

## **Compte-rendu du dîner-débat du Cercle Humania le mercredi 18 octobre 2006**

**Thème de la soirée :** Rénovation du dialogue social : réalité ou utopie ?

**Personnes présentes :**

- DRH de grandes entreprises françaises

**Intervenants :**

- Ghislain Missonnier, directeur des Relations Institutionnelles et Président du Cercle Humania.
- Jean-Louis Joly, DG d'Adia
- Laurent Zylberberg, directeur des Relations Sociales chez France Télécom
- Rose-Marie Van Lerbergue, DG de AP HP
- Dominique Olivier, DRH chez Robert Bosch France SAS
- Jacques Lauvergne, DRH du groupe Arcelor
- Frédéric Thorat, DRH et Développement Management Corporate d'Areva

**Invitée :**

- Laurence Parisot, présidente du MEDEF

Le mercredi 18 octobre 2006 à 20h00, au Pavillon Dauphine (Paris 16<sup>e</sup>), se tenait un dîner-débat du cercle Humania qui réunissait près de 50 directeurs des ressources humaines (DRH) de grandes entreprises françaises. Le thème de cette rencontre était : « Rénovation du dialogue social : réalité ou utopie ? » L'invitée de la soirée et la principale intervenante était Laurence Parisot, présidente du Medef.

### **Introduction**

Ghislain Missonnier, président du cercle Humania, a, dans un discours introductif, présenté le parcours de Laurence Parisot. Après une maîtrise de droit public et un DEA de sciences politiques, Laurence Parisot, petite-fille et fille d'entrepreneurs du meuble, devient PDG à l'âge de 26 ans puis présidente de l'IFOP à 31 ans. Depuis le 5 juillet 2005, elle est la nouvelle présidente du MEDEF.

Présentant les questions auxquelles Laurence Parisot serait amenée à répondre au cours de la soirée, le président du cercle Humania a souhaité que la présidente du MEDEF fasse part de ses projets à court terme, de son point de vue sur le pacte social proposé par le ministre de l'emploi ainsi que sur la représentativité et la légitimité des syndicats.

### **Laurence Parisot : mettre en avant le dialogue social**

Laurence Parisot a d'abord tenu à souligner que son patriotisme constituait une des raisons déterminantes de son engagement au sein du MEDEF. Déclarant qu'elle était mécontente de l'état actuel de la France, qui se trouve selon elle, « à un point de basculement », elle a affirmé que « la France (pouvait) devenir dans les années

qui viennent un pays prospère et riche » ou au contraire « basculer dans une extrême pauvreté ». Pour infléchir ce phénomène, Laurence Parisot a préconisé plusieurs changements, aussi bien au sein de la société française que dans le monde patronal. Elle a notamment souhaité que le regard porté par les Français sur l'entreprise et l'économie de marché évolue. Reconnaissant que l'entreprise était « un engagement pour défendre les intérêts particuliers des entrepreneurs et responsables d'entreprise », la Présidente du Medef a néanmoins tenu à souligner qu'il s'agissait d'un « engagement fondamental pour la France ». Elle a regretté que ce dernier point n'ait pas été suffisamment mis en valeur jusqu'à présent.

Pour améliorer cette situation qui aboutit à une incompréhension entre les Français et les principaux acteurs de l'économie de marché que sont les entreprises et leurs dirigeants, Laurence Parisot a déclaré vouloir s'engager en plaçant le MEDEF au cœur « d'enjeux qui ne sont pas les siens ou qui ne lui sont pas naturellement attribués ». Le MEDEF doit donc clarifier son discours économique et social en le rendant « plus audible », mais également être plus présent « dans le champ du sociétal ».

La présidente du MEDEF a tenu ainsi à mettre en avant son engagement sur la question de la diversité, qu'elle a soulevée dès août 2005, bien avant que la crise des banlieues n'éclate. « La question de la diversité est l'enjeu majeur des chefs d'entreprise » a-t-elle affirmé, soulignant également le « rôle déterminant des DRH » sur ce point.

Sur le thème du dialogue social, Laurence Parisot a jugé nécessaire de lever les « blocages » et d'entamer une réforme institutionnelle. Elle a ainsi exprimé son désir de travailler avec des organisations syndicales plus responsables et plus représentatives, et dont l'assise devrait reposer sur un plus grand nombre de salariés, afin de « s'éloigner d'une culture du conflit pour s'approcher d'une culture du compromis ». Elle a toutefois ajouté que le problème majeur résidait, selon elle, dans l'intervention de l'Etat, qui se pose trop souvent en « troisième partenaire » et qui biaise le jeu des négociations. Pour le MEDEF, le véritable enjeu est donc d'amener tous les acteurs sociaux (syndicats et représentants d'Entreprise) à une prise de conscience collective permettant d'éviter un recours systématique aux pouvoirs publics.

