



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mardi 4 juillet 2017**



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :**  
**Quelles évolutions pour le dialogue social : Bilan et perspective ?**

Intervenant :

**Yves Struillou,**  
**Directeur général de la Direction Générale du Travail - DGT**

\*\*\*\*\*

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

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Pascal Imbert**, CEO et **Claude Bodeau** Associé de la practice People & Change de **Wavestone**, **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'Apec et moi-même sommes très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention d'Yves **Struillou**.



sous l'égide de l'

& de **WAVESTONE**



Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **Wavestone**, pour la **septième année** avec **Claude Bodeau** et de celui de **l'Apec** avec **Jean-Marie Marx** et ce, pour cette **sixième année**. Le cercle Humania entre dans sa onzième année d'activité et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échanges et de débats ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions. Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet du dialogue social soient nombreuses. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

\*\*\*\*\*

Je passe la parole à **Pascal Imbert**, CEO de **Wavestone**, pour introduire notre soirée.

et ce, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

Monsieur le directeur général,  
Mesdames & Messieurs les Directeurs des ressources humaines,  
Bonsoir à toutes et à tous,

Je vous remercie pour votre présence à ce dîner-débat du cercle Humania. Quand je vois le part –terre qui est réuni, la qualité et le nombre de nos invités réunis ce soir, je me dis, avec Jean-Marie Marx de l'Apec, que nous faisons œuvre utile en investissant dans ce beau projet qu'est le cercle Humania.

Nous vivons une époque formidable, nos entreprises sont en train de traverser des transformations profondes, stratégiques, critiques, cela donne d'autant plus de relief à l'intervention d'Yves Struillou ce soir.

Nous avons des défis majeurs à affronter, Wavestone a pour mission de conseiller les entreprises qui se transforment et en ce moment, nous sommes tracter par la demande. Il y a urgence à faire avancer nos entreprises. Au cœur de ces

transformations, il y a les femmes et les hommes de ces entreprises. Un de nos enjeux est d'arriver à faire entrer ces entreprises dans un monde complètement nouveau, avec des enjeux différents de ceux que nous avons l'habitude de traiter il y a seulement une dizaine d'années.

Comment faire pour entraîner les femmes et les hommes de ces entreprises dans cette transformation pour arriver à libérer le potentiel de création d'emploi que représentent les opportunités qui s'ouvrent sous nos yeux, comment faire aussi pour arriver à résister aux menaces, à sauvegarder nos entreprises en les transformant suffisamment rapidement pour se défendre face à des écosystèmes se transformant aussi.

Pour cela, nous avons besoin de bouger et de faire bouger rapidement nos entreprises, c'est tout l'enjeu de la réforme et du travail qui est en train de s'ouvrir sur le cadre réglementaire : droit du travail et dialogue social. J'espère qu'Yves Struillou va nous donner quelques clés de compréhension de la manière dont nous pouvons réussir cette transformation, permettre à nos entreprises de bouger, libérer le potentiel de croissance que représentent toutes les opportunités de développement qui s'ouvrent sous nos yeux aujourd'hui tout en gardant la cohésion de notre corps social, en évitant d'avoir une société à deux vitesses avec d'un côté ceux qui sont in et qui profitent de ces opportunités et potentiels de croissance, de cette dynamique, et d'un autre côté ceux qui resteraient sur le bord de la route et que nous n'arrivons pas à entraîner.

L'enjeu est simple, les clés et les réponses sont certainement difficiles.

Je vous remercie Yves Struillou pour votre éclairage sur ces changements. Enfin, pour introduire le débat et illustrer l'un des aspects des transformations que connaissent nos entreprises, je laisse la parole à ceux qui vont nous présenter une étude que nous venons de faire sur la manière dont le digital est en train d'impacter nos entreprises, du point de vue de la relation des employés, des collaborateurs avec leurs entreprises avec l'étude sur les new waves of working. Merci à Agnès Doisy, leader de l'équipe Wavestone et Philippe Trimborn d'Orange et merci à tout ceux qui ont apporté leur concours.

J'espère que nous allons passer une brillante soirée.  
Ghislain, bravo pour avoir organisé le plateau de ce soir.

Je vous remercie et sans plus tarder, je passe la parole au binôme de la soirée pour l'étude sur les NWOW.

Merci à tous et bonne soirée.

\*\*\*\*\*

**Présentation par Agnès Doisy, Manager Senior de Wavestone et  
Philippe Trimborn, Directeur de l'innovation sociale & de la  
transformation digital d'Orange**

**Introduction par Philippe Trimborn**

Merci Ghislain. J'ai le plaisir ce soir de pitcher avec Agnès Doisy sur une étude que nous avons conduite conjointement sur les news waves of working.

Voilà un thème d'actualité qui intéresse énormément l'ensemble des entreprises. Moi-même, venant d'Orange, c'est un sujet auquel j'ai souscrit dès le départ en considérant que c'était une opportunité très intéressante d'approfondir et de partager à l'occasion de cette étude ce domaine intéressant que sont les news waves of working. Nous sommes confrontés aujourd'hui à un nouveau paradigme dans le monde de l'entreprise, nous voyons clairement que les grandes entreprises sont challengées par des plus petites entreprises audacieuses.

Le défi que nous avons est un défi d'agilité, un défi dans notre aptitude à innover et dans notre agilité organisationnelle. Notre conviction est que cette agilité est le reflet de notre façon de travailler dans l'entreprise, cette dernière est interrogée par le développement du digital et par les nouvelles générations qui arrivent au travail. New waves of working est une piste de transformation et nous avons voulu recueillir le point de vue des professionnels que vous êtes, DRH, pour avoir vos recommandations en matière de nouvelles façons de travailler.

