

**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du lundi 8 juin 2009**

ineum ✨ ✨ ✨  
consulting  
sous l'égide d'

\*\*\*\*\*

**Thème de la soirée :**

**Comment contenir l'impact social de la crise économique et financière ?**

**Intervenant :** Professeur **Christian de Boissieu**, Economiste et Président délégué du Conseil d'analyse économique

**Personnes présentes :** Soixante dix DRH de grandes entreprises publiques ou privées, représentant environ plus 1,5 million de salariés se retrouvaient au pavillon Dauphine avec la présence particulière de Francis **MER**, Président du Conseil de surveillance de **Safran**, ancien Ministre de l'économie et des finances, membre du Conseil d'administration d'Adecco SA et de Rhodia & Denis **MARTIN**, Directeur des ressources humaines de **PSA Peugeot Citroën**.

\*\*\*\*\*

**1) Mot d'accueil de Ghislain Missonnier**

Bonsoir à toutes et à tous,

Nous sommes Norbert Faure, Associé d'Ineum consulting et moi-même très heureux de vous compter parmi nous ce soir pour une intervention du Professeur Christian de Boissieu sur un thème plein d'actualité.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du partenariat d'Ineum Consulting. Le cercle Humania a quelques années d'expérience et d'existence. Grâce a Norbert Faure et à un absent regretté qu'est Miguel de Fontenay, Président-directeur général d'Ineum Consulting, cette année 2009 se déroule sous de bons hospices. Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Et à ce titre je passe la parole à Norbert Faure pour un mot d'introduction.

## 2) Mot d'introduction de Norbert Faure

J'ai le plaisir à reprendre avec Ghislain Missonnier, le cercle Humania. C'est un moment de rencontre très intéressant et très enrichissant. Ineum consulting est donc ravi de vous accueillir ce soir.

Un mot sur Ineum Consulting. Ineum Consulting représente 1200 collaborateurs dont 800 en France et nous faisons du conseil en management et en organisation. La dernière fois nous avons parlé des jeunes. Les jeunes sont un vrai sujet, j'ai entendu ce matin que 81% des 18-34 ans n'avaient pas voté aux élections européennes. La fonction de ressources humaines a un rôle social essentiel et vous en êtes quelque part le premier fer de lance. Avec les incidences économiques et aussi sociétales de cette crise que nous connaissons aujourd'hui, je suis ravi de pouvoir échanger avec vous et avec notre invité de marque autour de questions-réponses sur le thème « Comment contenir l'impact social de la crise économique et financière ? ». Je remercie le Professeur Christian de Boissieu d'avoir accepté d'évoquer ce sujet avec nous ce soir.

## 3) Discours introductif de Ghislain Missonnier

**Ghislain Missonnier**, président du cercle Humania, présente le parcours du Professeur **Christian de Boissieu**, Economiste et notamment Président délégué du Conseil d'analyse économique (cf. document sur le site)

## 4) Intervention de Christian de Boissieu

Merci cher Président.

Je suis tout d'abord content de retrouver Francis Mer et d'autres amis que je n'avais pas vu depuis longtemps, a long time ago.. J'ai été très impressionné par le portrait que vous avez fait, non pas impressionné par moi mais impressionné par ce que vous avez réussi à faire de moi. Merci cher Ghislain de votre présentation.

**Je vais aborder devant vous 2 points.**

- Un premier sur **la crise elle-même et sur les ripostes** de la crise.
- Ma deuxième partie sera consacrée aux **conséquences sociales de la crise** et la manière dont on essaye de **contenir le marasme et la fragilité sociale actuelle.**

Un petit détour par la crise elle-même, ou en est-on, ou va-t-on, que se passe t'il, les réponses apportées sont elles bonnes ?

**4.1)** Sur la crise elle-même, je n'ai pas été plus malin que les autres. Je n'ai pas du tout anticipé que le 9 août 2007, il allait se passer quelque chose de grave. Quand je me trompe, je le dis. Les agences de notation ne disent jamais quand elles ont tort à un certain moment, pourtant la crédibilité consiste aussi à dire quant on a raison sans trop le crier sur les toits et à admettre quant on a tort. Je suis parti en vacances sans voir arriver la crise des Subprimes. **La crise a démarré le 9 août** car c'est à ce

moment là que la crise s'est vraiment inscrite dans ce qu'elle est encore aujourd'hui **une crise de confiance.**

A partir du mois d'août 2007 les banques ont perdu confiance entre elle. Chaque banque a refusé de se prêter entre elles malgré une bonne notation avec une bonne signature ni à un mois, ni à 3 mois car chacune pensait que les autres banques étaient dans l'erreur. Ainsi, au cœur de cette crise il y avait des problèmes de confiance, des problèmes de liquidités bancaires, de manque de transparence. Chaque banque refusait de prêter aux autres car elle ne savait pas ou elle en était sur les risques à supporter. **Cette crise est une crise du surendettement, de la spéculation excessive, de dérapage des banquiers,** c'est une crise de la complexité financière d'où tous les débats actuels sur la titrisation financière.

