



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mercredi 14 novembre 2012**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Des crises porteuses d'espoir : 7 bonnes nouvelles !**

Intervenant :

**Michel Godet,
Professeur au CNAM
& Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne**

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

Bonsoir à toutes et à tous.

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

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **troisième année** avec son nouveau directeur général depuis le deux juillet, **Jean-Marie Marx** et de celui de **Kurt Salmon**, pour cette **quatrième année** Le cercle Humania entre dans sa huitième année d'expérience et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat 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 **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l' **Apec**, qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Jean-Marie Marx, sous vos applaudissements.

Mot d'accueil de Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec.

Monsieur le Ministre,
Mon Général,
Cher Professeur,
Cher Ghislain,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir.

Tout d'abord, je suis bien évidemment heureux d'être avec vous ce soir. Je félicite ce partenariat entre l'Apec et le cercle Humania qui a été mis en place par mon prédécesseur il y a trois ans. C'est pour nous l'occasion de vous rencontrer, vous les DRH. Ghislain ne l'a pas encore dit mais il le dira tout à l'heure, il y a un certain nombre d'entreprises qui représente un à deux millions de salariés et parmi ces salariés il y a un certain nombre de cadres cotisant de l'Apec.

Je suis aussi heureux d'annoncer le renouvellement de notre partenariat avec le cercle Humania pour 2013. Je pense que c'est une bonne nouvelle pour le cercle.

Peut-être effectivement quelques mots sur l'Apec. Inutile de vous rappeler que l'Apec est une structure paritaire, que nous comptons 3,4 millions de cotisants cadres en France, c'est-à-dire 20 % des effectifs salariés du secteur privé, 500 000 entreprises cotisantes. Le réseau Apec, c'est 800 collaborateurs, 500 consultants présents dans 47 villes en France. Vous avez été sans doute témoin au cours de ces dernières années d'un certain nombre de débats sur les orientations stratégiques de l'Apec, qui

ont été largement relayé sur la place publique. Je voudrais tout d'abord vous rassurer sur ce point.

La feuille de route de l'Apec est très claire puisque les partenaires sociaux ont conclu un accord interprofessionnel en Juillet 2011 à l'unanimité avec l'ensemble des organisations patronales et pour la première fois accompagnant le Medef, la CGPME et l'UPA, l'ensemble des organisations syndicales. Le conseil d'administration de l'Apec vient d'approuver ce matin notre plan stratégique 2016. Vous avez donc devant vous un directeur général relativement heureux avec une feuille de route toute tracée pour les années qui viennent. Cette feuille de route précise nos missions que je voudrais rapidement rappeler. Nous en avons quatre :

- 1/ accompagner les cadres et sécuriser leur parcours professionnel. Sujet d'actualité avec 2/3 de notre activité qui est tournée vers les cadres salariés. C'est un point essentiel, l'Apec n'a de sens que par rapport à ses cotisants et aux cadres salariés. Mission qui s'élargit aux cadres demandeurs d'emploi et aux situations de rupture professionnelle. Une nouveauté 2011 : un élargissement de notre mission aux jeunes diplômés, cela va de pair avec l'évolution du marché du travail.

- 2/ sécurisation des recrutements des entreprises avec des actions de conseil sur les procédures de recrutement, sur la conformité.

- 3/ collecte et diffusion des offres. 42 % des cadres recrutés au cours de l'année ont fait l'objet effectivement d'une diffusion de l'offre sur Apec.fr. C'est un bon taux de pénétration. Nous assurons une transparence tant vis-à-vis des cadres que des entreprises.

- 4/ mission d'étude et d'expertise que vous avez certainement dû avoir lu. Vous en avez deux dans le dossier qui vous a été remis. Une soixantaine d'études publiée dans l'année qui concerne le marché cadre, leur moral, leur rémunération, mais aussi l'insertion des jeunes diplômés et sur l'égalité professionnelle. Soit un grand nombre de sujets qui intéressent les DRH. L'ensemble de ces études est public. Vous les trouvez sur notre site apec.fr et nous avons comme ambition de mieux les faire connaître auprès des cadres et des entreprises que vous êtes.

Nous avons en plus trois ambitions :

- 1/ toujours accompagner et sécuriser le parcours professionnel des cadres, c'est un point très important et nous allons continuer notre travail dans cette direction. L'Apec a un positionnement particulier puisque nous sommes présents sur l'ensemble du parcours professionnel des cadres, de l'accès au premier emploi avec les jeunes diplômés au sujet de mobilité et d'évolution professionnelle jusqu'au fin de carrière des cadres.

- 2/ renforcer notre leadership sur le marché des cadres. Nous sommes à 100 % de notoriété auprès des cadres et des entreprises mais nous nous devons d'être à l'écoute des attentes et des besoins des cadres, de parfaire et d'innover en matière de services. Vous verrez prochainement apparaître de nouveaux services à destination des cadres et des entreprises. Faciliter l'accès à nos services et aussi

d'accroître la transparence du marché avec un objectif de 50 % de marché cadre et enfin de parfaire notre expertise sont nos objectifs.

- 3/ notre 3^{ème} ambition est la performance. Nous allons augmenter notre activité de l'ordre de 30 % au cours des prochaines années à partir des moyens que nous avons aujourd'hui. Il ne s'agit pas d'augmenter la cotisation mais de renforcer notre performance.