**Agnès Loisy**

Bonsoir à tous,

Le premier travail auquel nous avons été confrontés est que les new waves of working sont un périmètre très large. Nous avons fait le choix d'orienter l'étude sur deux axes. Le premier est la capacité d'évaluer la maturité des entreprises en France par rapport à ce sujet. Le deuxième axe est de savoir si nos entreprises sont prêtes à transformer les modes de travail.

Quand on parle de new waves of working on a fait le choix de définir six terrains clés. On a fait un focus sur le sujet du renouvellement des lieux et des outils de travail. Nous l'avons mené chez Wavestone.

Le deuxième terrain clé est la redéfinition des parcours de carrière, quelles sont les aspirations des collaborateurs ?

Le troisième sujet est les nouveaux modes de collaboration, du coup les nouvelles formes d'organisation qui se mettent en place dans les entreprises pour favoriser ces nouveaux modes de collaboration. Ensuite, il y a un terrain clé autour du bien-être et du sens au travail. Un autre autour du management et du leadership et pour terminer, le dernier est le sujet de la valorisation et de la reconnaissance des collaborateurs.

Quand on parle de tout cela, il y a beaucoup de subjectivité. Au départ de cette nouvelle ère, bien est celui qui sait prédire les nouvelles formes de travail dans cinq, dix ou quinze ans. On a beaucoup axé notre étude sur l'étude et sur la discussion au sein du comité de pilotage mais aussi à travers des entretiens qualitatifs.

J'en profite pour remercier le comité de pilotage avec qui les échanges ont été riches, qui a aussi dû se prêter à une petite expérimentation. Je remercie aussi l'ensemble des personnes présentes, ce soir, qui ont accepté de répondre au questionnaire en ligne. Un premier résultat est que vous êtes tous unanimes pour dire que face aux grands changements qui s'opèrent, il faut changer les modes de travail au sein de vos organisations.

## **Philippe Trimborn**

A travers ces new waves of working, on peut annoncer ce soir une nouvelle révolution au travail qui soit porteuse d'espoir. Comme l'a dit Agnès Doisy, il y a une certitude qui est assez partagée entre nous est que nos façons de travailler, nos waves of work ont une nécessité, celle d'évoluer. En revanche, avons-nous des certitudes sur les grandes orientations à retenir, les nouvelles façons de travailler à mettre en place, rien n'est moins surs ?

En fait, nous sommes surs d'une chose, celle qu'il est très important d'essayer ! La démarche de Test and Learn en matière d'organisation du travail est absolument fondamentale. Chez Orange, c'est ce que nous avons eu l'occasion de faire depuis plusieurs années. L'année dernière, lorsque nous avons lancé, dans vingt neuf pays dans le monde, auprès de cent cinquante mille personnes, notre promesse d'employeur digital et humain. Nous l'avons assorti d'un certain nombre de priorités et d'un cadre. C'était un pari. Les façons de travailler ne s'inventent pas de tout en haut mais se vient localement. C'était ce pari là que nous avons fait.

Lorsque six mois plus tard, nous avons interrogé des pays qui ont conduit la transformation par rapport à l'esprit général et au cadre annoncé en terme de new waves of working, nous avons recensé près de cinq cents initiatives qui étaient porteuses d'un vrai espoir en matière de révolution du travail. Je crois que nos entreprises ont une véritable opportunité pour devenir plus flexibles à travers ces new waves of working, et aussi pour faire émerger en réseau ce mode de fonctionnement qui est en train de s'imposer à nous.

Chez Orange, nous voyons l'émergence du télé travail. Nous avons une forme qui s'accommode de plus en plus du nomadisme. Derrière, il faut penser à l'organisation du travail par rapport à ces nouveaux modes de travail. Brassage de parcours, brassage de profil, de personnalités, une grande diversité dans la composition de nos organisations et équipes indispensables, on voit émerger une vraie culture de la collaboration, de l'agilité, de la transversalité. Ceci est générateur d'un plus grand engagement. La culture d'entreprise devient le lien qui nous réunit.

Nous voyons des démarches locales émergées qui peuvent être en fonction des cultures assez différentes mais nous avons une culture d'entreprise qui fait le lien. Un des points importants est l'ouverture grâce au digital sur des modes d'apprentissage différenciés. Ceci est très encourageant car l'apprentissage dans nos organisations est absolument clé. Grâce à nos nouvelles façons de s'organiser, nous avons l'opportunité d'embarquer de nouveaux collaborateurs qui ont peut-être eu plus de mal à rentrer dans le domaine du travail.

Ces new waves of working sont plus intégrateurs que les précédents.

## **Agnès Loisy**

Nous nous sommes posés la question sur la façon de les mettre en œuvre. Via le questionnaire, nous avons retenu cinq bonnes pratiques. La première est un sponsorship fort. Ce qui est aussi vraiment ressorti est la notion d'exemplarité de bout en bout. Il faut que chacun montre l'exemple dans ce que chacun veut mettre en place.

Un deuxième point est la responsabilisation. Finalement, on définit des grandes orientations qui parlent à tout le monde et puis, c'est au terrain, à chaque entité de s'approprier ces grandes orientations et de se responsabiliser pour les mettre en place. Le point suivant est l'importance de mesurer les bénéfices.

Beaucoup nous ont dit qu'on peut théoriser pendant très longtemps mais cela ne va pas parler à nos collaborateurs, définissons les grandes orientations et ensuite rendons visibles et concrets les premiers résultats, ayons une approche pragmatique, montrons par l'exemple que cela fonctionne et on va emmener en priorité notre management et puis l'ensemble de nos collaborateurs vers ces new waves of working.

Un autre point qui est sorti est la culture d'entreprise. Il s'agit du lien dans les entreprises plus perméables et qui fonctionnent plus en réseau. Aujourd'hui, on définit la population d'une entreprise par des gens qui ont un contrat de travail, un CDI ou un CDD, peut être que demain cette définition ne sera plus aussi claire. Il faut que la culture d'entreprise soit forte et qu'on soit capable de puiser dans cette

culture, dans son histoire pour aller mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement.

