



Compte-rendu de la Conférence événement du Club ESSEC RH au titre du 100ème anniversaire de l'ESSEC du jeudi 13 septembre 2007, au Palais d'Iéna - Conseil Economique et Social (CES), sur le thème :

« Conjuguer performances économiques et sociales en 2007 »

Cette conférence organisée grâce à la collaboration du Président du Conseil Economique et Social et son équipe s'inscrit dans le cadre des événements « 100ème anniversaire » qui jalonnent l'année 2007.

Jean-Luc PLACET, PDG d'IDRH, Président de Syntec Conseil en Management, Vice Président des Diplômés ESSEC et membre du CES, ouvre les débats.

Il met en relief les proximités existant de fait entre l'ESSEC, le CES et leur préoccupation commune pour le sujet choisi :

- L'ESSEC est une école qui forme à la performance mais en s'appuyant sur de fortes racines humanistes.
- Le CES réunit des hommes et des femmes d'horizons très différentes pour échanger puis aboutir à un consensus sur des idées, et des moyens, pour améliorer la performance de la France.
- Enfin, selon lui, si nos sociétés sont fondées sur l'intelligence, alors économique et social sont forcément liés.

Finalement, il espère que les futures générations sauront démontrer que l'humanisme est une idée neuve en Europe.

Jean-Marie PERETTI, Professeur de Ressources Humaines à l'ESSEC, Président du Club ESSEC RH, animateur des débats, présente les intervenants qui interviendront tour à tour avant un débat avec le public :

- **Jean-Luc VERGNE**, DRH de PSA PEUGEOT-CITROEN
- **Christian LAROSE**, Vice Président du Conseil Economique et Social
- **Jean-François PILLIARD**, Directeur Général Ressources Stratégiques et Organisation, Schneider Electric et Président de l'AFPA
- **Philippe DURANCE**, Economiste Prospectiviste.
- **Jean Pascal ARNAUD**, Directeur Ressources Humaines et Communication du Groupe Chantelle

Intervention de **Jean-Luc VERGNE**, DRH de PSA PEUGEOT-CITROEN :

Il n'y a pas de performance économique durable au détriment de l'environnement ou de l'humain. Par ailleurs, il faut veiller à redistribuer les effets de la performance économique si on veut éviter les conflits. Selon lui, la vigilance actuelle sur les comportements socialement responsables est une opportunité pour les grandes entreprises.

Jean-Luc Vergne affirme que le DRH, garant de la cohésion sociale, doit être manager dans les grandes fonctions de l'entreprise, pour permettre de concilier économique et social. Il raconte qu'il a essayé d'être précurseur dans son entreprise sur plusieurs thèmes aujourd'hui incontournables : il y a six ans, l'égalité homme-femme ; en 2004, la diversité...

Il résume la responsabilité du DRH qui doit :

- **Anticiper les changements** : préserver l'employabilité des salariés, prévoir les reconversions.



- **Assurer l'adhésion des salariés** : Il insiste sur la nécessité d'être transparent sur la stratégie globale de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, car rien ne peut se faire sans eux. Les syndicats et la communication interne permettent d'associer les salariés à la performance de l'entreprise.
- **Privilégier la qualité du dialogue social** : veiller à équilibrer les négociations avec les partenaires sociaux.

Il pose ensuite la question de la mesure de la performance :

- Sur les aspects économiques, il existe déjà des ratios, des agences de notation, etc...
- Sur les aspects sociaux, il semble qu'il y ait des outils RH à mettre en place. Il y a des indices connus sur les accidents du travail, le taux de féminisation, etc, qui permettent déjà de mesurer ses progrès. Par ailleurs, il existe de plus en plus d'agences spécialisées qui donnent une vision plus ou moins objective permettant de se comparer aussi aux concurrents.

Il conclut que l'objectif est ambitieux et difficile, et la réalité peut-être conflictuelle. Mais, le DRH, est un manager qui gère et régule les paradoxes : le collectif et l'individuel, le recrutement et le « décreusement », la rentabilité et le climat social, la productivité et le bien-être des salariés...