L'ensemble de ces services est bien financé grâce aux cotisations. Je compte sur vous pour mieux les faire connaître auprès de vos collaborateurs et au sein de vos services RH, c'est un point essentiel. L'ensemble des cadres ont accès à nos services, le site, les missions conseils, les prestations de conseil.

Nous complétons tout cela par une activité commerciale lorsque des entreprises présentes ce soir nous demandent des conseils d'ingénierie et d'expertise RH plus précise par exemple. Nous sommes à votre disposition et vous êtes nombreux à l'occasion de ce dîner débat à pouvoir nous solliciter. Vous avez aussi un certain nombre d'entreprises-clientes qui sont présentes. Nous comptons sur vous pour faire connaître nos services.

Un dernier point et Ghislain l'a évoqué, nous participons en partenariat avec l'Express au trophée de l'Egalité professionnelle. Vous avez une fiche dans le dossier.

Je vous souhaite à toutes et à tous un excellent dîner-débat grâce à Michel Godet.
Merci.

Merci Jean-Marie. Merci d'autant plus pour cette excellente nouvelle qu'est le renouvellement pour la 4^{ème} année de notre partenariat, ce dont je me félicite.

Je rappelle que Jean-Marie Marx a connu les premiers dîners débats d'Humania, à l'époque en 2004 et il était en charge des responsabilités à l'ANPE devenu Pôle Emploi.
Gh.M

Intervention de Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne.

Monsieur le Président,
Monsieur le Ministre,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,

Merci de votre accueil et bonsoir à toutes & à tous,

Je suis encore tout remué par tout ce qui a été dit sur moi. J'avais l'impression que j'étais déjà mort. C'est l'occasion pour moi de rebondir sur 2-3 choses qui ont été dites. C'est vrai que j'ai commencé ma carrière au CEA comme chercheur sur l'énergie. Ensuite, j'ai eu la chance d'entrer à la SEMA. Je suis passé de la recherche au développement. Au bout de six mois, mon patron s'en allait, on allait supprimer l'activité.

Pour le débat de ce soir, je me suis centré sur la France d'en bas, même si je n'aime pas trop la formule. Je préfère la France des territoires et des entreprises et pas seulement les grands territoires.

Il y a une dizaine d'année, certains ministres m'ont dit, à Bercy, pas toi Francis (Mer), je leur disais que 96 % des entreprises sont constituées de moins de 20 personnes et que cela représente 40 % de l'emploi marchand, me répondaient que c'était faux. Croyez-moi, encore aujourd'hui, il y a des gens qui prennent des décisions et qui parlent en méconnaissance des choses. Je pourrais vous raconter mon expérience avec Raymond Soubie à l'Elysée, au moment où ils ont supprimé le bouclier fiscal. Je suis allé les voir en leur disant que 60 % des gens qui en bénéficiaient n'étaient pas à l'ISF. Cela ne représente que 1% des dépenses du bouclier fiscal. Faites un bouclier social. La manière de nommer les choses changent les réponses. Il m'a dit que c'était faux, après il m'a dit que c'était vrai mais après c'était trop tard. C'est ce que je disais à Francis (Mer) tout à l'heure, je n'ai aucune confiance, j'ai renoncé à changer le monde par en haut. On ne changera pas le pays d'en haut aujourd'hui. Je parle en toute liberté ce soir. Ghislain, tu évoquais l'émission « on refait le monde » sur RTL mais je n'y suis plus invité depuis le 21 mars dernier car je dis des choses qui déplaisent. Je ne vais pas pouvoir dire des choses qui déplaisent car elles vont être écrites et je ne serais plus jamais réinvité. Je préférerais qu'on n'écrive pas ce que je dis, cela rend plus libre !!!

Je suis donc revenu du global au local, on peut changer la France d'en bas car je vois tous les jours les territoires depuis une quinzaine d'années. J'avais en 95, sous Jacques Barrot, une mission qui s'appelait « mission informelle sur l'activité et

l'emploi », elle était forcément informelle car avec moi cela ne peut pas être autrement, la prospective est une indiscipline intellectuelle. C'est une vision globale. Je vais vous parler de technologie, d'éducation, de création d'entreprises, de famille. Je suis d'ailleurs un des seuls à en parler ! C'est la variable clé comme le dit Schroeder. Quand on regarde tous les problèmes sociaux dans les quartiers, dans les cités, et même dans les entreprises, comment voulez-vous qu'un collaborateur soit motivé si sa famille éclate ? On a beau dire que la vie privée ne nous regarde pas, on ne peut pas y être indifférent. Le bonheur est indissociable. Je n'ai pas le temps de parler de RH car vous êtes plus compétent que moi. Je vais parler de mes 7 bonnes nouvelles.

J'ai renoncé à changer la France par le haut, j'ai compris que les politiques, de droite comme de gauche, à quelques exceptions près ne s'intéressaient qu'à une seule chose : qu'est ce qui peut me servir. Ils se servent avant de nous servir ! A quelques exceptions près. Ils me disent, à droite comme à gauche, tu as raison mais je ne peux pas agir car c'est électoralement suicidaire. Donc, ne cherchons pas à les changer mais cherchons à changer les règles de gouvernance. Sans doute aurait-il fallu faire un mandat présidentiel non renouvelable. Je suis pour l'interdiction du cumul des mandats. Heureusement, en 20 ans, j'ai peu intervenu dans les entreprises que vous êtes. Il y a deux ans, on a remis le prix de l'impertinence à Alain Fribourg pour son texte « il n'y a pas d'entreprises mûres mais que des patrons blettes » !!

