%, la moyenne européenne.

Les problèmes que nous entendons souvent sont le chômage des cadres, le problème des seniors. Je vous rassure nous allons très bien, on est toujours dans des propos apocalyptiques. Il y a des jeunes de plus de 56 ans qui ont très bien su négocier leur départ et qui ne veulent pas revenir travailler. La notion de fin de droit n'existe pas. Vous avez toujours droit à quelque chose.

La première chose, quand vous écrivez à quelqu'un avec un papier à en-tête de la République, le destinataire ne répondra pas car il a peur qu'on le contrôle. C'est du vécu. Vous avez ensuite les gens qui se sont arrangés et qui ne veulent pas revenir. C'est du constat statistique pur et simple. Ce n'est pas un hasard si le plan Rebond fut un échec. Il fallait initialement mesurer le besoin des agents avec une étude de marché. Les politiques n'écoutent pas la partie technique dans nos pays. Nous avons proposé quelque chose en direction des demandeurs d'emploi de longue durée et de le faire sous le couvert de l'Apec qui n'est pas connu pour être contrôleur social.

En 2006-2008, on a réussi à faire revenir des chômeurs de longue durée à l'emploi. Je ne réponds pas exactement à votre question mais ce n'est pas mon champ de compétence.

J'en profite pour râler sur d'autres choses - et les gens de l'Apec savent que je râle souvent (rires). On colle souvent sur les cadres un discours de misère et de régression sociale dans lequel les cadres ne se retrouvent absolument pas. Ils ne se considèrent pas comme des victimes de la crise. Ils essaient de comprendre les règles du jeu et de savoir comment « moi, je joue et je joue pour moi ». C'est une relation saine.

**4<sup>ème</sup> question par Hubert Mongon**, Vice-Président Ressources Humaines Groupe de **Mc Donald's** : Cher **Pierre Blanc**, on va essayer de rester dans votre champ de conviction et de compétence. Ma question est très simple : quel bilan tirez-vous de la problématique de l'emploi des personnes en situation de handicap, et je sais que vous faites beaucoup de travail dans le cadre de l'AGEFIPH avec la signature de conventions avec des grandes entreprises.

**5<sup>ème</sup> question par Hervé Bruneteaux**, Head of Talent d' **Heineken U.K** : Je reviens de cinq ans d'expatriation en Grande-Bretagne. Un de mes chocs fut la différence de pratique RH et du droit du travail d'un pays à l'autre. Ma question est la suivante ; l'Apec travaille-elle avec d'autres organismes européens ?

**Jacky Chatelain :** Il n'y a pas de partenariat particulier. Vous avez les services publics de chaque pays qui travaillent avec le service public de l'emploi français. Mais, nous sommes un animal un peu bizarre car nous sommes de droit privé. Il y a quelque chose d'assez simple à l'échelle européenne, c'est la fonction encadrement. Ensuite, nous avons étudié le marché international de la recherche. On voit un changement profond, il y a une mobilité des chercheurs. Ce que nous essayons de faire, ce n'est pas faire de l'international car nous n'avons ni le temps ni les moyens, en revanche nous essayons d'identifier les besoins sur lesquels on peut être pertinent. Bien sur cela suppose que l'on trouve des relais et des partenariats.

**Pierre Blanc, Directeur général de l'AGEFIPH:**

Merci pour cette question qui est vaste. Je vais essayer d'être concis.

Premier élément d'information, depuis 2006 la collecte de l'AGEFIPH baisse régulièrement. Cela veut dire que le système est vertueux.

Deuxième élément : pourquoi cela baisse-t-il ? Les grandes entreprises et les groupes signent des accords exonératoires, c'est le succès du dialogue social et nous l'encourageons. Sauf que les grandes entreprises ne représentent que 45 % alors que les PME représentent les 55 % restants.

On observe aussi une augmentation du nombre de salariés handicapés, 10 % en deux ans. Cela s'explique par une prise de conscience du sujet au plan sociétal de plus en plus grande. Puis, avec la loi de 2005 et le risque de contribution majorée pour les petites entreprises, il y avait un risque pénalisant pour ces dernières. Cela aurait pu être quasiment un SMIC soit un emploi à verser à l'AGEFI sans contrepartie. Cela aurait été aberrant d'un point de vue économique.

Le projet 2008-2009-2010 a été de dire il y a 25 000 entreprises qui se trouvent dans cette situation, surtout des entreprises de 20 à 50 salariées, donc nous avons fait le travail de leur rendre un service RH puisqu'elles en sont démunies par définition du fait de leur petite taille. On les a accompagnés, on leur a donné un service de diagnostic. Le résultat est le suivant : 93 % de ces 25 000 entreprises sont sorties du risque. 35 % de ces entreprises sont sorties du risque par recrutement direct, 7 % par l'intérim, 40 % par la sous-traitance et 20 % par la voie interne.