Ainsi je n'ai pas vu arriver la crise mais je ne fus pas surpris par la faillite de Lehmann Brother qui a quand même joué un rôle accélérateur très important. Si on m'avait dit au mois d'août 2008 qu'elle allait faire faillite en septembre, j'aurais dit je n'y crois pas du tout, je n'aurais pas parié pas un copeck là dessus. Car pour moi Lehmann Brother est « too big too fail » au mois d'août 2008 c'est à dire trop grosse pour faire faillite. La faillite a rajouté une couche très importante de méfiance, de défiance. Je ne vais pas refaire toute l'histoire de la crise mais ce que je voulais dire quand je dis qu'il y a 36 lectures de la crise il y a aussi cette lecture qui consiste à dire qu'au delà du problème des subprimes aux USA et des problèmes de l'immobilier, **la crise est sans doute liée au problème du rééquilibrage dans le monde.**

Dans cette crise, il y a des déséquilibres internationaux, une abondance de liquidités, peut être aussi les privilèges du dollar, c'est une lecture qui fait de cet événement exceptionnel, gravissime, la plus grave crise que l'on ait traversé depuis la seconde guerre mondiale, au plan mondial, qui fait de cette crise, normalement quelque chose d'exceptionnel mais aussi en même temps une crise, si l'on l'interprète comme une crise liée aux déséquilibres internationaux et aux problèmes de financement des déficits américains, abondance de liquidités dans le monde, le dollar ... par delà tout ce qui a été dit sur Greenspan et sur ce qu'il a bien ou mal fait à la tête de la FED. On est dans une optique de continuité. On avait eu bien avant depuis 40 ans pas mal de crise internationale y compris celle qui a donné lieu à la mort de Bretton Woods en 1971 On a eu des crises graves qui ont eu certes moins de résonance que celle là.

**Aujourd'hui, mon diagnostic est le suivant : juin 2009 est confronté à une crise qui a 3 dimensions principales :**

- **La crise bancaire et financière n'est pas finie au plan mondial,**
- **la crise économique est là**
- **et la fragilité sociale se développe à grandes enjambées.**

**Vous avez les 3 dimensions : finance, économie et social.**

D'ailleurs, on pourrait faire une connexion sur l'aspect écologique : « la crise rend-elle plus nécessaire ou plus difficile les politiques de développement durable ? »

Bref, sur la crise bancaire et financière, mon sentiment est que les estimations sur le coût de la crise sur les banques ne valent pas grand chose. Il y a un mois le FMI a dit que la crise allait coûter aux institutions financières 4054 milliards de dollar, pourquoi 54 ? Vu la grande difficulté du calcul, la précision du calcul n'a d'égal que l'incertitude même de la méthodologie. Sur les 4054 milliards de dollar chiffrés par le FMI qui tout

les 6 mois les actualise de 50%. Le Yen aurait 2700 à digérer pour les banques, le reste étant reparti entre les fonds d'investissement et les compagnies d'assurance. Celles-ci qui sont moins exposés que les banques ou que les fonds de private equity. Les causes de la crise sont renouvelées tous les jours tant que les prix du logement continuent à baisser aux USA. Aujourd'hui, on peut dire que les banques ont assaini leur bilan de 50 % des actifs financiers toxiques qu'elles détenaient. Si on dit 50%, cela veut dire qu'il en reste autant. Les situations sont très différentes d'un pays à l'autre.

Les banques locales allemandes sont très exposées à tel point que Madame Merkel a annoncé un plan relativement astucieux par lequel les allemands se proposent de racheter les actifs toxiques des banques allemandes. En Europe, on a des systèmes bancaires très inégalement exposés à la crise, **le système français est plutôt moins exposé que d'autres**. On a quand même eu comme problème le cas Dexia puis Natixis, la fusion de la Banque populaire-Caisse d'épargne avec intervention de l'état. Il y a eu Calyon la filiale de Crédit Agricole, on ne peut pas dire que la France n'est pas en dehors de la crise mais elle sent sort plutôt mieux que les autres. Je ne parle pas de l'affaire Kerviel mais de l'exposition à la crise. Alors, je pense que **la crise bancaire et financière va encore durer 9 mois**.

Sur l'aspect crise économique, pays avancés ou pays émergents, nous sommes tous dans le même bateau. La Chine a encore une croissance significative mais elle a baissé de 11% à 6 % Elle a été divisée par deux, la Russie est clairement dans la crise à travers les conséquences de la crise sur les prix du pétrole et sur les prix du gaz. J'ai été très impressionné, négativement, par la vitesse avec laquelle la Russie est rentrée en récession. Je pense que la Russie va traverser une période difficile. L'Asie se porte moins mal, quant à l'Amérique Latine, ce qui est frappant, c'est qu'on n'en parle pas beaucoup. Autrefois quand les USA étaient en récession, les pays directement touchés étaient les voisins géographiques.

Juste un mot, Madame Lagarde a reconnu hier ce que Monsieur François Fillon avait reconnu il y a quelques jours, **c'est que la récession en 2009 en France va être autour de -3%**, soit une récession 3 fois supérieure à la précédente de 1969 avec -1% lors du choc pétrolier. Lors de la guerre du Koweït en 93, si on fait une comparaison historique, la récession française 2009 est 3 fois plus importante par rapport au PIB. D'où ce que l'on observe avec le chômage en Europe ou aux USA avec une progression rapide.