Quand on a une entreprise en difficulté, il ne faut pas l'aider mais il faut changer ses dirigeants. Et si on applique cela à l'entreprise France ! Aujourd'hui on sait bien qu'on a un déficit de management public. Ghislain, tu évoquais la question de la compétitivité, la seule vraie réponse qu'il faudrait explorer, me semble-t-il, est la TVA sociale à condition de ne pas l'augmenter. C'est-à-dire on réduit les dépenses publiques, on a dix points de dépenses publiques de plus que l'Allemagne, 56 % pour nous aujourd'hui contre 46, l'Allemagne était à 42 % en 1980 contre 40 pour nous à l'époque. Il faut enlever le gras. A Bercy, ils ont enlevé un fonctionnaire sur deux. Mais ce qu'on sait moins, c'est que les 2/3 des économies faites ont été « in the pocket » de ceux qui faisaient les réductions. En prime ! Donc ce ne sont pas des économies. C'est cela la différence de compétitivité. Quand on compare avec l'Allemagne, nous avons des élites qui se parachutent à la tête des grandes entreprises, alors qu'en Allemagne, après les expériences de cabinet ministériel, on n'accède pas à des fonctions de haute responsabilité sans avoir fait un long parcours initiatique dans toutes les fonctions de production de l'entreprise, internationales et autres, il y a moins de risque d'erreur. Et, en plus il y a trois fois plus d'apprentis mais ce n'est pas mon sujet ce soir.

Vous avez compris que ce qui m'intéresse aujourd'hui, c'est de montrer que ce qui paraît impensable en haut existe déjà en bas. Je vais vous donner 2-3 exemples et vous donner les sept raisons d'espérer.

On a un problème avec les dépenses publiques : allez voir à Chartres, cela fait dix ans qu'on diminue chaque année les impôts comme s'était engagé le député maire de Chartres tout en ayant une agglomération en pleine expansion. Tout simplement, on n'a pas mis quelqu'un en fonction de son appartenance politique mais en fonction de sa compétence. Il a pris le pouvoir contre la droite et la gauche de l'époque. Aujourd'hui, il est indéboulonnable, comme il dit, jusqu'à ce que les électeurs disent non car il y a une lassitude. La lumière crée l'ombre. Donc c'est possible. Sa méthode est simple, il a arrêté le clientélisme, d'employer des électeurs car cela achète des voix. Dans ce pays, les inégalités de statut sont plus fortes que les inégalités de revenus. Comme disait Elgozy : « Seules sont injustes les inégalités dont on ne profite pas ». Tout cela, j'en ai marre de le dénoncer.

Tout à l'heure, j'ai discuté avec le DRH d'Atos, Jean-Michel Estrade, qui s'est occupé de mettre au boulot 25 types qui étaient dans l'entreprise depuis 3 ans. Cela marche bien sauf que les syndicats trouvent cela bizarre. Il vous racontera.

Prenez l'exemple du curé à Lyon qui s'occupe de la réinsertion. Pour les aider, ils travaillent avec eux et cela marche. Aujourd'hui, il réinsère 1 000 personnes par an équivalent temps plein. Cela coûte 6 000 emplois marchands, ce ne sont pas des emplois d'avenir sans avenir !!

Quatre voire presque cinq pour cent du PIB qu'on dépense pour l'emploi soit cent milliards d'euros dont la moitié considérée comme inefficace. Des dépenses passives, ce n'est pas l'argent qui manque mais la manière de l'utiliser, de la manager et le courage. Il y a donc des bons exemples et les bonnes nouvelles de Michel.

Comme disait Henri Ford : « Prenez-moi tout mais laissez-moi mes hommes, je reconstruirai », à condition qu'on ait des managers porteurs de projets. Quand je parcours la France des territoires, que certains ne connaissent pas car ils ne sont jamais sortis des limites intérieures du périphérique, qui regardent la France à la jumelle. C'est la réalité. Ce sont les hommes, les porteurs de projet, l'innovation, tout cela est important.

Je vais raconter mes sept bonnes nouvelles, j'ai commencé par raconter mon parcours qui était un peu touche-à-tout, cela m'a été d'ailleurs parfois reproché. Je suis un généraliste, on ne peut pas regarder les problèmes de compétitivité si on ne regarde pas l'éducation, la famille Il faut regarder les problèmes d'immigration. En Ile de France, surtout, où on est en train de faire une Seine-saint-denisation croissante de l'île de France. L'île de France se vide de ses habitants et de vos collaborateurs à cause du coût du logement et de la qualité de la vie. Il faut des gens expérimentés.

Les bonnes raisons d'espérer sont que les crises sont porteuses d'espoir. Mon grand-père disait à propos des filles : « une de perdue, dix de retrouvées » !! Cette histoire est toujours vraie, surtout pour les plus jeunes ! C'est ce que j'ai dit à mon fils

qui a eu son premier chagrin d'amour. Cela a marché, il en a retrouvé d'autres, c'est du bon sens. Il faut toujours positiver ce qu'il nous arrive. J'ai raconté dans mon précédent livre l'histoire d'un aveugle Bachir qui arrivait en France, qui a montré que le handicap était à positiver. Il fait une thèse là-dessus en montrant qu'employer un handicapé augmentait la productivité du service à une condition suspensive, c'est que cela soit mis en place par les managers et pas par les travailleurs sociaux. On ne rend pas service aux gens en les assistant, on l'entretient. J'ai aussi montré qu'un SDF coûte 80-90 euros par jour à la collectivité dont 70 euros sont consacrés à payer les brancardiers ! Ils ont donc intérêts à ce que le problème s'aggrave, plus il y a de SDF, plus il y a de brancardiers ! On a un devoir d'accompagnement certes, mais pas d'assistanat comme on le fait aujourd'hui.