Le sentiment que nous avons à l'AGEFIPH est le suivant, pour reprendre les propos de Jacky Chatelain, le taux de chômage des handicapés reste deux fois plus élevé que celui des valides car il y a trois handicaps qui se cumulent que sont l'âge, l'absence de qualification et l'handicap psycho-physiologique. En revanche, quand on regarde du point de vue de l'entreprise, il y a un véritable progrès.

**Ghislain Missonnier :** *En attendant la prochaine question, je vais demander à Jacky Chatelain, à Muriel Morin et Jean-Luc Vergne de souffler avec moi la bougie représentant le chiffre « 6 » sur le gâteau d'anniversaire dédié au cercle Humania et dont le pavillon Dauphine nous a fait la surprise.*

*(Applaudissements)*

**6<sup>ème</sup> question par Sylvie Chartier-Guedet,** Directrice du développement social d'Aviva France : J'ai une question qui concerne la loi de 2005 sur le handicap et son application dans les entreprises. Nous avons fait des efforts de recrutement, d'adaptation. Je voudrais savoir pour vous quelles sont les prochaines étapes, actions à mener à envisager ? Doit-on regarder que les statistiques et les pourcentages ? Avez-vous des pistes d'action à envisager ?

**Pierre Blanc, Directeur général de l'AGEFIPH:**

Je vais vous répondre par la méthode des tuyaux. Les collaborateurs handicapés sont plutôt dans les tranches d'âge élevées et plutôt moins qualifiés. Le taux d'emploi mesure la résultante entre un flux d'entrée et un flux de sortie.

Il y a deux domaines qui nous semblent dans l'avenir très prometteurs pour améliorer leur taux d'emploi. C'est l'accompagnement sur le lieu de travail du salarié handicapé. Que devient-il après quelques années de travail ? Bien souvent, nous observons peu de mobilité de leur part et il y a un sujet d'évolution de carrière, c'est le premier point.

Le deuxième point est d'augmenter la performance de recrutement, car c'est vingt points d'écart au niveau des qualifications. Comment aller chercher des compétences, comment les accompagner vers la compétence ? On observe que si les grandes entreprises veulent recruter en fonction de leur critère propre, elles ne trouvent pas. La solution est de travailler au niveau de la branche. Il faut que l'entreprise investisse dans la pré-qualification et dans l'alternance. Nous y travaillons déjà avec les banques et les assurances grâce aux cofinancements et, notamment, nous le faisons avec le contrat de professionnalisation adulte.

**7<sup>ème</sup> question par David Mazurelle, Directeur général du Fongecif Ile de France.**

Nous avons des constats communs et des intérêts qui convergent sur le sujet de la mobilité des salariés. Nous recevons 100 000 personnes par an qui s'interrogent sur leur avenir professionnel. Et la question que nous nous posons est : comment articuler les parcours concernant la recherche et la validation de ces compétences et les parcours de formation ?

**Jacky Chatelain :** La question de la formation est très souvent la porte d'entrée des cadres quand ils viennent nous voir. Le problème est que les organismes paritaires travaillent beaucoup trop en s'ignorant les uns les autres. En même temps, nous avons dans nos conseils d'administration, des administrateurs qui ne sont pas en situation pour assurer la cohérence des organismes paritaires. Par exemple, un organisme paritaire dont je tairais le nom, a lancé un appel d'offres pour faire très exactement un service que nous proposons dans le cadre de la cotisation. Nous marchons sur la tête. Le but est de bien articuler ce que chacun sait faire et que l'individu, qu'il rentre par notre porte ou par celle d'un autre organisme paritaire, ait en face de lui un consultant ou un collaborateur qui saurait dire : « cette partie là, je ne sais pas la traiter mais je sais vous diriger vers une personne qui en a la compétence. » Je pense que pour les organismes paritaires, cela est fondamental.

**8<sup>ème</sup> question par Isabelle Michel-Magyar, Humain Resources Corporate Director de Schneider Electric.**

J'ai une question pour Jean-Luc Vergne. Vous avez eu un passé dans l'industrie et aujourd'hui un peu moins. Vous êtes le président de l'AFPA. J'aimerais savoir comment vous vous y trouvez ? Quelles sont les différences ? Vos succès et vos déceptions dans ce parcours étonnant ?

**Jean-Luc Vergne, Président de l'AFPA et Directeur général en charge des Ressources Humaines de la BPCE :**

J'ai eu une carrière inespérée. DRH de deux/trois grands entreprises du CAC 40, pendant 40 ans. D'abord, Sanofi, Total, PSA Peugeot Citroën et maintenant BPCE alors que j'étais en retraite : soit 18 jours de retraite !!! Ghislain le sait.