Intervention de **Christian LAROSE**, Vice Président du Conseil Economique et Social, Secrétaire CGT dans le secteur Habillement-Textile :

L'utilité de la performance économique dans l'entreprise s'explique plus facilement, notamment car elle est plus mesurable. Pour l'aspect social, c'est la manière de considérer les hommes qui entre jeu. C'est toujours plus compliqué.

Christian Larose affirme que la réalité du dialogue social est loin d'être celle de ces conférences :

- D'abord, on n'accepte pas encore l'idée que les patrons puissent se tromper. C'est-à-dire qu'on n'écoute pas les idées des syndicats et les salariés concernant la stratégie de l'entreprise, au mieux on la leur explique.
- Ensuite, construire un dialogue social nécessite des moyens. Aujourd'hui, dans les négociations syndicales, l'entreprise et son équipe de juristes se trouvent face à des représentants du personnel seuls et auto-formés (en général insuffisamment) aux problématiques juridiques.
- En outre, dans la signature des accords de branches, il dénonce une représentativité (1 syndicat = 1voix) qui n'a rien à voir avec la réalité du nombre.
- Enfin, le dialogue social n'existe souvent pas dans les PME. Et dans la majorité des entreprises, le DRH fait plutôt ce qu'on lui demande sans marge de manœuvre.

Pourtant « je ne connais pas d'autre méthode que le dialogue social »... et... « dans certains groupes, on pratique mieux qu'ailleurs »...

Christian Larose évoque aussi le thème grave du suicide sur lequel il a écrit un ouvrage. Il explique que c'est évidemment multifactoriel, mais le taux de suicide peut varier beaucoup d'une entreprise à l'autre, ce qu'il faut analyser.

Intervention de **Jean-François PILLIARD**, Directeur Général Ressources Stratégiques et Organisation, Schneider Electric et Président de l'AFPA

Il note aussi un écart très significatif entre les théories du capital humain et la réalité. Éviter l'angélisme, c'est respecter ses interlocuteurs.



De façon thématique, il reprend, sur les dix dernières années, les enjeux liés à la performance rencontrés par Schneider Electric :

- **La transformation profonde du périmètre d'activité :** Pour des raisons d'efficacité du business, Schneider Electric a relocalisé sa production au plus près de ses clients mondiaux. Ainsi, en dix ans, l'activité en France a diminué au profit de l'international, de la Chine par exemple. Un tel changement s'accompagne d'enjeux sociaux et RH importants. Par exemple :
 - Baisse des effectifs dans un pays mature
 - Amélioration des compétences de collaborateurs dans une autre partie du monde

Pour Jean-François Pillard, en France, on oublie que les relocalisations industrielles à l'étranger bénéficient à d'autres personnes. Schneider Electric prévoit les mêmes conditions de travail en France et en Chine, ce qui améliore considérablement le standard de vie des chinois.

- **La croissance par l'acquisition de sociétés plus petites sur les quatre dernières années :** Jean-François Pillard parle de l'enjeu du « respect de l'identité et des valeurs des sociétés acquises ». Chez Schneider, il a été choisi de parier sur la diversité, et le Groupe s'appuie sur une croissance par acquisition pour encourager cette politique.
- **Les changements en matière de compétences et de métiers :** il a fallu maîtriser d'autres technologies et travailler davantage sur le service. Il explique que chaque entité Schneider fait des scénarios de business sur trois ans. En RH, ils travaillent les écarts par la formation professionnelle et de la mobilité. Tous les trois ans, les salariés ont aussi un entretien sur l'évolution des métiers les concernant. Cela leur permet d'être acteur de leur parcours professionnel, ce qui les motive et améliore ainsi leur performance. Il ajoute qu'il a été observé (par enquête) qu'il y a une corrélation très forte entre la satisfaction du personnel et celle des clients.

Par ailleurs, Jean-François PILLIARD rappelle que la performance de l'entreprise est soumise à une pression de l'environnement toujours plus forte. Selon lui, on accuse facilement le monde financier mais la pression vient surtout des clients, c'est-à-dire nous. Il rappelle que les fonds de retraites qu'on critique tant, sont constitués d'anciens salariés...