**Je suis frappé par le fait que l'annonce d'une destruction d'emplois au nombre de 350 000 au mois de mai 2009, alors qu'il y en avait eu 600 000 le mois précédent, a entraîné une remontée des marchés financiers**. Car finalement on considère que ce n'est pas le début de la sortie du tunnel mais c'est moins grave que ce qu'on craignait. Je trouve que les marchés financiers augmentent trop vite, même s'ils avaient vraiment beaucoup baissé. Ils sont encore exposés à des mauvaises nouvelles et le yoyo va continuer sur le marché des actions.

Le scénario que j'ai une tête, ce n'est pas une prévision mais plutôt une hypothèse de travail, qui est aussi celui de la plupart des organismes internationaux et des gouvernements, c'est un scénario dans lequel l'année 2009, du point de vue de l'activité économique et de l'emploi, est une année gâchée et perdue. On peut avoir à condition que les prix du pétrole ne flambent pas, un début de stabilisation. Je ne parle pas de rebond mais d'abord **de stabilisation avant de repartir vers la fin de**

**l'année 2009 voir début 2010.** C'est l'hypothèse la plus favorable. Ce début de stabilisation viendrait des banques centrales et des états qui mettent beaucoup d'argent sur la table depuis octobre 2008 en faveur des banques, de l'automobile, des PME, de la construction pour essayer de freiner la montée du chômage dans des secteurs très intensifs en emploi.

Ce n'est pas le retour des états au sens idéologique du terme, ce n'est pas le retour de Keynes ou de Marx, c'est le fait d'actions de « pompiers » depuis 2007 qui ont agi en somme, les banques centrales et les états.

Si Monsieur Gordon Brown a nationalisé une partie du système bancaire anglais ce n'est pas pour des critères idéologiques. Royal Bank of Scotland et d'autres banques ne pouvaient pas être mises en faillite. **Il faut éviter à tout prix un effet de contagion vers les autres banques et sur l'économie réelle.**

Lorsque je me suis retrouvé dans des débats avec des syndicalistes, je disais face à des gens qui disaient que les « pompiers » venaient au secours de ceux qui sont responsables de la crise, je leur répondais que les banques ont leur part de responsabilité certes, je le reconnais, ce ne sont pas les seuls, il y a aussi les superviseurs des régulateurs, des emprunteurs. On est tous un peu coresponsables de cette crise.

**Fallait-il vraiment une intervention massive en faveur des banques en Europe?**

Je répondais, « est-ce que vous avez jamais vu dans l'histoire le fait qu'une faillite bancaire en chaîne puisse être favorable à l'activité et à l'emploi, je n'ai pas vu ça. Je crois qu'on n'avait pas le choix, que l'intervention des « pompiers » était indispensable ». **La différence avec 1929, c'est que les « pompiers » avaient été très mauvais.**

Au fond, les problèmes qu'on a sur ce traitement de la crise jusqu'à présent **c'est des problèmes d'arbitrage** Court-Long. D'où un débat sur la crise et les conflits entre générations. C'est-à-dire qu'on est obligé de **laisser filer à court terme les déficits**. Pas besoin de vous rappeler les chiffres américains, français et autres. Le pacte de stabilité en Europe, je me demande s'il existe encore. Aux USA, le patron de la FED a dit lors d'une conférence que le **déficit américain serait de 12%** du PIB américain. **Je le trouve optimiste.** Moi je considère qu'avec ce que Monsieur Obama a mis sur la table pour sortir l'économie américaine le plus rapidement possible de la récession, **ce serait plutôt 14 ou 15 %** du PIB, soit environ 2000 milliards de dollars. La seule explication possible est l'ampleur de la crise. Pour terminer cette partie, je dirai que **l'Europe n'a pas été mauvaise face à cette crise économique et sociale.** \*

**4.2) Quant aux conséquences sociales de cette crise et la manière d'essayer de contenir les effets sociaux de la crise.**

Pour moi, dans les prochains mois, **la préoccupation centrale est la montée du chômage des jeunes.** Je ne dis pas cela par démagogie. Je pense qu'on peut très bien terminer **l'année 2010 avec un chômage de 12%** Aujourd'hui, on est au dessus de 9 % et malgré la démographie. On est un des rares pays à avoir un taux de **chômage des jeunes 2 fois quand c'est pas 3 fois supérieur au taux de chômage global.** Aujourd'hui, il est autour de 20%.

Pour moi c'est la question centrale et je pense qu'il y a derrière cette crise, des problèmes de confiance intergénérationnels. Je pense que les jeunes sont menacés de payer **la facture de la crise par 3 voix** :

- Première voix, un **chômage des jeunes qui augmentent 2 fois plus vite** que le chômage global. Ce sont les chiffres français de 2008.