Pour quelqu'un qui n'a pas été énarque, inspecteur des finances, polytechnicien, corps des mines, c'est inespéré. Je crois qu'une vie est faite de deux choses : la première de rencontres. Vous rencontrez un homme, une femme et en l'espace de quelques minutes vous le suivez et vous réussissez. La deuxième chose est que j'ai toujours été moi-même, avec mon accent détestable. Quand je parle anglais, c'est pire que tout. Mais j'ai fait carrière et les plus brillants qui parlent anglais comme à Oxford n'ont pas réussi. Je reste moi-même et cela ne me gêne pas qu'on me traite de bordelais et de rugbyman. J'ai aussi la chance d'être de la génération de 68 lorsqu'il n'y avait pas les

problèmes d'emploi même s'il fallait quand même appartenir à des réseaux. J'ai fait parti d'une génération gâtée, avec une retraite payée par vous car je suis le plus ancien ce soir !!! (Rires).

Nous avons plus de facilités qu'aujourd'hui avec notamment la possibilité de se payer un appartement à Paris. C'est nettement plus difficile pour les jeunes diplômés aujourd'hui. Je ne suis pas sur que nos enfants, cadres, jeunes diplômés pourraient s'en payer à un Paris ou dans sa proche banlieue. Il faut saisir sa chance. J'ai laissé le rugby, le surf, la chasse à la palombe pour venir travailler à Paris. Mes amis sont restés là-bas, ils ont d'autres plaisirs, Il ne faut pas voir peur. Je vis une dernière expérience intéressante. Vous l'avez dit, j'ai travaillé dans l'industrie, la pharmacie, le pétrole et l'automobile. Aujourd'hui, je découvre autre chose, un monde mutualiste coopératif, du service. Vous lirez mon prochain livre sur mes découvertes sur ce monde dans quelques années. J'aurai connu l'état actionnaire, les fonds de pension, les actionnaires privés et la famille (celle de Peugeot) et maintenant le système mutualiste. J'aurai connu quatre modes de gouvernance. C'est une grande expérience. Ne me demandez pas ce qui est le mieux !! Vous achèterez le livre !!! (Rires)

**Ghislain Missonnier :**

**La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort. Ce soir il s'agit de Catherine Djunbushian, Directeur des Ressources Humaines groupe de SODIAAL.**

**Alors, Monsieur le Directeur général, quelle est la question que vous n'avez jamais posée, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser et que vous allez poser ce soir à Catherine Djunbushian.**

**Question de Jacky Chatelain à Catherine Djunbushian:**

Madame, au nom de Mesdames et Messieurs les DRH, que souhaiteriez-vous que l'Apec fasse de ses cotisations ?

**Catherine Djunbushian, Directeur des Ressources Humaines groupe de SODIAAL:**

Je dirai que la question est générale. Dans une autre vie, j'aurais attendu beaucoup de la part de l'Apec ? Aujourd'hui, je suis dans une coopérative, un peu comme Jean-Luc Vergne. Je découvre le monde coopératif, c'est un monde particulier. J'ai 9000 sociétaires qui sont des producteurs de lait et qui sont des actionnaires. Ce sont des sociétés qui ont un rapport différent avec le temps, qui ne sont pas portées sur le cours de bourse. Vous avez une très grande stabilité des cadres. J'attends de l'Apec qu'elle nous conseille sur l'accompagnement des parcours professionnels et sur l'évolution des cadres. J'ai été très surprise que sur vos 850 000 actifs ; il y ait seulement 50 000 demandeurs d'emploi. Ce chiffre m'a surpris. Je pense que les DRH n'ont pas tous l'image de ce que fait réellement l'Apec. Il y a peut être un gros effort de communication à faire sur vos métiers et sur les services que vous pouvez nous rendre.

**Ghislain Missonnier :**

Merci beaucoup à vous deux de vous êtes prêtés aux modalités de la dernière question.

**Je clôturerai cette soirée en remerciant chaleureusement Jacky Chatelain, Directeur général de l'Apec, Jean-Luc Vergne, Président de l'AFPA et Directeur général en charge des Ressources**



**Humaines de la BPCE & Pierre Blanc, Directeur général de l'AGEFIPH et ce, sous vos applaudissements.**

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

Je terminerai en vous annonçant les prochaines news du cercle Humania. Le cercle terminera l'année avec son sixième dîner-débat de décembre, en recevant un philosophe, un ancien ministre de l'éducation dont le père était un fanatique de voiture, qui a écrit son dernier livre sur la révolution de l'amour. Vous avez tous reconnu Luc Ferry.

Merci à tous de votre participation active.

Je vous remercie de votre soutien et vous invite à revenir le 16 décembre au sein de notre cénacle.

Pour féliciter et remercier à nouveau nos grands témoins, je vous prie d'applaudir à nouveau Jacky Chatelain, Jean-Luc Vergne & Pierre Blanc,

Bonsoir à toutes & à tous et au 16 décembre.

***Compte rendu du débat :***

***Aymar Missonnier  
Cercle Humania***