Autre raison d'y croire : le mal est en nous mais les solutions aussi. On a dix points de dépenses publiques en plus que l'Allemagne, on sait ce qu'il faut faire. Il faut réduire nos dépenses tout en améliorant nos services publics. J'ai une réponse simple à cela, le CDI pour tous. Personne ne peut être contre. On va protéger tous les français de la même manière. Je propose aussi qu'on résolve le problème des retraites autrement avec 70 000 heures au cours de la vie. On les répartit comme on veut. Sur mes autres idées, l'espérance de vie a gagné 44 ans depuis 1900. Mon grand-père disait : vous pleurez la bouche pleine ! Aujourd'hui, on a perdu l'habitude d'avoir des difficultés, c'est une bonne nouvelle. On pleurait la bouche pleine, la bouche sera moins pleine, on pleura moins !

Chez Atos, on va arrêter de s'envoyer des mails en allant frapper au bureau de l'autre pour lui demander s'il l'a bien reçu !!! Voilà ou on en est. On va gagner encore quatre ans en 2030, cela vaut le coup d'attendre. Nos enfants vivront plus longtemps, ils seront moins nombreux sur le marché du travail, ils vont être les rois du pétrole à la condition suspensive qu'ils aient envie de bosser ! Aujourd'hui, j'ai une fille, c'est dur de rater le bac, c'est plus dur d'avoir le permis de conduire que le bac.

Autre bonne nouvelle : le pétrole !

En 1973, à quatre dollars le baril, il y avait trente ans de réserves prouvées. En 2003, à 47 dollars le baril, il y avait 45 ans de réserves prouvées de pétrole et en juin 2008 à 150 dollars le baril, il y avait 150 ans de réserves prouvées !! Plus c'est cher, plus il y en a, c'est la bonne nouvelle !! La mauvaise est qu'il va falloir vivre avec une énergie chère. Quand je pense que les gouvernements se battent pour le faire baisser de six centimes !! C'est fini l'énergie bon marché. C'est de la démagogie. Vous voyez, je n'ai pas que des amis.

Autre bonne nouvelle : La réalité du terrain dépasse la fiction des idées. Je suis allé sur le terrain au sein de l'une usine Continental : la CGT a voté pour revenir aux 40 heures payées 35 ! On revient à la case départ. C'est cela le retour de la compétitivité mais on ne le dit pas. Combien de fois lors de débats télévisés, mes contradicteurs me disent je suis d'accord avec toi mais je ne le dirais pas. Tant que le

mensonge gouvernera le monde, on ne s'en sortira pas. Je commence à trouver cela énervant donc je m'intéresse aux bonnes nouvelles du bas. Il y a des raisons de se lever le matin.

Je termine par deux ou trois messages que j'ai mis en avant ces dernières années en les constatant sur le terrain. Il y a deux facteurs importants, la qualité de vie et l'innovation. On parle beaucoup des pôles de compétitivité dans ce pays. Je m'en méfie, la lumière crée l'ombre, si on en parle, cela cache quelque chose. C'est important mais pas essentiel. Pour que ces pôles durent, ils ont besoin d'être aussi des pôles de qualité de vie car les gens n'innovent que dans des contextes favorables...comme les champignons. L'insécurité des biens et des personnes n'est pas favorable à l'innovation. Sachez qu'en Ile de France, Bouygues, Vinci ou EDF arrivent en équipe sur leur chantier pour éviter tout désagrément. La qualité de vie est essentielle, l'harmonie des relations sociales, la sécurité des biens et des personnes, pas d'inégalités trop fortes. Le territoire où on vit le mieux et qui est pourtant l'un des plus pauvres est la Mayenne car tout le monde gagne entre 1,2 autour du smic. Personne n'est frustré de ce qu'il n'a pas car tout le monde a pareil. Aujourd'hui on est vite frustré de ce qu'on n'a pas.

Autre message, arrêtons de tomber dans le mirage technologique à penser que l'innovation est toujours technique, elle ne l'est qu'à 20 % technique et à 80 % low-Tech, à basse intensité technologique, elle est sociale, commerciale, organisationnelle...

Je vais même aller plus loin, ce qui compte n'est pas le nombre de chercheurs, il faut en avoir un minimum mais pour copier les autres, il faut surtout savoir lire et être au niveau. Regardez Apple, aucune idée ne vient d'Apple pour l'i phone, il faut faire une synthèse des idées créatives des uns et des autres pour répondre aux besoins non résolus du marché. Finalement, l'innovation est faiblement technologique même si 20 % c'est beaucoup. Les 3/4 viennent des clients, du personnel, on change complètement de braquet. On ne fait plus un crédit impôt recherche mais innovation, ce qui serait bénéfique aux petites entreprises car les grandes n'en ont pas spécialement besoin.

Je vais terminer par un dernier point, je crois qu'après le discours et le rapport de Louis Gallois à François Hollande, il y a eu un virage important qui a été pris, on pouvait craindre le pire. On a reconnu qu'il fallait baisser le coût du travail, directement ou indirectement, qu'il fallait appuyer sur le levier de la TVA plutôt que sur la CSG, et enfin qu'il fallait réduire les dépenses publiques. C'est beaucoup en une seule fois !