Elle a par ailleurs fait référence au discours du Président de la République, un discours jugé « modernisateur et fondateur » mais aussi « inédit » car il rappelle qu'il faut revenir à l'esprit de l'article 34 de la Constitution de la V<sup>ème</sup> République, déclaration que Laurence Parisot interprète comme visant à promouvoir « plus de contrats et moins de lois ». Encourageant ce mouvement, la présidente du MEDEF a déclaré s'engager à ce que le dialogue social s'améliore pour que les intérêts des syndicats aussi bien que ceux des dirigeants d'entreprises soient pris en compte.

Laurence Parisot a conclu qu'il s'agissait d'un travail de « petits pas et de longue haleine » pour amener progressivement les syndicats à accepter un certain nombre de changements, dont notamment l'assouplissement du Code du travail. Elle a tenu à souligner qu'il fallait créer une relation de confiance, voire « une relation personnelle », avec les représentants syndicaux afin que « les choses puissent avancer ».

## Questions-réponses

La seconde partie de la soirée a été consacrée à un échange entre la présidente du MEDEF et les DRH présents.

La première question, posée par Jean-Louis Joly (Directeur Général d'Adia), a été l'occasion pour Mme Parisot de préciser ses vues en matière de diversité au sein du monde de l'entreprise. Interpellée sur le rôle du MEDEF dans une société en crise où la jeunesse des banlieues doute de l'entreprise, elle a enjoint le monde patronal au dialogue et à l'ouverture : « la rencontre, la prise de contact est primordiale » a-t-elle déclaré en appuyant ses propos d'exemples concrets de réussites individuelles.

Laurent Zylberberg (Directeur des Relations Internationales de France Telecom), fort de son expérience internationale, a demandé à Mme Parisot son opinion sur l'apport que peut avoir la culture du consensus développée dans nombres de pays européens en matière de dialogue social. Celle-ci a indiqué qu'il fallait encourager ce modèle. « Dès que l'on sort du schéma national, (...) les syndicats qui nous accompagnent (hors de France) en reviennent transformés ».

Rose-Marie Van Lerberghe (ex-DG de AP HP et nouvelle Présidente de Korian), a ensuite apporté son témoignage quant à la perception de l'entreprise par les salariés (notamment en faisant référence à son expérience personnelle chez Danone), l'image de celle-ci s'étant fortement dégradée selon elle au début des années 2000. Laurence Parisot s'en est pris à certains courants d'opinion, jugés responsables de ce phénomène de défiance, mais elle a également pointé du doigt certaines initiatives politiques telles que le CPE, les jugeant maladroites car renforçant ceux-là même qui mettent en cause le fonctionnement du monde de l'entreprise. Puis elle s'est attachée à défendre le retour à une plus grande proximité entre patronat et salariés, détachée des enjeux de la globalisation.

Dominique Olivier (DRH de Robert Bosch France SA), s'exprimant sur la question des relations avec les organisations syndicales, a souhaité transmettre sa passion du dialogue au service de l'entreprise. Insistant sur l'importance primordiale de l'initiative patronale en la matière, mettant en cause une forme de rigidité des dirigeants, il a souhaité connaître la méthodologie préconisée par la présidente du MEDEF. Celle-ci a développé l'idée qu'une nouvelle génération de dirigeants était désormais aux commandes et allait apporter une forme de révolution culturelle dans la manière de penser le dialogue ; elle a ajouté que le MEDEF tout entier se tournait vers cet objectif, comme en témoignait sa récente campagne de communication.

Jacques Lauvergne (DRH Groupe d'Arcelor) a ensuite soulevé le problème de la formation des partenaires sociaux en matière de négociations en s'appuyant sur le constat suivant : d'une part, les syndicats de salariés n'ont pas les moyens d'assurer « la relève » en matière d'interlocuteurs rompus aux nécessités du dialogue social ; d'autre part, les managers eux-mêmes ne sont pas bien formés sur ces questions. Laurence Parisot a abondé dans ce sens, indiquant que cette situation était la conjonction de deux phénomènes : manque de militantisme aussi bien du côté

salarial que du côté patronal, et pénurie de ressources pour assurer une formation valable.

Dans un dialogue avec Frédéric Thorat, VP RH & Management Development du groupe AREVA, Laurence Parisot a mis en cause la loi sur les 35 heures, indiquant notamment que ce texte donnait « l'illusion qui consiste à faire croire que nous sommes dans une période de fin de travail alors que c'est le contraire ». Elle a fait part de son souhait de voir déréglementer totalement la durée du temps de travail, celui-ci devant être fixé par l'entreprise selon ses besoins, malgré les témoignages de DRH de grands groupes s'avouant plutôt réticents à remettre en cause les accords passés compte tenu de la difficulté à les mettre en place. Frédéric Thorat a constaté qu'il existait effectivement des différences importantes entre grands groupes et petites entreprises, mais a conclu que la « renégociation des 35 heures ne poserait pas forcément de problèmes s'il s'établissait un dialogue avec les syndicats reposant sur les intérêts communs des acteurs de l'entreprise ».

Pour clore ce dîner débat, la présidente du MEDEF a tenu à souligner l'importance des DRH dans les négociations sociales, autant pour assurer le dialogue avec les organisations syndicales que pour faire évoluer l'entreprise sur des questions telles que la durée du temps de travail.

Katia Ordonez  
IDM Création