Il conclut que le dialogue social en France doit s'ouvrir aux citoyens et aux ONG, et ne plus rester dans les seules mains des partenaires sociaux qui négocient ensemble déjà depuis trente ans.

Intervention de **Philippe DURANCE**, Economiste Prospectiviste :

N'étant pas DRH son intervention ne se veut pas centrée sur le dialogue social mais sur l'interrogation des notions économiques liées à la performance économique et sociale:

- **La productivité :** En France, on enregistre une bonne productivité du travail, nettement supérieure à celle de l'Europe des quinze. Pourtant, le niveau de vie ne suit pas cette tendance, restant très légèrement au-dessus de nos voisins européens. Philippe Durance explique ce paradoxe par une faiblesse du taux d'emploi (62% en 2006 contre une moyenne européenne de 66%). Il résume : peu de gens travaillent mais le font bien. En effet la performance française laisse de côté les jeunes et les seniors.
- **La durée du travail :** Aux yeux des investisseurs étrangers, les 35 heures sont une faiblesse. D'après des calculs « classiques » en la matière, si les français travaillaient autant que les américains, ils gagneraient 8000 euros supplémentaires par an en moyenne. Mais doit-on travailler plus ou être plus nombreux à travailler ? De 1998 à 2005, la durée du travail a baissé de 6%, la productivité est montée à 8%, le taux d'emploi a augmenté de 4% seulement. Il conclut qu'aujourd'hui, rien ne peut prouver que la réduction du temps de travail a des effets bénéfiques sur le taux d'emploi.
- **La place accordée aux seniors :** Les 44-65 ans représentent 40% de la population active en France en 2006 contre 60% aux Etats-Unis. Nous avons un des taux les plus bas des pays développés. Le départ à la retraite est en moyenne à 59 ans ici. Pourtant, d'une part, on



observe un vieillissement de la population, et d'autre part, une augmentation de l'espérance de vie. Il conclut qu'à 59 ans, les seniors doivent aujourd'hui se trouver seul un projet pour leur « troisième vie »...

- **La mondialisation** : La France bénéficie globalement de la mondialisation. C'est le troisième pays à accueillir le plus d'investissements directs étrangers. Donc, au niveau macro-économique, plus d'emplois sont créés que détruits. Mais au niveau local, la réalité peut être différente. Il invite les entreprises à être des acteurs du développement social local.
- **La technologie** : On répète que l'innovation est primordiale mais on met trop en avant la technologie au détriment de l'innovation sociale. Pourtant, on sait que les dépenses en R&D ne garantissent pas une première place.

Intervention de **Jean Pascal ARNAUD**, Directeur Ressources Humaines et Communication du groupe Chantelle :

Jean-Pascal Arnaud veut exprimer une conviction qui guide son métier. Il ne veut ni réduire l'économique à du financier court terme, ni le social au taux d'emploi. Il cherche la voie du milieu qui intégrerait les différentes logiques de l'*actionnaire*, du *client*, de la *cité* et des *salariés*, au moins à titre de modèle de représentation.

(voir aussi compte-rendu de l'intervention de Jean-Pascal Arnaud lors du club ESSEC RH du 03 mai 2006, sur le blog)

Il rêve d'un mode de contrat entre DRH et actionnaire avec des échéances pluriannuelles. Mais peu de DRH ont une capacité de proximité avec les actionnaires.

Il conclut avec trois grands défis des DRH aujourd'hui:

- Mettre en place un **modèle social propre à l'entreprise** à laquelle on appartient, dégagé des normes, qui pourrait introduire l'idée de durée et de développement durable.
- Prendre en compte la dimension démographique de son entreprise.
- Être sûr de se préoccuper de **tous** les talents.