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, **Pierre Blanc**, Directeur général de l'**Agefiph** qui va nous dire deux mots sur cette semaine nationale que nous vivons ces jours-ci, en faveur des personnes en situation de handicap et ensuite se voit attribuer la première question après cette présentation.

Monsieur le Professeur, Chers Amis, Bonsoir.

Concernant l'emploi des personnes handicapées en France, on a souvent tendance à penser avec les associations que cela va plutôt bien. Depuis la loi de 2005, le nombre des salariés handicapés dans les entreprises a augmenté de 50%. C'est un chiffre hors entreprises sous accord. S'agissant des petites entreprises, sur 96 000 entreprises assujetties, il n'y en a 9 000 qui sont à près de 0. On progresse, c'est une bonne chose.

De plus, nous avons lancé un sondage la semaine dernière avec l'IFOP, la question était de savoir si le regard des chefs d'entreprise et des salariés avait changé sur l'emploi d'une personne handicapée. 60 % des chefs d'entreprise et 57 % des salariés ont signifié que leurs regards avaient positivement changé. Pour les employeurs, les campagnes de communication et les semaines pour l'emploi sont fondamentales. Le contact direct avec leurs salariés handicapés est aussi très important. La compétence sociale de la personne handicapée est créatrice de climat social. Les chefs d'entreprises sont aussi très sensibles à ceux que font les autres chefs d'entreprise. Pour les salariés, c'est très différent, le premier motif de changement de regard est le film « les intouchables ». Le deuxième motif est de les rencontrer dans la vie et enfin il y a aussi eu les Jeux Paralympiques à Londres. Les Anglais ont fait forts cet été.

J'en viens à ma question, vous avez évoqué l'innovation sociale et l'idée de bon sens avec une distinction entre accompagnement et assistance. Quel est le regard que vous portez sur Pôle Emploi ? Y fait-on de l'assistance ou de l'accompagnement ?

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Sur Pôle Emploi, je trouve que ce n'est pas bien d'avoir introduit dans les boîtes de recrutement de Pôle Emploi des systèmes de concours. Il y a des jeunes qui ne

connaissent rien du monde professionnel et qui deviennent cadres, ce n'était pas le cas avant à l'ANPE.

Il y a un vrai problème mais l'avantage que nous avons est que quand nous avons mis en concurrence les entreprises et le travail temporaire avec Pôle Emploi, le métier de travail temporaire est une manière d'insérer les gens. Cette concurrence permet de démultiplier les moyens et sans doute à moindre coût pour les collectivités. A Pôle Emploi, je pense que parfois, ils font une lecture trop statistique des dossiers mais ils ne traitent pas les personnes. Il faut changer de traitement.

Enfin la question sur l'emploi, que ferais-je ? Il ne faut pas une mesure d'en haut. Il faut regarder ce qui marche dans les territoires, planter une graine et arroser la plante qui grimpe naturellement et non semer les mêmes graines d'un territoire à l'autre. C'est ma réponse. Pour cela, il faut un système moins centralisateur qu'il n'est actuellement.

Comment voulez-vous gérer des territoires avec des préfets de région qui passent 15 mois en moyenne sur leur territoire ? Il y a du bon et du moins bon et ce n'est pas très facile pour eux de développer les bonnes pratiques sur le moyen et long terme.

Francis Mer, Vice Président du Conseil d'Administration de **SAFRAN**, ancien Ministre de l'Économie et des Finances & membre du Conseil d'administration de L F B

Michel, les bons mots ne règlent pas les problèmes. Tu n'as pas changé, tu es plein de verbes avec des mots. Je voudrais savoir ce que tu mets derrière le mot innovation lorsqu'il s'agit de remplacer un crédit impôt recherche par un crédit impôt innovation. Je voudrais savoir si tu pourrais définir à celui qui fera les calculs ce qu'est l'innovation par rapport à la recherche, qui comme tu le sais où tu es censé le savoir, est le résultat d'une dépense assimilée à une facture et des salaires ? Qu'est l'innovation, sachant que c'est fondamental pour une entreprise. De plus, tu as dit que la qualité de la vie permettait l'innovation, devant ces DRH, qu'est la qualité de la vie ? Excuse-moi de me répéter mais ce n'est pas avec des bons mots qu'on règlera nos problèmes.

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Francis, je te remercie pour cette question et je pourrais te retourner la remarque : ce n'est pas avec des bons mots qu'on gère le pays. Pour répondre à ta question, je ne suis pas un intellectuel. Un intellectuel est quelqu'un qui réfléchit à l'action des autres. Moi, j'essaye d'être un homme d'action qui réfléchit. Ce n'est pas la même chose. Lors de ma mission avec Jacques Barrot, j'ai créé un institut de chômeurs entreprenants. C'est du concret. La recherche & développement n'est qu'une mesure de cette dépense. Ce n'est pas une mesure de l'efficacité de cette dépense. Quand on m'a reçu à Matignon, il y a deux ans, les crédits impôt recherche coutent chers

car on sait les mesurer, on aime bien les contrôler. La réalité des faits est là. Aujourd'hui, ce qui fait la différence compétitive n'est pas seulement la technologie. C'est aussi l'innovation commerciale. Il suffit de changer le packaging d'un produit dans un pays pour répondre à la demande. Par exemple, les Allemands mangent du fromage en tranche, à la découpe ils n'en mangeraient pas. Pour moi, ce n'est pas parce que cela pose des problèmes techniques de mesure qu'il ne faut pas le faire. Sinon, on ne fera que ce qu'il se mesure et pas l'essentiel. Voilà ma réponse provisoire à ta question.