Quand on évoque ces quatre premières bonnes pratiques, il y en a une cinquième qui ressort fortement, celle du sens. C'est une vraie attente des collaborateurs et surtout de la part des plus jeunes. Donner du sens aux actions et veiller à l'alignement de bout en bout. On a des grandes orientations, on met en place localement des nouvelles pratiques et tout cela doit faire du sens. Chacun doit vivre au quotidien ce que l'on annonce. Il ne faut pas que cela reste un discours. On a aussi demandé aux membres du comité de pilotage de se prêter à une expérimentation autour du micro learning.

### **Philippe Trimborn**

Le micro « learning », c'est maximum quinze à vingt minutes par jour pour apprendre quelque chose de nouveau. C'est un pari très positif que nous avons mis en œuvre au mois de mai avec une présence très forte du digital.

On voit que les apprenants font preuve de discipline et de pro activité pour s'astreindre chaque jour à ces vingt minutes d'apprentissage. Mais, c'est plus facile car les temps courts permettent de composer cela avec les autres activités. On le fait avec tous les moyens possibles avec aussi un peu de « gaming ». Cela met de bonne humeur et on apprend quelque chose. L'apprentissage permet d'embarquer les jeunes générations avec ces nouvelles formes de micro learning.

### **Agnès Doisy :**

Conclusion, on constate que cette révolution se dessine, que les entreprises et les institutions s'y préparent, testent, parfois échouent, en tirent des conclusions pour essayer autre chose. On vous donne rendez-vous le 23 novembre pour l'étude complète. C'était la mise en bouche ce soir.

### **Philippe Trimborn**

Merci d'avoir accepté de sponsoriser l'étude, merci pour votre attention.

Ghislain, je vous redonne la parole et je vous souhaite une bonne soirée à tous.

-----

**Intervention d' Yves Struillou,  
Directeur général de la Direction Générale du Travail– DGT**

Président,  
Mesdames et Messieurs les directeurs,  
Messieurs les officiers généraux,  
Bonsoir à toutes et à tous.

Je suis plus que flatté, je suis un peu gêné, je n'ai pas l'habitude. Vous avez cité mes origines, l'éducation que j'ai reçue. Pour information, ma mère va fêter ses cents ans le dix juillet prochain et quand je disais « je », elle me donnait un coup sur la tête en me rappelant le proverbe espagnol que je traduis librement, il n'y a que les ânes qui se mettent devant !

Par métier, je suis un serviteur de l'état, c'est donc de manière très simple et sincère que je vais m'adresser à vous et aussi avec une certaine fierté je vais essayer de servir au mieux l'intérêt général.

Vous avez repris une citation du général de Gaulle qu'il a tenu en 1967 devant la cour de Cassation et qui m'a marqué. Je la reprends : « dans un monde où tout est mobile, il ne serait y avoir de continuité sans adaptation ». Notre pays est confronté à la mise en œuvre de cette belle citation du général de Gaulle.

Comment à la fois être dans la continuité de ce qui fait notre pays, ses valeurs, son histoire, sans nécessairement s'adapter, sans à la fois se renier mais aussi en refusant un statut quo qui est mortifère. C'est toute la question qui se pose à notre pays dans beaucoup de domaines dont le dialogue social à tous les niveaux. Je vais tout d'abord essayer de répondre à la question qui m'est posée qui n'est pas facile. Je ne prétends pas avoir une réponse. La réponse appartient à chacun d'entre nous en fonction de nos responsabilités, de nos représentants syndicaux, DRH et employeurs. Pour reprendre l'expression d'un sociologue, qui vous parle ? Je ne reviendrai pas sur les compliments immérités, la personne doit s'effacer devant le directeur général du travail, c'est lui qui vous parle.

Je me sens un peu intrus car ma petite PME représente deux cent vingt trois équivalents temps plein effectif théorique. La DGT est une direction centenaire, c'est une fierté. Elle a été fondée avant même la création du ministère du travail.

Son premier directeur, Monsieur Fontaine avait commencé son travail par un travail de statisticien sur les salaires dans l'industrie textile. Pour se faire, il n'avait pas hésité à se rendre au Royaume Uni ou en Suisse pour regarder les conditions de



travail et les conditions de ce qu'on appelait les tarifs. C'était déjà du benchmarking. Vous avez là toute la marque de fabrique de ma maison, à savoir l'ouverture sur la réalité et sur l'internationale.

On me pose souvent la question, où est la direction ou la sous-direction du dialogue social au sein de cette direction générale du travail ? Elle est partout. Je n'en créerai jamais une spécifique car je tuerai le dialogue social. Ce dernier est tout d'abord au sein de la sous-direction des relations individuelles et collectives, c'est une sous-direction de soixante personnes avec trois lignes de production. Mon problème est l'équilibrage de charge. La ligne de production 2 « relations collectives », qui doit sortir comme des petits pains les arrêtés de représentativité des organisations syndicales et des organisations patronales, c'est une grande nouveauté, a en même la responsabilité depuis hier, de répondre aux amendements qui sont déposés en commission des affaires sociales. Bref, nous avons une routine très exigeante et tout le monde est à l'affût du moindre parti pris ou de la moindre erreur de la DGT mais le dialogue social est au cœur de cette sous-direction.

Représentativité syndicale, quels sont les syndicats représentatifs ? Représentativité patronale, c'est une des particularités de la France. Les deux représentativités sont compliquées. Nous espérons enfin qu'à la fin de ce premier cycle, la représentativité patronale, nous avons derrière nous les conflits à la française qui entravent les négociations.