- Deuxième manière de payer la facture de la crise, à travers **la montée des aides publiques**. J'entends bien certains de mes collègues qui disent que la crise est la situation dans laquelle les agents du privé, les entreprises et les ménages se désendettent quand les états s'endettent. **La crise, est une situation où les dettes publiques sont entrain de remplacer les dettes**. Certains de mes collègues disent que le surendettement des états n'est pas très grave car on s'en sortira par l'inflation. Ce n'est pas une bonne analyse. L'inflation est montée à 3%. **Je ne crois pas que l'inflation soit le scénario de sortie du surendettement publique.**

Les questions qu'on pourrait se poser sont:

- o Devra-t-on passer par une augmentation des impôts ?
- o Le retour de la croissance suffira t-il ?
- o Faudra t il mener une politique plus ambitieuse ?
- o Le thème de la réforme de l'Etat et des collectivités locales sera au cœur de la stratégie de sortie de crise.

- Troisième voix par laquelle les jeunes vont payer la facture est, si la crise sera prise comme prétexte, que le gouvernement va **sacrifier un certain nombre d'objectifs de long terme**. La crise ne doit pas remettre en cause les objectifs de développement durable. L'optique du développement durable, la lutte contre le réchauffement climatique sont aussi un problème intergénérationnel. C'est de savoir **dans quel état nos descendants récupéreront le monde**.

Face a cette montée tendancielle du chômage et du chômage des jeunes, je n'ai pas de remèdes miracles à proposer, des pistes oui.

Je préfère parler des exemples de la CFDT. J'ai eu le sentiment qu'elle n'était pas du tout sur le même plan. Ces 10 propositions – de la CFDT- dont **le service civique qui est une manière de généraliser les formules de VIE**. Mais je n'en suis pas convaincu car il y aura des problèmes de coût et d'organisation. A la question de savoir s'il faut le rendre obligatoire, j'ai cru comprendre que c'était plutôt facultatif.

A la question de **l'embauche des employés en période de crise**, je vous livre la situation à laquelle je fus confronté pour terminer sur du concret. L'expérience du passé montre qu'une entreprise qui n'embauche pas pendant 2-3 ans déséquilibre sa pyramide et a du mal à rattraper ensuite ce qu'elle n'a pas fait. Le débat est de savoir dans les entreprises directement exposées à la crise ou est le curseur entre ce qui est embauche des jeunes et maintien des salariés en place. Question très difficile de choisir entre mettre quelqu'un en préretraite ou licencier quelqu'un de 24-25 ans. Je pense que l'entreprise doit faire un effort pour embaucher si elle peut encore le faire.

Je pense que le débat central pour un pays comme la France est **que les jeunes ont déjà souvent pour des tas de raisons culturelles une mauvaise image de l'entreprise**. Je pense que si vous ne pouvez embaucher dans les 2 ans qui viennent, il faut trouver la manière pour maintenir le contact. **Cela veut dire le débat**

**sur les stages et sur leur rémunération, sur la couverture sociale.** Le risque que nous avons est qu'on connaisse la même situation qu'au Japon C'est-à-dire que pendant 2-3 ans, les entreprises n'embauchent pas. Et que dans 3 ans ils embauchent les étudiants sortant fraîchement diplômés. Le risque est que 2-3 cohortes de jeunes diplômés soient sacrifiées. C'est une angoisse des jeunes aujourd'hui.

## 5) Questions-réponses

La seconde partie de la soirée a été consacrée à un échange entre le Professeur Christian de Boissieu et certain des participants & DRH présents au pavillon Dauphine.

**Francis Mer, Président du Conseil de surveillance de Safran et ancien ministre** a posé une des questions importantes pour le futur : Comment s'occuper du chômage, du moins partiel, des réductions de temps de travail pour sauvegarder les effectifs ? Je parle de ceux qui sont dans les entreprises en profitant de cette période pour faire un effort massif de formation. Si la formation a été jusqu'à présent nécessaire, elle devient indispensable.

**Benoît Vanazzi, Directeur des ressources humaines de Plastic Omnium Systèmes Urbains** évoque un sujet qu'on n'a pas développé concernant le problème écologique, le réchauffement de la planète. Ma question serait de savoir s'il existe un volet économique qui envisage de gérer la décroissance sur le long terme, la « dé consommation » et de faire le lien avec les jeunes ? Il y a une vraie recherche de valeurs dans l'entreprise qui sont en concordance avec des valeurs personnelles qui s'appuient de plus en plus sur des valeurs qui veulent préserver la planète.

Le **Président du Cercle Humania, Ghislain Missonnier**, a emmené **Christian de Boissieu** sur une des questions de son discours introductif : Pourquoi l'économie de marché a-t-il produit la plus formidable élévation de niveau de vie que l'histoire n'ait jamais enregistrée par l'échange pour en tirer un avantage individuel et nous a-t-il conduit à l'impasse car transformer en marchandise le travail humain, la nature et la monnaie, a abouti à un traitement réfractaire de ces trois éléments ?

**Norbert Faure, Associé d'Ineum consulting** poursuit : La Chine a une croissance trop forte, la Chine ne risque-t-elle pas d'exploser ? Cette crise a un certain ralentissement du point de vue de l'emploi ?