Francis Mer, Vice Président du Conseil d'Administration de **SAFRAN**, ancien Ministre de l'Économie et des Finances & membre du Conseil d'administration de L F B

Tu n'as pas répondu à la question ! Et la qualité de vie ? Je voudrais savoir ce que tu mets derrière le mot innovation lorsqu'il s'agit de remplacer un crédit impôt recherche par un crédit impôt innovation !!

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Tu veux bien créer l'impôt recherche sans savoir l'impact que cela a sur l'innovation. Il y a un présupposé idéologique là ! Que la recherche a permis l'innovation !

Ghislain Missonnier

Merci, vous pouvez ranger vos gants de boxe, la question a été posée et les réponses entendues.

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Je veux rajouter un élément : le Japon a eu pendant des années une balance des brevets déficitaire. Ca veut dire qu'on prend plus d'idées aux autres qu'on leur en donne.

Xavier Jacquemain, Directeur délégué des Ressources Humaines du groupe & Directeur des ressources humaines des directions fonctionnelles de la **Société Générale**

Aujourd'hui, on est dans un monde de mesure de la performance. Votre intervention a été passionnante mais elle va à l'encontre de tout ce que fait le système depuis des décennies. Comment voyez-vous l'avenir pour les DRH ?

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Très franchement, je n'ai pas réfléchi à votre question qui est très spécifique. Mais globalement, j'ai évoqué le fait que j'ai fait un passage par Bruxelles. Je l'ai vécu il y a trente ans. Croyez-moi ce n'est pas facile de revenir en divisant ses revenus par deux. On n'est pas programmé pour cela. Mais j'ai compris ce jour-là que la liberté n'avait pas de prix mais un coût. Je crois qu'il y a un travail à faire dans l'opinion, dans les consciences collectives. Ce qui compte, c'est un peu comme dans le sport, la performance n'est pas d'être champion mais c'est de progresser par rapport à soi-même mais pas contre les autres. Etre soi, se satisfaire, transformer ses faiblesses en forces. Se rendre compte qu'on est tous différent et que si on essaye d'être en situation de copier les autres, on va toujours être malheureux. C'est bien connu en économie, ma première leçon était : quand mon voisin s'achète une grosse voiture, mon niveau de vie relatif baisse. Pour être heureux, il faut faire un travail sur soi. Un grand chef d'entreprise, un ministre, ce n'est pas lui qui fait son emploi du temps mais sa fonction. Il est devenu prisonnier de son état. C'est terrible, il y a un vrai travail à faire. C'était un ministre qui me disait cela et non Francis (Mer), on fonce dans le mur, on klaxonne mais ce n'est pas grave. En attendant, on a un chauffeur. Pour les DRH, quand on fait des bilans de compétence, ce n'est pas une mauvaise idée. L'ennui c'est qu'on le fait aux gens qui ont des problèmes. Faut le faire quand cela va bien.

Sabine Haman, Directeur des Cadres supérieurs & dirigeants de SAFRAN

Ma question porte sur les jeunes qui arrivent dans ce monde qui ne les accueille pas forcément. D'ailleurs, les entreprises ne sont pas toujours exemplaires. Quel est votre point de vue sur la manière dont on accueille nos jeunes dans le monde du travail ? Vous avez parlé de l'éducation, de la famille mais quel est le rôle de l'entreprise ?

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Il y a plusieurs types de jeunes. Il y a ceux qui sortent de cellules familiales éclatées et cela les impacte. Il y a les blessés de la route familiale mais je ne suis pas trop inquiet pour eux même si les entreprises les accueillent mal, car elles vont vite être en pénurie de jeunes qualifiés et motivés. Il faudra bien les traiter pour les conserver. Pour les autres qui sont mal informés, moins mobiles, je leur dis toujours, il n'y a peut être plus d'ascension sociale mais vous pouvez toujours construire un escalier de là où vous trouvez. L'escalier de la compétence. Il y a de vieux métiers, avec des cases mais il y a aussi des métiers qui se créent. On peut toujours se créer un escalier car la compétence est le fruit de la passion. Et quand on aime ce que l'on fait, on ne

compte pas, on devient excellent. Il faut certes répondre à un besoin solvable du marché mais là on trouve d'abord son plaisir. Si on est bien payé mais qu'on s'ennuie, cela ne sert à rien de rester. C'est cela qu'il faut dire. Si on est bien payé tant mieux. C'est rare les deux à la fois. Il y a souvent des compromis à faire. Cela m'est arrivé deux fois dans ma vie de m'ennuyer dont Bruxelles, ce n'est pas facile. Il faut partir de soi, on revient à la question précédente. Il faut que les gens soient biens avec plus de parcours personnalisés et moins de modèle unique.

Yann-Etienne Le Gall, Directeur des ressources humaines Groupe du Groupe **YVES ROCHER**

Bonsoir, tout d'abord je suis un auditeur de « on refait le monde » sur RTL. Je vous regrette et en plus, on vous a mal remplacé. Sans citer de mots, effectivement les mots sont importants, cette impertinence, avec cette saillie verbale, vous êtes écouté. Vous avez un impact sur les gens qui vous écoutent. Ma première remarque par rapport à votre intervention : cela peut être séduisant mais attention au CDI pour tout le monde. Toute chose égale par ailleurs, si vous mettez cela en place en France sans autre corollaire notamment la facilité à licencier, on risque de vous écouter et pour le coup là c'est la mort.