Une des activités de la DGT est de présider par exemple des commissions mixtes paritaires, c'est-à-dire des commissions qui sont présidées par un membre de l'administration du travail. Pourquoi ? Non pas pour dire le droit, mais pour jouer le rôle qui est souvent le vôtre, le rôle de facilitateur social quand les parties ne s'entendent pas entre elles. En toute logique, on ne devrait pas avoir besoin de l'administration et j'en serai heureux car je pourrais récupérer les journées hommes que j'investis dans les commissions mixtes paritaires.

Sept cents réunions, dix mille convocations par an. Cela vous donne une image et un aperçu de ce travail tout à fait obscur et qui n'est jamais valorisé de ces présidents de commission mixte.

Le dialogue social est aussi dans la sous-direction des conditions de travail. Celle qui va s'occuper de la réglementation « la plus dure », l'exposition au plomb et à l'amiante par exemple mais nous avons réussi et parfois il faut savoir prendre la mesure des petites réussites. L'énergie me revient quand je constate que nous avons été capables avec les organisations syndicales et professionnelles au niveau national de faire un plan santé au travail. Ce n'est pas un plan fade mais dense.

La France s'est enfin dotée d'une vraie stratégie en matière de conditions de travail. Cela est important. Je tiens à ce que tous les accidents mortels ou graves de France me reviennent, me soient signalés par les services de l'inspection du travail. Je

demande ensuite qu'il y ait une enquête. C'est un rappel à la vie, derrière tout cela, il y a des hommes et des femmes dont, d'une certaine manière, je me sens responsable. La prévention et la qualité de vie au travail est devenu un axe suite au dialogue social et malgré nos divergences initiales. Notamment pour nos petites entreprises pour qui la marche est très haute.

Sur le plan règlementaire et conceptuel, nous avons tout avec cette idée centrale de l'évaluation des risques. C'est finalement quelque chose de simple en théorie mais la mise en œuvre est très compliquée. Il faut du dialogue pour cette mise en œuvre. Il faut qu'on puisse dire au chef d'entreprise que l'évaluation des risques n'est pas une lubie du directeur général du travail mais une absolue nécessité car elle répond aux considérations économiques car les accidents du travail coûtent chers à l'entreprise, à la collectivité, sans parler des dégâts humains.

Le dialogue social est aussi ce qui caractérise notre DGT car dans cette direction classique, il y a une anomalie qui est en fait un retour aux sources : le service d'animation territoriale qui est la tête de pilotage du système d'inspection du travail.

Pour employer un terme ronflant, vous avez devant vous l'autorité centrale du système d'inspection du travail. C'est un grand honneur et de grandes obligations. Cela veut surtout dire que le système d'inspection du travail doit être piloté, doit répondre à des finalités de service public comme la protection des hommes et des femmes, le respect des droits fondamentaux et le dialogue social par exemple, je pourrai vous donner moult exemples. Le dernier en date, par téléphone, la responsable régionale de Corse, dont les locaux avaient été occupés, avec les collègues de Pôle Emploi lors d'un conflit collectif très dur, oui la DGT était là pour essayer d'apporter les conseils juridiques et un appui moral dans cette situation très difficile. Oui, il nous faut le dialogue social lors de conflits à chaud. Il faut tirer des conséquences de ces conflits et profiter des accalmies pour favoriser ce dialogue social. C'est pour cette raison que j'ai voulu que notre dispositif d'appui au dialogue social, qui coûte trois cent mille € par an, prenant appui sur un réseau de consultants, des associations soit pérenne. Il faut parfois réapprendre aux personnes autour de la table à négocier, à se respecter et à parler. Voilà pour celui qui vous parle.

La mission du directeur général du travail est à la fois d'être au cœur de ce processus de dialogue social et de mettre en œuvre la politique. Ma fierté et mon honneur est de jouer un rôle actif vis-à-vis de mes autorités publiques. Je ne conçois pas le rôle d'un directeur d'une administration centrale - je parle au nom de tous mes agents - comme un rôle passif, attendant l'ordre à exécuter. Nous avons un rôle actif, c'est-à-dire utiliser notre force. Sans faire de démagogie, notre force, c'est vous. Je le dis de la même manière à Force Ouvrière car j'ai la capacité d'intervenir et la légitimité grâce non pas à ma petite personne mais grâce à l'institution centenaire et à son professionnalisme et à ses compétences.

Le cœur de la maison est le dialogue social. Dans les circonstances actuelles qui se répètent depuis 2013, se sont enchaînées la loi de 2014 sur le dialogue social, la loi dite Macron de 2015, la loi Rebsamen et la loi dite travail de 2016. Chacune de ces lois a abordé sous un angle le dialogue social, soit de manière latérale, soit de manière frontale. Le rôle de l'administration est de présenter la réalité dans sa plus grande diversité. Chacun peut avoir son point de vue, c'est normal. « C'est l'existence qui détermine la conscience » comme dirait un philosophe.

Ce qui nous caractérise en France est notre immense caléidoscope. Je prends l'exemple de la question de Madame le Ministre El Komrhi qui me posait la question de l'incidence du passage à la règle de la majorité. Je lui ai répondu « cela dépend », réponse type dans le droit du travail. Car vous avez des branches où il y aura nécessairement des blocages et d'autres où il y aura des accords à l'unanimité. Dans la loi travail, il y a donc des dispositions sur le référendum car il faut en sortir. Nous devons avoir un rôle d'analyse et de propositions. Une fois que l'autorité politique a tranché, notre loyauté, notre impartialité est de mettre en œuvre les politiques. Nous devons être actif et présenter les réussites et les échecs, une des limites de l'action des pouvoirs publics.