Auxquels, il associe quatre conditions transversales :

- La conscience de la dimension mondiale de son entreprise
- Le souci de la création de valeur
- La capacité à mesurer
- La prise de risque et l'innovation

Jean-Marie PERETTI lance le débat : **Et en 2008 ?**

Christian LAROSE répond que si l'on en croit la politique, le dialogue social va se développer sur beaucoup de sujets...mais il ne faut pas le confondre avec de la concertation. En outre, il y a une grande différence entre ce qu'il se passe dans l'entreprise et au niveau des branches. En 2008, nous aurions besoin d'un dialogue social profond.

Jean-François PILLIARD pense que le devenir des partenaires sociaux est incertain : soit ils arrivent à montrer leur utilité, soit l'Etat va s'y substituer. Lui, ne fait pas confiance à l'Etat, quel qu'il soit, pour garantir la paix sociale. Il voit le danger de laisser intervenir le gouvernement dans le dialogue social. Il espère que grâce aux questions actuelles concernant les contrats de travail, les partenaires sociaux vont pouvoir montrer leur pertinence.



Question du public: Que font les entreprises aujourd'hui pour assurer dans leurs lieux, un travail durable et soutenable tout au long d'une vie professionnelle qui peut aller jusqu'à 65, 70 ans?

Jean-François PILLIARD est heureux d'entendre parler de « vie professionnelle » et non de « problème des seniors ». Il préfère cette vision plus globale, et ajoute qu'un senior est plus ou moins efficace selon l'environnement dans lequel on l'aura mis durant sa vie professionnelle...

Ensuite, il veut différencier ceux qui ont commencé à travailler tôt dans des conditions pénibles, et les autres. Pour les premiers, il lui semble tout à fait légitime de développer l'idée que la vie professionnelle doit s'arrêter plus tôt. Mais pour les autres...? Chez Schneider, ils ont supprimé le système de pré-retraites. Par ailleurs, il lui semble important de permettre aux salariés de faire des bilans de compétences à des moments clés de la vie professionnelle et personnelle. Il faut replacer les individus au cœur de leur développement. Il conclut de façon optimiste : la démographie à laquelle nous allons être confrontée annonce une pénurie de main-d'œuvre, d'une part. D'autre part, il faut prendre en compte l'âge des clients internationaux dans un futur proche : avec qui voudront-ils traiter ?

Question du public : Voyez-vous la diversité comme un atout économique dans l'entreprise ?

Selon **Jean-François PILLIARD**, la diversité n'est pas une problématique morale, c'est une source d'innovation considérable.

Jean-Pascal Arnaud regrette les mots qui catégorisent trop. Selon lui, la diversité, c'est l'écoute. Il n'a pas signé d'accord de diversité car il préfère tendre vers l'individualisation.

Jean-François PILLIARD ajoute que la plus grande diversité reste la diversité de pensée. Dans certaines entreprises, il est de plus en plus difficile d'exprimer des points de vue avant qu'une décision soit prise. **Il faut avant toute chose créer un environnement managérial qui permette de s'exprimer pour donner du sens à la diversité.**

Jean-Marie Peretti ironise en affirmant que l'on préfère souvent les « conformes non-performants » aux « performants non-conformes ».

Intervention de Mickael Ohana (dirigeant de la société Crossknowledge) présent dans l'assemblée : Comment les NTIC peuvent aider à conjuguer l'économie et le social ?

Par exemple, l'e-learning a relevé le défi de former quatre fois plus de personnes, de façon plus personnalisée, à moindre coût, sans prendre plus de temps ! Par ailleurs, cela donne accès à la formation professionnelle aux handicapés. Ainsi, les NTIC pourraient donner une marge de manœuvre pour augmenter l'accès à la formation, renforcer l'employabilité sans modifier la donne économique.

Les mots de la fin :

- **Jean-François PILLIARD** affirme que l'optimisme, c'est de l'humilité.
- **Philippe Durance** attire l'attention sur les banques mutualistes qui sont très avancées sur ces sujets, avec une dimension territoriale forte. Leurs clients sont actionnaires !
- **Pour Jean-Pascal Arnaud**, le chemin est long et passionnant.

Jean-Marie Peretti conclut la conférence qui se poursuit par un cocktail offert par la société CROSSKNOWLEDGE.

.../...

Des questions, des réactions ?

Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC : <http://www.essec-blog.fr>