Autre observation sur le pétrole qui continue de diriger le monde, j'aimerais vous entendre sur le gaz de schiste, est-ce le début du pétrole pas cher ?

Gilles Norroy, Directeur des ressources humaines Groupe de **GEOPOST**

Bonsoir, j'aimerais vous interroger sur un champ plus philosophique. Pierre Desproges disait que l'optimisme était l'opium des imbéciles, et je me demande si c'est rendre un bon service à la société française que de parler en 2012 d'optimisme ? Je vais vous donner un exemple : en France, on parle du mur de la dette, un mur c'est sympa car on peut toujours s'arrêter. Aux USA, on parle de falaise, c'est moins sympa car quand on tombe, on meurt. Je me demande si ce ne serait pas moteur pour la société d'avoir sept raisons d'être pessimiste car après tout, ce qui fait courir la gazelle, c'est bien de fuir l'incendie !

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Concernant le CDI pour tous, c'est une manière de dire de partager. La sécurité des uns se nourrit de l'insécurité des autres. Nous sommes d'accord.

Pour le reste et le gaz de schiste, regardez les OGM, on n'y échappera pas. Les gens qui ont faim sont plus dangereux que les gens qui ont froid. Rocard a une bonne formule, on a la chance d'avoir le deuxième plus gros gisement d'Europe à des conditions de coûts pas trop mal.

Sur l'optimisme, il est quand même relatif. Rappelez-vous 2010, Madame Lagarde disait que la France avait de meilleurs amortisseurs que l'Allemagne face à la crise ! Elle disait cela à la télé. C'était une honte ! On avait sept points de plus de déficit public, on arrose le désert ! Les sept litres d'eau, il faut les rembourser alors qu'aujourd'hui c'est fini. Demain il faudra travailler plus pour espérer ne pas gagner moins, c'est la réalité. Pour l'instant, on a fait payer les riches et les retraités. Il faudra faire payer tout le monde. Sachez que 97 % des voitures que nous construisons actuellement ne roulent pas ! Le modèle automobile est un peu dépassé et sans doute, d'autres aussi. La voiture électrique, je n'y crois pas non plus. Ils n'ont qu'un débouché pour les déplacements urbains, d'un point A à un point B. Je ne mettrais pas personnellement mes billes dans les voitures électriques. Mon idée est que ceux qui feront les voitures viendront de ceux qui font les batteries et ces derniers sont en Chine ! Mais c'est mon avis !

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

Monsieur Godet, vous parlez de l'impertinence créative et vous opposez votre bon sens à la pensée collective, j'ai deux questions : la pensée unique est-elle toujours erronée ? Votre posture de loup solitaire ou d'empêcheur de tourner en rond ne vous a-t-elle pas fermé les portes de certaines responsabilités ?

Frantz Krautter, Directeur des ressources humaines de **Banque PSA FINANCE**

Bonsoir, je tenais à vous remercier pour le titre de votre intervention, sept bonnes nouvelles pour l'avenir, pour un groupe comme nous qui en crise, c'est bien de savoir qu'il y a des gens qui disent qu'il y a de l'espoir et cela reconforte.

Je suis d'accord avec votre analyse mais à quoi cela sert-il d'avoir raison si vous n'êtes pas entendu ? Comment faire en sorte que vous soyez entendu avec vos sept bonnes nouvelles et que cela fasse boule de neige ? Est-ce une question de communication ou d'éducation de la population ?

Michel Godet, Professeur au **CNAM** et Membre du **Comité directeur** de l'**Institut Montaigne**

Evidemment que j'encourage le bon sens. Effectivement, il y a des appartenances qui m'ont manqué pour aller plus loin. Ce n'est pas cela qui me motive. Ce qui est important c'est d'avoir envie de se lever le matin pour un projet. Je n'ai pas l'impression d'être un loup solitaire. J'ai quand même rassemblé cinquante entreprises autour de moi. Je n'ai pas le sentiment d'avoir raté quelque chose. Je crois que je suis resté moi-même sans m'en rendre compte.

Concernant la deuxième question, avec le problème de l'éducation, c'est qu'il y a une perte de l'autorité. Ce n'est pas le tout que de raconter les anecdotes sur le terrain, c'est amusant, certes. Ce qui est important, c'est faire la connexion, que tout cela

s'aggrège et fasse masse. Raconter des histoires comme à Chartres, c'est montrer que cela est possible de faire du benchmarking. Pourquoi pas nous ? Les médias c'est « bad news is good news ». Mais, on est en train de lancer avec Pierre Méhaignerie, une association de notation citoyenne. C'est une agence de bonne pratique pour faire masse des réseaux de réseaux qui vont faire remonter en disant : « arrêtez de vouloir faire changer la France d'en haut mais regardez ce qu'il se passe en bas et déployez ce qu'il marche en bas ».