Je reviens maintenant sur le dialogue social. Je pense que, quel que soit les majorités qui se sont succédées, notre pays a choisi et l'a réaffirmé en 2008 avec la réforme de la représentativité syndicale, une stratégie d'adaptation de la mondialisation des échanges, une stratégie de régulation collective. Notre pays a choisi de moderniser son système de relation collective. Nous avons pu bénéficier à l'époque d'un accord et d'une position commune. C'était un accord très important. A partir de là, si nous pensons que c'est le dialogue social et la négociation collective qui constituent le levier qui permettra de faire face aux défis auxquels nous sommes confrontés dont le premier est le chômage alors si on a une stratégie il faut que les outils soient en cohérence avec la stratégie.

Cette stratégie se résume ainsi : si le droit du travail cherche à consacrer tout ce qui est socialement souhaitable, il ne peut réaliser que ce qui est économiquement possible. En méditant sur cela, je rajoute que le dialogue social peut élargir l'économiquement possible et donc le socialement souhaitable. En effet, il m'est arrivé lors d'un déplacement dans une entreprise de passer près d'une presse qui forme des gâteaux. L'opérateur m'explique que sa principale difficulté est de nettoyer régulièrement les deux faces du moule à gaufre à chaque nouvelle production. Avant il prenait les deux plaques du moule difficiles à transporter, donc risques, donc chute donc TNS.

Puis un jour, dans cette entreprise, quelqu'un a eu une idée d'inventer un gadget pour perdre moins de temps lors des nettoyages, cela est plus rapide, et surtout moins de chute, de coupures et d'accidents. La question est de savoir si l'organisation est capable de prendre en compte ces idées, de les valoriser et de les mettre en œuvre. De passer des discours à la réalité. Ce qui a transformé cette

entreprise est cette capacité de changement qui lui a permis de mesurer le bénéfice, la responsabilisation et la culture d'entreprise. Je pense que cette entreprise a montré par cette forme de dialogue social que le dialogue social permet un gain en matière économique. Si l'entreprise fait plus de bénéfice, elle pourra mieux redistribuer. Cet exemple devrait convaincre ceux qui pensent que la formule performance économique et performance sociale est vide, se trompent, elle a un contenu.

Dernièrement, j'ai aussi visité une usine de Michelin. J'ai été impressionné par les opérateurs qui s'organisent. Le chef de maîtrise n'intervient plus sur les congés voire même sur le planning de formation. Je dois faire preuve d'humilité car je suis à la tête d'une direction qui remonte à Napoléon voire de Louis XIV avec une organisation pyramidale par bureau.

Quand une chemise dite verte avec des notes arrive sur mon bureau, elle est passée entre les mains du chef du bureau, de son adjoint, du directeur et du sous-directeur. Je me dis alors à quoi nous servons. Je le fais assez souvent, lors de réunions, je demande à chacun de s'exprimer. Cependant, si l'opérateur s'exprime en désaccord avec son chef et que je lui donne raison, la question est de savoir comment la ligne hiérarchique va réagir. Je sens bien que la question est de savoir comment bien transformer ma PME, et notamment intégrer cette nouvelle génération.

La France n'a jamais disposé de jeunes aussi formés, le niveau a progressé. Dans nos organisations, il faut savoir marier ces jeunes bien formés, ces talents et les nouveaux outils. Comment faire pour que le collectif utilise dans le bon sens du terme ces compétences individuelles pour le bien-être collectif et individuel. La question n'est pas facile et ne peut pas seulement se résoudre par l'unilatéral. Je me dis que nous avons la chance d'avoir une population jeune beaucoup plus formée et qu'on ne peut pas la diriger comme par le passé à coup d'instructions. Cela ne marche plus.

Notre problème est d'avoir un outil opérationnel qui soit cohérent avec cette stratégie de régulation collective. Tout ne dépend pas de la loi mais un certain nombre de choses quand même. Nous avons essayé de donner une plus grande place à l'accord collectif et à la négociation. Nous avons aussi essayé de modifier la technique et les outils. Qui aurait cru que la loi de 2013 sur la négociation collective sur les PSE fonctionnerait ? Je ne pensais pas que les organisations syndicales seraient capables de signer des accords collectifs qui viennent de facto « cautionner la décision prise par le chef d'entreprise ». Les chiffres m'ont démenti. Environ deux tiers des PSE font l'objet d'un accord collectif. Le taux de contentieux a aussi chuté. Je préfère une régulation qui repose sur un accord collectif que sur un document unilatéral. Cette régulation a été construite à la mode française. C'est étonnant de se dire qu'on a acquis plus de souplesse en faisant appel à l'administration. Il faut l'expliquer aux anglo-saxons, c'est la magie française des tribus gauloises. L'administration intervient comme conseil, appui et vigilance.

Je retiens des discussions avec les DRH et représentants du personnel que quand cette articulation entre le DRH, l'employeur, la DGT et le représentant du personnel fonctionne bien, nous avons des bons plans. On peut le regretter car il y aura des suppressions de postes mais il y aura de meilleurs PSE que par le passé.

Ensuite, sur les outils de la négociation, a-t-on besoin que la loi accumule les obligations de négocier au niveau des branches et des entreprises ? C'est très difficile de modifier ces dispositions-là car personne ne s'écoute, ni les organisations syndicales ni les DRH. Suivant les entreprises, les situations, les sujets peuvent ne pas être les mêmes. J'ai eu la chance d'aller voir PSA à Rennes. Ils ont donné la possibilité de négocier des accords salariaux sur trois ans car c'était la condition de la survie du site. Les choses étaient posées clairement. Ils ont négocié sur les salaires, les conditions de travail, l'emploi, le recrutement des intérimaires, leurs transformations de CDD en CDI. Cette transformation a été globale et la négociation a été difficile. Les organisations syndicales ont accepté un gel des salaires pendant trois ans. C'est la contrepartie de la transformation du site. Quand le directeur de l'établissement me dit qu'ils ont obtenu de la part du Président-directeur général, Monsieur Tavares, la production d'une nouvelle voiture à la place de la Chine, je me dis que le dialogue social par cet exemple-là atteste que nous pouvons être aussi compétitifs que les entreprises chinoises nouvellement installées. C'est une nouvelle démonstration qui forge ma conviction de ce qu'est le dialogue social. La modification des outils relève plus du droit.