**Christian de Boissieu :**

Pour répondre à **Francis Mer**, tous les thèmes éducation, formation y compris formation professionnelle est bien sur un axe essentiel surtout que, vous l'avez vu comme moi, cette crise se traduit par des désajustements encore plus grands. Quand vous regardez les chiffres, il y a quand même un certain nombre d'emplois non satisfaits dans certains secteurs, le transport par exemple. C'était le cas avant la

crise et cela le reste. Il y a un vrai sujet sur les problèmes de formation. La formation professionnelle quand on ajoute ce que mettent les entreprises privées et les collectivités publiques et non locales, cela doit faire à peu près 27 milliards d'euro. Le sentiment qu'on a c'est « en a-t-on vraiment pour son argent aujourd'hui ? ». Je pense qu'il faut mettre le paquet sur la formation professionnelle pour des raisons de mobilité sectorielle, géographiques et sociales. L'Allemagne est en avance sur nous. La France depuis les lois Delors, a toujours négligé cet aspect de formation professionnelle. Le problème de la France ce n'est pas qu' « on passe plus par l'étape chômeur mais c'est qu'on y reste beaucoup plus longtemps ». La défaillance de la formation professionnelle n'est pas la seule cause mais une des causes qui explique notre taux de chômage de longue durée. Il faudrait remettre à plat notre système de formation professionnelle y compris de son financement et de ses 27 milliards d'euros.

Sur les problèmes écologiques de **Benoît Vanazzi**, cela n'engage que moi, j'ai animé en 2005, une commission sur la division par 4 des effets de serre. On a rendu notre rapport en juillet 2006. Le sujet n'est pas la décroissance, les pays du sud ont besoin de croissance pour élever leur niveau de vie et nous on a besoin de croissance pour des questions liées à l'emploi comme on disait tout à l'heure. Le débat n'est pas la décroissance mais plutôt comment contenir le contenu en CO2 de la croissance. Je suis dans une démarche qui consiste à essayer pour un pays comme la France, par des réformes structurelles de relever notre fond de croissance ce qu'on appelle la croissance potentielle et de relever la croissance effective pour durablement essayer de faire baisser le chômage que l'optique de la décroissance. Ma référence n'est pas le modèle de décroissance. Ce qui m'intéresse est de savoir quelles sont les mesures qu'on peut prendre. Comment agir sur les comportements non pas pour ralentir la croissance mais pour réduire le contenu en CO2 de la croissance.

Alors, **Monsieur le Président**, je vous trouve très contestataire dans votre questionnement. Je crois en l'économie de marché sinon je ne serais pas économiste ou alors économiste dans le système soviétique. Je crois au capitalisme, aux règles du jeu, comme vous. J'ai plutôt au départ une sensibilité keynésienne, qui consiste à dire l'Etat doit intervenir quand on en a besoin pour définir le cadre et les règles du jeu. J'ai toujours été séduit par le concept allemand d'économie sociale de marché qui a quand même été à l'origine d'une grande partie des succès allemands après la guerre. C'est à dire le marché comme mécanisme central de régulation mais un marché qui est encadré, régulé avec des politiques de la concurrence... Est-ce que la crise que nous vivons est la crise du capitalisme, non je ne crois pas. Celle du libéralisme, non je ne crois pas non plus. Ce que nous sommes en train de vivre est la crise d'un certain capitalisme financier, d'une certaine conception financière du capitalisme, ce n'est pas la même chose que la crise du capitalisme tout court. Je veux dire par là qu'au fond le capitalisme peut exister avec un peu moins d'instrument dérivés qu'on a parfois du mal à comprendre à quoi ils servent. La leçon qu'il faut tirer de cette crise qui n'est pas finie, est qu'il ne faudra pas rajouter dans le domaine de la banque et de la finance des milliers de pages. Le débat c'est plutôt sur la qualité de la réglementation que le débat sur le volume. Il y a des sujets qui doivent être traités par des textes, d'autres par l'autodiscipline. J'aurai aimé par exemple que les entreprises arrivent à traiter par elles-mêmes et j'y crois encore, la question des rémunérations et de la transparence de l'information. Cette crise devrait se traduire par des améliorations dans les systèmes de gouvernance des

entreprises. Je ne suis pas sûr que cela va se passer. Souvenez-vous : Enron en 2001 avait déjà posé ces problèmes là sur la transparence et sur les conflits d'intérêt. Après, on a fait des lois dont celle de Sarbanes-Oxley en 2002. En France, la loi de sécurité financière. Il fallait passer par là, mais en même temps ces lois n'ont pas évité que les conseils d'administrations ne fassent pas correctement leur boulot. Je pense aux banques américaines. Sur des tas de sujets, il va falloir trouver le bon équilibre entre ce qui vient d'en bas et ce qui vient d'en haut. Je suis assez critique sur la façon dont le MEDEF a abordé le problème de rémunération via son comité des Sages. Sur la composition du comité des Sages, j'aurais aimé, je ne suis pas candidat à y rentrer, mais je pense que pour qu'il soit crédible aux yeux de l'opinion publique, il aurait fallu une composition qui soit beaucoup moins consanguine avec des gens très divers.

Je termine par répondre à la question de **Norbert Faure** : « Est-ce que la crise est une aubaine pour la Chine ? » Je dirais, ce n'est pas le fait de ralentir qui est une aubaine pour la Chine. Le parti communiste chinois pense qu'il a un problème de croissance quand la croissance passe en dessous de 8 % par an. La crise est effectivement une bonne chose pour la Chine car elle pourra redéployer sa croissance vers plus de demande intérieure et vers moins de dépendance extérieure. La Chine a fait une relance de 1000 milliards de dollars dont on ne sait pas encore si ça va être efficace. Cette somme, mise sur la table, vise surtout à satisfaire la consommation intérieure et à redéployer la croissance vers plus d'interne et vers moins d'externe. C'est là où il peut y avoir une transition durable du côté de la croissance chinoise.

