



FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN



Rencontre avec Jean-Pierre Ménanteau, Directeur Général du groupe Humanis 1^{er} décembre 2016

Jean Pierre Ménanteau est directeur général d'Humanis, acteur de référence dans la protection sociale depuis avril 2013. Diplômé de l'ESSEC, de Sciences Po Paris et l'ENA, il a débuté sa carrière en tant qu'Inspecteur des finances.

Qu'y a t-il de nouveau dans votre [rapport annuel](#) sur le dialogue social ?

Quand nous lisons des articles spectaculaires dans la presse disant que le dialogue social ne marche pas, on a l'impression de faire une overdose par rapport aux bombardements médiatiques. On voit aussi que le dialogue social est un sujet complexe. Il y a beaucoup de travaux de recherche sur le dialogue social. Mais souvent ils sont éparpillés. C'est dommage.

C'est la raison pour laquelle Apicil et Humanis ont présenté le premier rapport annuel sur l'état du dialogue social en France. Réalisé sous la direction de Marc Ferracci, professeur à Sciences Po Paris, ce rapport annuel adopte une approche inédit qui combine des données statistiques, des entretiens qualitatifs et un sondage exclusif pour retracer une image fidèle à la réalité et une analyse thématique des relations entre dialogue social et développement économique des entreprises.

Les idées essentielles du rapport :

- La France est dans une situation très singulière. Aucun autre pays de l'OCDE n'a un tel **écart entre la représentativité d'une part** (quand on mesure en termes du taux de syndicalisation) et **le taux de couverture des salariés par des accords collectifs**. Il y a quand même une donnée intermédiaire, c'est le taux de participation dans les élections : moins de la moitié des salariés votent quand il s'agit de voter dans leurs entreprises. C'est une situation assez contrastée : la France a fait le choix historique de l'extension : on peut bénéficier de la couverture collective même si on n'adhère pas à un syndicat. C'est un choix original en Europe. Car dans les pays scandinaves, on ne peut pas bénéficier de la couverture collective si on n'est pas membre du syndicat.
- Une autre originalité : nous avons **700 branches d'activité**. En Allemagne, ce chiffre se situe entre 50 et 150 branches. Cependant, la loi El-Khomri est en train de modifier cela : on veut passer à 200 branches.
55 % des salariés affirment entretenir une relation de confiance avec la direction de l'entreprise. La France, sur le long terme, enregistre une forte baisse de la conflictualité et des mouvements sociaux comme dans les autres pays industrialisés.
- Nous sommes très frappés par la différence entre les déclarations médiatiques sur l'état du dialogue social et ce qui se passe en réalité. Ce qui se passe en réalité, c'est qu'il y a **36 000 accords** au niveau des entreprises qui sont signés chaque année. Il y a donc une vraie mutation.
- **Quelle que soit la situation économique**, quel que soit l'environnement, **il y a du dialogue social**. 63% des salariés jugent positivement le dialogue social et 58% estiment que le dialogue social permet de réduire les problèmes et d'améliorer la vie du travail.
- On est dans une situation de transformation sociale. Il y a des aspirations collectives dans les entreprises sur un certain nombre de sujets : la parité

homme-femme, la santé, le handicap, la formation professionnelle, etc. La parité homme-femme est un sujet qui n'existait pas il y a quelques années.

- Le sujet de la santé est en train de monter énormément dans les entreprises. Aujourd'hui, un employeur qui ne ferait pas attention au bien-être de ses salariés serait considéré comme quelqu'un qui ne ferait pas son travail. Je vois de plus en plus de directions des Ressources Humaines traiter les questions relatives à la santé au travail.
- Les sondages prouvent qu'il y a une **aspiration à un dialogue social constructif, collectif et utile**. Aujourd'hui, cela fait consensus.

Certaines convergences existent :

- Les patrons et les salariés considèrent que le dialogue social idéal devrait être d'abord constructif. Mais seulement 63% des salariés alors que 93% des chefs d'entreprise estiment que le dialogue social est bon ou très bon sur leur lieu de travail. Aussi, alors que 87 % des chefs d'entreprise estiment être dans une relation de confiance avec leurs salariés, cette proportion n'est que de 55% lorsque l'on interroge les salariés eux-mêmes.

Conclusions :

- Le dialogue social aura un impact positif sur les salaires, mais pas en France
- Il aura un impact positif sur la réduction des inégalités de salaires
- Il aura un impact positif sur la formation professionnelle, sur les conditions de travail, etc.
- Le dialogue social n'aura pas d'effet clairement démontré sur la productivité, et le niveau de l'emploi.

Les pistes de progrès possibles

- Il y a un vrai sujet : comment faire circuler l'information.

- Il faudrait étendre aux entreprises moyennes la représentation des salariés au sein des conseils d'administration pour qu'une « grammaire économique » de l'entreprise soit partagée.
- Il manque l'évaluation : on note très peu d'évaluation quantitative chiffrée sur la santé et sur d'autres thèmes car c'est compliqué d'en faire.
- Bien sûr, il y a aussi ceux qui sont exclus du dialogue social (les chômeurs par exemple)

Question : Sur les accords et la vitalité du dialogue social, le nombre d'accords conclus est un indicateur. Mais il ne peut pas être un indicateur suffisant pour dire que le dialogue social est bon ou pas bon...

Jean-Pierre Menanteau : On a rassemblé toutes les données pour ce rapport annuel. A aucun moment on n'a dit que le dialogue social est bon ou mauvais. On a juste dit que le dialogue social est riche. On ne peut pas dire qu'il n'existe pas. Et les thèmes de négociation évoluent. En revanche, il y a très peu d'évaluation sur la santé ou cela est très rare. Il faudrait synthétiser toutes les informations mais c'est très difficile à faire. Chaque branche d'activité a un rôle spécifique et requiert un niveau d'expertise très différent.

Question : Vous avez dit que nous ne sommes pas allés assez loin dans la prospective. Or un des enjeux du dialogue social c'est justement de déplacer le dialogue social pour se projeter dans l'avenir. De plus, par rapport aux années 1950s, nous avons gagné des dizaines d'années d'espérance de vie...

Jean-Pierre Menanteau : C'est un des sujets prospectifs majeurs. Pour l'instant, il y a des travaux de réflexion relatifs à la manière dont on fait les choses dans un monde du travail qui change. Mais il y a aussi la question du devenir du dialogue social, sur le plan éthique, dans un monde où les salariés sont mis en concurrence avec les technologies. Et ce sujet touche tous les salariés du monde entier. Ça c'est LE SUJET.

Question : Je pense qu'il faut prendre avec beaucoup de recul les chiffres qui sont dans ce rapport. Non pas parce qu'ils sont faux. Mais peut-être parce qu'ils ne représentent pas forcément la réalité. Par exemple, le taux de participation des salariés aux élections professionnelles : ce chiffre ne prend pas en compte la réalité. Car il est l'addition du vote des salariés dans les entreprises aux élections professionnelles et du vote des salariés aux élections de représentativité...

Jean-Pierre Menanteau : Oui je suis d'accord. Il faut nuancer ce chiffre dans le rapport. Lorsque nous avons fait ce rapport, le message que nous avons voulu faire passer est le suivant : « Regardez l'état concret du dialogue social en France avec les moyens du bord ».