J'en terminerai sur la question des branches. Nous voulons un ordre public conventionnel qui soit dynamique, qui articule la branche et l'entreprise. Je ne crois pas qu'on souhaite tuer la branche, certainement pas. Nous avons besoin d'un appui de la branche. Pour certaines entreprises, je ne vois pas comment, en absence de branche, on peut analyser une évolution à vingt ans du marché de l'emploi. Je prends l'exemple du bâtiment et des garages. La manière de travailler est en train de se transformer. La construction de bâtiments verts implique de nouvelles compétences, de même le garagiste devient mécanicien et informaticien. Toutes ces compétences nouvelles doivent être prévues sinon notre appareil de formation ne suivra pas. S'il ne suit pas, il y aura du chômage. Pour l'éviter, il faut anticiper, pour anticiper, il faut des moyens.

Soit les partenaires sociaux s'emparent de la question, je cite l'exemple de la métallurgie car une démarche est engagée à l'unanimité ; soit ils ne le feront pas et l'Etat s'en occupera. On ne peut pas laisser les choses en l'état car on pénalise les entreprises et les salariés. Parfois, le vide pénalise les entreprises et pénalisera les salariés.

Voilà en quelques mots l'explication de ce que la France est en train de faire à sa manière. Avec des tensions, des avancées mais je pense que nous sommes dans un moment très particulier de l'histoire où nous avons la possibilité sans nous renier comme disait le général de Gaulle de rester fidèle à nos valeurs en nous transformant. Sans transformation, c'est notre modèle qui s'effrera.

Pour finir dans la citation doctrinaire, l'évolution est-elle achevée ? Evidemment non. Elle ne le sera jamais en réalité, l'évolution sociale est une chose très complexe et qui dure indéfiniment. Ils vous incombent avec la DGT de faire évoluer le droit pour qu'il soit en cohérence avec ces évolutions sociales.

Je vous remercie de votre attention et serai heureux de débattre avec vous.

(longs applaudissements)

---

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier**, Président du **cercle Humania**

Quel est votre ressenti sur l'évolution du nombre de branches, êtes vous en marche ?

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

Nous sommes en course. L'objectif est ambitieux, il faut des objectifs qui pressent un petit peu le pas. Autant, je suis respectueux du dialogue social et je ne vais pas changer de discours mais lorsqu'il ne produit rien et que vous constatez que les branches n'ont rien négocié depuis dix ans et qu'elles ne sont pas capables de constater l'acte de décès parce que vous n'êtes pas d'accord, le pouvoir public a le devoir de faire bouger les choses. C'est donc un objectif ambitieux mais nous en avons impérativement besoin. Je vous ai fait une présentation sur les enjeux, par exemple sur l'évolution de l'emploi et des classifications, je pourrai également parler de l'égalité des hommes et des femmes. Nous avons trop de branches.

**Fabien Gillen**, Directeur des politiques sociales de **Nexans**

Bonsoir, nous entamons un marathon parlementaire qui va accompagner la concertation entre le ministère du travail et les partenaires sociaux. Quel pourrait être pour vous, un peu en avance, un résultat qui serait considéré comme un succès



**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

La question est difficile et puis je suis tenu à un certain devoir de réserve. Je vais vous répondre naïvement et j'assume ma naïveté. Ce serait que le plus grand nombre de points d'accord soient dégagés avec le plus grand nombre d'acteurs.

**Philippe Tournier**, Directeur des ressources humaines Groupe de **Colas**

Monsieur le directeur général, je fais un lien avec ce que vous disiez sur les branches. D'après vous quel est l'avenir du paritarisme ? Nous avons parfois le sentiment dans nos entreprises que les fédérations sont un peu bloquées par manque de dialogue de nos partenaires sociaux qu'ils soient patronaux ou syndicaux? Comment voyez vous évoluer ce paritarisme ?

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

La direction générale du travail n'a peut être pas fait assez de publicité. Nous avons engagé une réforme en profondeur. Pour la première fois dans l'histoire sociale de notre pays, s'agissant des organisations patronales, on a mis en place un système de zone de vérité. Donnez-nous les éléments qui attestent de votre surface sociale : Nombre d'entreprises adhérentes et leurs salariés. Cela n'avait jamais été fait.

Jusqu'à présent, nous fonctionnons sur le système suivant, dès lors qu'une organisation patronale ne contestait pas la présence d'une autre organisation patronale, tout le monde était représentatif. C'est un système qui marche bien quand tout marche bien mais quand il y a des désaccords, vous avez toujours quelqu'un qui lève le doigt en disant ne pas être représentatif. Nous avons changé de système.

Deuxièmement, il y a la transparence financière avec la mise en place de l'association du financement du paritarisme. Je ne dis pas que tout est résolu mais aujourd'hui si vous allez sur internet et que vous consultez le rapport annuel de la GSPN, vous savez qui a touché quoi. C'est un immense pas de transparence qui a été franchi.

Le paritarisme ne peut plus être suspecté de connivence. Il assume son rôle. Tout n'est pas réglé, il faudra certainement poursuivre d'autres évolutions. Mais nous avons deux mutations de structure. Maintenant je sais qui pèse quoi autour de la table du côté patronal et du côté syndical. Dans la discussion, la question est de savoir à quelles conditions une organisation patronale pourrait s'opposer à la conclusion d'un accord collectif. Je retiens une anecdote lors de la longue préparation de la mise en place du dispositif de représentativité patronale. Un représentant émérite d'une organisation patronale qui siège dans beaucoup de commissions m'a dit : « Monsieur le directeur, finalement votre truc n'est pas trop

mal, je vais enfin connaître le nombre de mes adhérents et de mes effectifs salariés ».