**Xavier Jeanjean, VP COO & WW corporate fonctions humain resources** chez **Thomson**. Ma première remarque repose sur la surprenante demande des banques américaines d'être libérées au plus vite de leurs contraintes vis-à-vis de l'état. Je fus très surpris qu'elles soient en capacité de rembourser les emprunts en quelques mois et d'apporter des garanties et reprendre des modes de gouvernances beaucoup plus libre que celles qu'on leur avait imposé.

Ma deuxième remarque est : Le système n'est pas fait tel que « l'argent crée de l'argent » et qu'il est beaucoup plus simple de faire de l'argent avec de l'argent que de faire de l'argent avec de l'emploi ?

**Yann-Etienne Le Gall, Directeur des ressources humaines Groupe Yves Rocher**. Je voudrais revenir sur le sujet des jeunes, et sur leur accès à l'emploi. Vous avez mentionné les diplômés, les stagiaires ...on continue à recruter. Que pouvons-nous faire ? J'enseigne à Sciences PO, et je leur conseille de continuer leurs études. Vous avez parlé du Japon et de cette cohorte de sacrifier, quels sont les signes qui nous font penser qu'on peut y tendre ? Ne faut-il pas savoir prendre des jeunes moins prestigieux, moins rémunérés ? Je leur conseille aussi de prendre un boulot moins prestigieux.

**Charles Paris de Bollardièrre, Trésorier de TOTAL** : Deux dates, septembre 2008 avec la faillite de Lehmann et de manière très précise le 9 août 2007 ?

**Jean de Sevin, Directeur général de Voxalto** : Deux remarques. La première est une simple observation : pour les jeunes est aussi essentiel le salaire que la

formation en matière d'employabilité sur le marché du travail. C'est un outil en proie de dépréciation et c'est dommage. Ma question est la suivante : sachant que la durée de vie d'un CDI est de 30 ans, quid des seniors et des retraités qui souhaitent poursuivre leur activité ? Merci de votre réponse.

**Josseline de Clausade, Directrice de la formation d'Areva** : Comment arriver à répondre à ce paradoxe ? A la fois une forte inactivité des seniors et un chômage élevé des jeunes ? Deuxième question : comment pourrait-on appréhender autrement les investissements immatériels, c'est à dire le capital humain et la formation ?

**Christian de Boissieu :**

Sur la question de la sortie trop rapide de la crise de **Xavier Jeanjean** : S'il y a des réformes à faire c'est maintenant. Du côté américain, ils sont en train d'accepter lors du G20 ce qu'ils n'auraient pas accepté il y a un an, et ce qu'ils n'accepteront pas dans un an. La titrisation est arrêtée depuis août 2007, elle n'est pas arrêtée ad vitam aeternam. Elle reprendra. Les produits financiers structurels font figure d'accusé mais ils reviendront. Je suis persuadé que cette crise arrivera à faire changer pas mal de choses mais que les comportements qui sont derrière cette crise reviendront. Le G20 ne propose qu'un certain nombre d'opérations aujourd'hui qui se déroulent sur les marchés de gré à gré : les CDS. Le G20 dit qu'il faut que cela migre vers des chambres de compensation. On va prendre des mesures effectivement mais on ne peut pas tout encadrer, il faut trouver le juste milieu entre les débordements coûteux et l'initiative individuelle.

Cher collègue de Sciences PO - **Yann-Etienne Le Gall** - vous dites : je pose le problème, vous avez senti chez moi un peu d'impuissance par rapport à ce constat. Quand je regarde les propositions de la CFDT, je ne suis pas sûr que cela règle le problème. Il faut se battre sur tous les terrains. La question des stages me paraît importante. Quant au chômage, c'est les intérimaires qui ont supporté tous les poids de la crise et après il y aura aussi les CDD ... « On l'aura dans l'os ». Faudrait aussi avoir un débat entre les entreprises et les universités et les étudiants ? De plus, il y a la question de couvrir les étudiants.

Le 9 août 2007, **Charles Paris de Bollardière** que s'est-il passé, me demandez-vous ? Il y a eu au début du mois d'août, un moment de panique aux USA. Les trois mois précédents, il y a eu un début de problème sur les subprimes. Vous savez une crise c'est un problème d'anticipation. Après un week end avec des annonces de problèmes de telle ou telle banque, cela rend la crise systémique. Certaines banques ont suspendu le remboursement sur une partie de leur fond comme BNP Paribas car ils ont eu peur d'une crise de liquidité, donc je suspends le remboursement de certains OPCVM investis auprès de la banque. Cela ne fait que conforter la défiance. Ce que je veux dire : quelques mauvaises nouvelles et tout s'est cristallisé, On appelle ça une « prophétie auto réalisatrice », c'est à dire le fait d'anticiper la crise l'a créée.