Jean de Sevin, Directeur général de **VOXALTO**

Merci Ghislain de me donner la parole. Je suis assez choqué par ce que je viens d'entendre dans les propos de Francis Mer. Moi-même, j'ai largué les RH de grands groupes pour aller à l'innovation et développer les nouvelles formes d'emploi pour les 45 – 60 ans. C'est à dire que la deuxième partie du parcours professionnel, essentiellement des cadres est à base d'innovation, ce n'est certainement pas de la recherche. L'idée est de savoir comment peut-on installer dans le système français des outils qui permettent à des personnes d'éviter de se retrouver tous les quatre matins à Pôle Emploi. Le CDI est-il le meilleur dénominateur commun pour tout le monde ? Ce n'est pas évident.

Philippe Renard, Senior Business Advisor chez **KURT SALMON**

Monsieur le Professeur, vous avez été très intéressant. Nous avons retenu quelques bonnes formules et quelques bonnes phrases, mais je pense que la sympathie ne suffit pas. Je pense que vous devriez être méchant pour être entendu. Qu'en pensez-vous ?

Michel Godet, Professeur au **CNAM** et Membre du Comité directeur de l'**Institut Montaigne**

La dernière question est bonne. En vieillissant, j'ai plutôt tendance à me calmer mais je ne crois pas à la pédagogie de l'attaque frontale.

Concernant la première question, je vais commencer par une formule « il vaut mieux insérer les gens pour les former que de les former pour les insérer ». Quand il y a un type au chômage, il faut le mettre en situation de trouver un travail et au salarié il faut

lui donner une formation. Ce qu'il ne faut surtout pas faire, c'est créer des métiers nouveaux comme l'a fait Martine Aubry, c'est du gaspillage des fonds publics. C'est à pleurer quand on voit cela. C'est du bon sens. Les membres de cabinet des ministres sont très jeunes, ils courent comme des lapins. On met des gens en fonction de leur compétence et de leur talent et non en fonction de leur réseau. C'est cela qui ne va pas. Il faut prendre plus d'apprentis. La compétence est le maître mot.

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 membre du Comex en charge notamment des RH: **Hervé Gloaguen**, Membre du Comité exécutif en charge des fonctions centrales et activités Groupe d' **ALLIANZ**

Alors, Michel Godet qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de poser. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Hervé Gloaguen.

Ma question pour le DRH qui a été tiré au sort est la suivante :
Savez-vous que vous avez un métier qui parfois vous empêche de dormir ?
Globalement, savez-vous que la fonction directeur des ressources humaines n'est pas la fonction considérée la plus stratégique, que ce n'est pas le meilleur tremplin historiquement ?

Hervé Gloaguen, Membre du Comité exécutif en charge des fonctions centrales et activités Groupe d' **ALLIANZ**

Bonsoir, je sais que ma fonction peut parfois m'empêcher de trouver le sommeil. J'ai une conviction personnelle, aujourd'hui plus que jamais, l'humain, la recherche de sens est essentielle dans une entreprise en plus de la performance économique. Je pense que la fonction RH a plus que jamais son importance. Je suis au sein du comité exécutif d'Allianz. Je ne suis pas un N-1 !

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Je rajouterai une dernière remarque, le DRH est-il bien dans sa peau ? Car pour monter, il fait avoir la soif et le goût du pouvoir. Il y a des patrons qui rentrent tard chez eux et font rentrer leurs collaborateurs aussi tard car ils n'ont rien qui les attendent chez eux. Cela aussi j'ai pu le constater. C'est le bilan de quarante ans de constat.

Hervé Gloaguen, Membre du Comité exécutif en charge des fonctions centrales et activités Groupe d' **ALLIANZ**

J'ai l'impression que dans notre secteur d'activité et peut-être dans d'autres, la finance n'est plus au cœur de notre activité. C'est peut être paradoxal pour les métiers de banque et assurance. On a vu pendant quinze ans l'émergence du financier avec la « solvabilité II » pour nous et « bale III » pour d'autres voire les normes IFRS pour la plupart. Mais je pense que les métiers du marketing, de la communication et donc de l'humain prennent de l'importance. Il y a vraiment un challenge sur cette idée que le DRH est une fonction de deuxième classe.

Deuxième réaction, faut-il être un tueur ? Oui, je ne connais pas beaucoup de dirigeants qui ne le sont pas ! Le DRH n'a pas à faire exception. C'est peut être un point de vue très personnel. Pour arriver à certaines responsabilités, il faut une certaine envie.

Troisième réaction, faut-il partir obligatoirement à 22 heures ? Moi, je pars à 18 heures mais il est vrai que j'arrive très tôt le matin. Je pense qu'il y a la qualité qui compte autant que la quantité.

Je crois que le jeu était de répondre à la question et c'est ce qu'Hervé Gloaguen a fait. Je le félicite.

Michel Godet, Professeur au CNAM et Membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne

Merci beaucoup, j'ai eu un très grand plaisir de partager ces deux heures avec vous. Finalement l'entreprise contribue au développement des gens.

Merci de votre attention et de vos nombreuses questions impertinentes.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Michel Godet, pour son intervention de ce soir autour du thème : « Des crises porteuses d'espoir : 7 bonnes nouvelles ! » que je vous demande d'applaudir (applaudissements)et à Hervé Gloaguen 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)

Dernière information : Nous recevrons le mardi 18 décembre, Jean Bassères, Directeur général de Pôle emploi. Une intervention exceptionnelle nous attend car Jean Bassères a une parole au sein des cénacles comme le notre, assez rare. Profitons-en en notant sur nos agendas la date du 18 décembre.

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

Merci à tous de votre participation active. Bon retour et merci de votre concours au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 18 décembre.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*