**David Mazurelle**, Directeur général de **Constructys**

Monsieur le directeur général, je suis un témoin quotidien du paritarisme et du fonctionnement des branches. Nous voyons la formation professionnelle d'un certain nombre de branches et nous nous interrogeons sur la stratégie de l'état par rapport à la structuration des regroupements des branches. Allez-vous laisser faire les connivences syndicales et professionnelles ou aurez-vous une volonté politique pour organiser des filières socio-industrielles cohérentes ?

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

La réponse est dans la question si je prenais la première branche de l'alternative. D'abord, c'est le regroupement des branches qui est de la responsabilité des partenaires sociaux et l'état intervient et doit intervenir quand il n'y a aucun processus ou lorsque le processus est trop lent, qu'on ne voit aucun mouvement.

Je reviens sur le premier plan de mon analyse et du cas de la métallurgie. La métallurgie a défini son calendrier, sa méthode. Dès lors que l'objectif est affiché, on regroupe les diverses conventions. Pourquoi l'administration interviendrait-elle ? Le cap est fixé, il y a une méthode qui repose sur des discussions, je trouve que c'est la bonne méthode.

Je vous soumetts par ailleurs un deuxième exemple, celui d'une entreprise qui s'est engagée dans une réflexion stratégique en se posant la question du changement conventionnel qu'elle souhaite avoir. Elle s'est fait appuyer d'une aide indispensable. Ils ont alors réalisé un travail remarquable.

Le conseil que je donnerai est de le populariser car vous ne pouvez pas avoir une stratégie économique à moyen terme à vingt ans si vous ne réfléchissez pas à votre structure conventionnelle. Sinon, vous risquerez de gérer à l'intérieur du groupe, avec des activités très proches, des conventions collectives et des statuts différents qui sur la mobilité est parfois indispensable est extrêmement difficile.

Mon deuxième espoir est que cette stratégie d'entreprise se diffuse. C'est le rôle de la direction générale du travail de diffuser les bonnes méthodes. Je ne vous cache qu'il restera des connivences et mon souci concerne les connivences qui bloquent.

**Maître Catherine Millet-Ursin**, Avocat associé de **Fromont Briens**

Vous avez déjà un peu abordé le problème, comment peut se situer la convention collective de branches par rapport au groupe ? Aujourd'hui, effectivement nous avons un certain nombre de groupes dans lesquels il y a plusieurs partis et au regard des politiques groupe de mobilité, de rémunération ou des dispositifs de protection



sociale par exemple, on a des difficultés à rendre compatible une politique groupe avec celle des conventions collectives éventuellement applicables.

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

Je serai très heureux d'avoir la solution mais je ne l'ai pas en tant que telle. Vous êtes plus expert que moi sur les difficultés d'articulation. Tout d'abord, le problème est identifié, comment peut on le faire évoluer ?

Nous avons fait beaucoup dans la loi « travail » s'agissant du rehaussement de l'accord du groupe comme un accord d'entreprise. C'est une évolution majeure. Plus parfois, la possibilité de négocier des accords de groupe qui vont "écraser" des accords d'entreprise. Je me souviens d'un DRH qui m'a dit que nous avons fait forts. Nous voulions avoir un outil opérationnel, cohérent avec la stratégie. Sur la protection complémentaire, on négocie au niveau d'un groupe. Je pense que la négociation comme la consultation doit se dérouler au niveau le plus pertinent. Je reste fidèle à mes vieux manuels. Nous n'avons pas toutes les solutions mais reconnaissez que de ce point de vue la, il y a un pas en avant.

Maintenant, la question de la coexistence de diverses conventions collectives à l'intérieur d'un groupe doit entraîner une réflexion. Il y a l'accord de branche mais cet accord verra son domaine restreint si on reconnaît une primauté à l'accord d'entreprises donc à l'accord de groupe. Cela veut dire que le groupe à la main.

**Jean Louis Vincent**, Vice President human resources de **SNCF Logistics** et Président de l'association sommitale **Klesia**

Monsieur le directeur général, vous avez rappelé les difficultés des signatures d'accords cadres du forfait jour des trente cinq heures. A l'époque, le coût des trente cinq heures avait été compensé par les accords de rémunérations salariales sur deux ou trois ans alors qu'on était en pleine croissance. Je considère en tant que DRH que les salariés ont un déficit en termes de pouvoir d'achat directement lié à cette période.

Depuis beaucoup d'eau a coulé et chaque élection fait l'objet de discussions autour des trente cinq heures, pour ou contre, on annule ou pas.

Ma question est simple, vous avez dit être la cheville ouvrière de cette politique, avec le recul que vous pouvez avoir aujourd'hui, le referiez-vous et pourquoi ?

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

Un ami DRH m'a dit que j'avais cinq défauts majeurs. Tout d'abord, j'ai été inspecteur du travail, j'ai été énarque, j'ai trempé dans l'opération trente cinq heures, j'ai fait un livre de mille deux cents pages sur comment ne pas licencier un membre du représentant du personnel et puis enfin le pire du pire, « tu es passé de la chambre des représentants à la cour de cassation ».

En réfléchissant, je signalerai que je pense que votre entreprise vient de signer un accord sur le forfait jour. Je tiens à le féliciter. Je pense que je maintiendrai l'axe stratégique avec une modification des outils car cela a été, je parle sous le contrôle de Jean Marie Marx qui est aussi coupable que moi, un rejet global. Pour une des rares fois, une des difficultés de ma maison est de lier l'emploi et le travail. Cela a été une occasion de le faire. Les critiques sont tout à fait « understandable » sur les modalités. Je crois que cela a été occasion de résoudre et de dénouer les problèmes que nous avons et c'est la ruse de l'histoire.