Sur l'emploi des seniors, question de **Jean de Sevin**, nous, économistes, on pense qu'on n'a pas bon sur les 2 bouts de la corde : les jeunes et les plus de 55 Ans. On vit dans un pays qui encourage les préretraites. Il faut faire machine arrière. Je

pense, ayant pas mal d'admiration pour **l'Allemagne** qui affronte ce genre de problème de manière frontale en relevant l'âge de la retraite de 65 à 67 ans. Nous, que ce soit les 35 heures ou l'âge de la retraite à 60 ans en régime générale, on maintient les seuils car on a peur de mettre les gens dans la rue.

Le **système de la surcote** pour inciter les gens à travailler plus, c'est **la carotte**. L'espérance de vie augmente, il n'y a pas de raison que cela ne se répercute pas sur l'âge de la retraite. Je pense qu'un jour **la France ait le courage d'affronter frontalement ce type de sujet** sans tourner autour. Que ce soit les 35 heures ou la question de l'âge de la retraite, je suis assez impressionné par l'Allemagne sur ce terrain là qui ne tourne pas autour. Ils ont peut être mise les gens dans la rue mais ça a été accepté. Sur les mesures prises pour augmenter le taux d'emploi des seniors et le cumul activité-emploi, elles sont les bienvenus.

**Josseline de Clausade** me pose la question sur les jeunes. Je reviens sur les deux bouts de la corde. **J'ai toujours pensé qu'il n'y a pas de jeu à somme nulle entre l'emploi des jeunes et l'emploi des seniors**. En France, on a toujours posé le problème dans le débat social et politique, on a très dit bêtement « si jamais on augmente le taux d'emploi des seniors, on ne poussera pas les entreprises à embaucher les jeunes ». Cette idée d'arbitrage est la même idée qu'on trouve avec les 35 heures. Les économies dynamiques telles que le sont les économies scandinaves sont celles qui ont de fort taux d'emploi aux deux bouts de la ficelle.

Quant à l'investissement immatériel évoqué par **Josseline de Clausade** : il y a une vingtaine d'année on avait essayé de travailler dessus. Car la comptabilité nationale, privée & publique, traite très mal ce concept d'investissement immatériel. Les dépenses de Recherche et Développement, de formation, de publicité, de marketing sont des éléments très hétérogènes qui forment l'investissement immatériel. J'ai eu l'occasion de travailler avec **Jean-Marie de Carpentrie** sur ce problème de l'investissement immatériel. Je suis persuadé que la reconnaissance statistique de certains aspects de l'investissement immatériel est tout à fait centrale pour améliorer la gouvernance des entreprises et la macroéconomie.

**Francis Mer, Président du Conseil de surveillance de Safran et ancien ministre** rebondit sur la proposition de Josseline de Clausade. Il y a 20 ans, il était interdit et inégal d'immobiliser de nouvelles forces de recherche. L'affaire Thomson, je ne sais pas si vous vous en rappelez, mais Thomson a été trainé devant les tribunaux pour faux aux comptes. Vingt ans plus tard, tenez-vous bien, c'est obligatoire. Quand vous cherchez à passer au compte d'exploitation certaines dépenses de recherche, vous avez les commissaires aux comptes qui disent au président que vous ne respectez pas le droit, d'où l'apparition de normes comptables européennes. Ma question est fondamentale et **je me tourne vers le conseiller du prince**. On a réussi en matière de recherche à aller dans la direction qui consiste à reconnaître la valeur incorporée d'une certaine recherche. Je trouve excellente l'initiative qu'il faudrait retransmettre **à ton Premier ministre préféré** l'idée d'inciter les entreprises à profiter le mieux possible de la période actuelle pour ne pas réduire les heures travaillées mais de traiter une partie de la formation au moins immatériel comme un investissement matériel. Je tiens à dire que cette initiative est facile à mettre en œuvre.

**Christian de Boissieu :**

Merci Francis, j'entends bien l'intérêt de ce message.

***Denis Martin, DRH du Groupe PSA et Jean-Christophe Sciberras, DRH de Pôle Emploi, ont enfin été confrontés à la dernière question posée par l'intervenant***

Pour Denis Martin, je suis un peu l'évolution du secteur automobile, comment se pose pour 2009 et pour 2010, les politiques de recrutement à différents niveaux, jeunes moins jeunes ....

Pour Jean-Christophe Sciberras, un de mes anciens élèves. Cher ami, moi je trouve que la fusion est une bonne idée dont vous êtes le produit ASSEDIC et ANPE. Est-ce trop tôt pour tenter une première évaluation des conséquences de la fusion ?