Nous n'avons par exemple pas dénoué l'encadrement du temps de travail des cadres. Nous n'arrivons pas à en sortir. La mise en place du forfait jour a fait ses preuves et est suffisamment adaptée sous certaines conditions de l'évolution.

Je me dis aujourd'hui que le forfait jour peut répondre à l'évolution numérique et au fait qu'on réponde par exemple à nos courriels de notre domicile. La négociation permet de définir les modalités de cadrage et les lignes directrices. Nous avons essayé de vous suivre, c'est à dire que l'administration s'applique à elle même les préceptes et les leçons qu'elle peut donner aux autres, c'est à dire une charte détente avec une diffusion des réunions et la déconnexion par rapport aux mails.

Pour répondre très franchement sur l'axe stratégique OUI, sur les outils on peut mieux faire.

**Armand Mennechet**, Directeur des ressources humaines business support de **Démos**

Une question très rapide, penseriez vous très intéressant que le code du travail s'applique aux agents du ministère du travail ?

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

La réponse est non car les agents du ministère du travail sont des agents publics. Ils sont soumis à des applications particulières inhérentes au service public. Je veux parler notamment de l'impartialité, de la neutralité au sens laïcité du terme. Je pense aux obligations qui sont inhérentes au service public.

**Olivier Münch**, Directeur des affaires sociales

Je voulais vous demander qu'à l'exception de la CGT, monsieur le directeur général, l'ensemble des organisations syndicales soient d'un calme absolu, d'un silence assourdissant ? Cela voudrait-il dire que la loi sur la moralisation de la vie politique serait-elle étendue à nos organisations syndicales ?

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

Je ne répondrai pas à votre question. Je pense que tout le monde mesure le moment que nous vivons et les responsabilités qui sont les nôtres. Le processus de la loi « travail » a laissé beaucoup de traces. Je vais vous raconter une anecdote et vous en tirerez les leçons qu'il convient d'en tirer.

Lors de la mise en œuvre de la consultation, dite TPE, c'est à dire la mise en place d'un dispositif permettant aux salariés des entreprises de moins de onze salariés d'exprimer leurs préférences syndicales, soit 4,5 millions d'électeurs, nous avons mis en place un service « hotline » régional pour leur répondre. La première question qui nous est revenue est : "suis-je obligé de voter ? " La réponse est non parce que je n'ai pas envie de voter !

**Ghislain Missonnier**

**La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à une personnalité tirée au sort.**

Ce soir, la personne choisie appartient à une grande entreprise de renom dans le monde du pneumatique avec **Jean-Michel Guillon**, directeur général exécutif, directeur du personnel & membre du comité exécutif du groupe Michelin.

**Alors, Yves Struillou qu'elle est la question que vous n'avez jamais osée poser à un directeur du personnel, que vous aimeriez énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Jean-Michel Guillon, directeur général exécutif, directeur du personnel & membre du comité exécutif du groupe Michelin.**

**Yves Struillou**, Directeur général de la **Direction générale du travail**

C'est une question en deux volets : de quoi êtes-vous le plus fier ? Et de quoi êtes-vous le moins fier ?

**Jean-Michel Guillon**, directeur général exécutif, directeur du personnel & membre du comité exécutif du groupe **Michelin**.

Monsieur le directeur général, ce dont je suis le plus fier est de m'appeler directeur du personnel et non DRH. Car je pense que le monde évolue et que cette dimension des personnes va avoir une dimension particulière dans notre fonction. Et dire personne à la place de ressources prend une dimension particulière dans tout ce que

nous faisons aujourd'hui et dans tout ce que nous aurons à faire demain.

Concernant le second volet de votre question, vous connaissez l'histoire de Michelin. Je suis rentré en 1982 chez Michelin, c'était l'époque où le groupe a dû mettre en place pour la première fois un plan social. Je n'étais pas DRH à l'époque et j'ai vécu à travers le patron de Michelin, François Michelin. Toute la détresse qu'il a ressentie dans cette décision était forte car il avait pour la première fois de sa vie à mettre à la porte un certain nombre de personnes. Quand c'est à Clermont-Ferrand c'est encore plus une déchirure.

À chaque fois que nous sommes amenés et nous serons amenés à le faire dans le monde d'aujourd'hui, c'est une déchirure pour un responsable du personnel. Ce que je vivais et ce que nous vivions auparavant comme un embarras, il faut le transformer en une opportunité.

Vous parliez tout à l'heure de la formation, je pense que quand on regarde la transformation du monde et des emplois, notre approche n'est plus de dire que vous avez un emploi pour la vie mais plutôt travailler sur ce qu'on appelle l'employabilité et sur la formation. Je pense qu'à travers cette approche, cela doit devenir une fierté. Nous devons être fiers d'être responsables de la formation et de l'employabilité de ceux qui nous entoureront demain.

J'accepte le pari et je le prendrai avec vous. Merci.

Un grand merci à **notre grand témoin, Yves Struillou**, pour son intervention de ce soir autour du thème : **Quelles évolutions pour le dialogue social : Bilan et perspective ?**

(Applaudissements très nourris)

.....et à **Jean-Michel Guillon** qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont **Wavestone et l'Apec** (Applaudissements) grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernière information : Nous aurons notre prochain événement le cinq octobre avec notre sixième Grand Prix, « Le DRH devenu Président » à l'auditorium de Bouygues à Paris.



Notez bien cette date pour nous retrouver, sur invitation, à 18 heures 30 **en ayant réservé votre place dans les temps si vous ne voulez pas subir les affres du surbooking comme ce soir !!**

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions d'Yves Struillou. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements très nourris)

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

Bon retour.

*Compte rendu du débat - le plus précis possible :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*