**Denis Martin, DRH du Groupe PSA:** Tout d'abord, les questions ne se sont pas posées comme ça. L'automne dernier, premièrement on a mis énormément d'intérimaires dehors, 10 000 personnes dans le monde nous concernant. Parler de recrutement de cette manière est impensable. La première chose était de **stabiliser la situation financière** qu'était la notre. La première obligation aujourd'hui est de tenir le cap financier. Et derrière ça, très vite, on s'aperçoit que **la problématique du flux emploi est importante** et qu'on doit la gérer. On s'aperçoit que les données dans lesquelles on était de manière très classique, et qu'on a connu pendant de longues années, c'est plus comme ça maintenant. On est dans une **vraie donnée de gestion de flux d'emploi du long terme**. On en est conscient, on est à peu près persuadé qu'il nous faudra un flux d'entrée constant. **On a besoin de recrutement**. On peut aussi jouer de la mobilité interne. Sur les jeunes, **nous maintenons fortement l'alternance** car l'entrée dans le monde du travail va ce faire par ce biais là. **J'y crois beaucoup et maintenant que je suis aux manettes je ne vais pas me gêner**. Le seul problème est qu'on n'est pas prêt. On n'est pas préparé à ça avec juste 700 par an. On recrute des opérateurs de production sans qualification. Car contrairement aux idées reçus, nos usines tournent et elles sont rentables. Je vais d'ailleurs demain à Rennes décerner les **premiers diplômes des formations qu'on a faites pendant la crise**. Enfin on peut faire de la formation pendant le chômage, on est la première entreprise à l'avoir fait. Je souhaite que beaucoup d'entreprises le fassent comme nous. Les gens comme à PSA-Rennes où on s'est trouvé dans cette situation brutale d'arrêt de production d'un segment total, c'est un problème structurel et non conjoncturel et on a donné à ces gens là de l'espoir. Pour PSA, cette crise est une opportunité de transformation pour le rendre extrêmement puissant et dynamique. Cela concerne les aspects de l'emploi et pour les seniors, **moi-même j'oblige qu'on garde les gens le plus longtemps possible**. Cela nous oblige à approcher le poste de travail d'une manière totalement différente. Transformation du poste de travail et des conditions de travail sont les effets aussi de la crise.

Finalement, je ne vais pas chanter les louanges de cette crise, mais c'est une opportunité, c'est difficile, ça demande des efforts à tout le monde. Je pense qu'on en est qu'au début.

**Jean-Christophe Sciberras, DRH de Pôle Emploi** : D'abord quelques mots sur la **fusion (ASSEDIC – ANPE)** qui est intervenue le 19 décembre 2008. Le calendrier fixé par l'actionnaire public, l'Etat, dans un contexte qui n'était pas prévu par le législateur, il était prévu dans un contexte de décroissance du chômage. **La fusion s'est faite en pleine crise.**

Deuxième remarque On a mal accepté la sorte de mainmise sur le système. Toute fusion est difficile mais celle-ci fut complexe.

Que pouvons-nous dire six mois après la fusion juridique. La fusion produit-elle des effets ? Au fond, il y a **une simplification pour le demandeur d'emploi** qui a eu lieu. On évite de courir vers plusieurs guichets pour avoir un emploi, entre l'inscription, l'aide au placement. Toutes les fonctions qui étaient dispersées se retrouvent sur un même conseiller à travers le guichet unique. Au bout de quelques mois, il est trop tôt pour dire si humblement les effets sont bénéfiques. Mais, le fait qu'un interlocuteur unique puisse répondre à un demandeur d'emploi avec la possibilité d'avoir deux rendez-vous le même jour s'il se présente à l'Agence c'est incontestablement une amélioration.

La deuxième chose : avant, il y avait plusieurs entretiens dans différents lieux et maintenant avec le service Pôle Emploi, cela permet d'économiser 20 % de temps de travail ce qui permet d'augmenter le temps disponible des demandeurs d'emploi. Mais il faut rester modeste. Aujourd'hui ce qui est certain, **plus personne ne conteste le bien fondé du Pôle Emploi, ni en externe ni en interne.**

Le président remercie Jean-Christophe Sciberras. Comme l'horloge nous rappelle à l'heure, le **mot de conclusion revient à Norbert Faure, Associé d'Ineum consulting.**

Merci beaucoup pour ces échanges et ce débat. Juste une précision sur le Big Four. Il y a eu une crise en 2003 et la solution qu'ils ont trouvée est de demander aux associés de reprendre le capital de la société et de la créer. C'est ce qu'on a fait avec Ineum Consulting. La crise, ça peut avoir du bon. **L'esprit d'entreprise est aussi une solution pour lutter contre la crise.** Une société ne peut être viable sans les deux bouts : jeunes et seniors. Vous avez abordé les thèmes écologie et croissance, avec la formation comme élément indispensable. Il faut en ces temps difficiles être solidaire. Au vue de la richesse des échanges de ce soir, on a vu se dessiner quelques pistes : **La formation peut devenir un investissement immatériel** et nous suivrons l'actualité avec attention ; Les témoignages des DRH de ce soir nous permettent de repartir avec une lueur d'optimisme, **on continue de recruter.**

Merci.



**Ghislain Missonnier**, président du cercle Humania, termine en vous confirmant que nous vous attendons le **2 juillet**. Au mois de juillet, c'est sur une thématique sportive. L'année dernière nous recevions le Secrétaire d'Etat aux Sports, Bernard Laporte et ce, juste avant les jeux olympiques. Rappelez-vous en juillet 2007, c'était le sélectionneur de l'équipe de France : Raymond Domenech.

**Nous accueillerons avec Vincent Chaudel d'Ineum Consulting, Bernard LAMA, ancien footballeur international et Président – Co-fondateur de l'Institut Diambars.**

Merci à vous tous et au mois de Juillet.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier*