

**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mercredi 5 octobre 2011**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :**  
**Salaires, profit, croissance, y a-t-il une formule magique ?**

Intervenant :

**Jean-Paul Betbèze, Chef économiste au Groupe Crédit Agricole  
& membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier ministre.**

\*\*\*\*\*

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

Bonsoir à toutes et à tous.

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

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux **du renouvellement** du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **deuxième année** et de celui de **Kurt Salmon**, anciennement Ineum Consulting, pour cette **troisième année** Le cercle Humania entre dans sa septième année d'expérience et d'existence.



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon ✨



Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Il n'y a pas de journalistes.

Je passe la parole à **Patrick Rissel, Directeur des Relations sociales à l'Apec, Jacky Chatelain, Directeur général**, étant à son triste regret retenu, pour nous présenter en avant première la dernière étude de l'Apec sur la situation des jeunes diplômés de 2010 et leur situation professionnelle en 2011 ainsi que l'introduction du thème de ce soir.

A vous, Patrick Rissel, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

**Patrick Rissel, Directeur des Relations sociales à l'Apec,**

Salaires, profit, croissance, y a-t-il une formule magique ? est le thème qui nous est proposé ce soir. J'ai la délicate mission d'introduire cette soirée.

Délicate car je suis chargé de représenter deux absents, Jacky Chatelain, comme le disait Ghislain, notre directeur général et Pierre Lamblin qui est le directeur de notre département « études et recherches » de l'APEC. Délicate car ils m'ont demandé de vous porter la vision de l'APEC sur la conjoncture actuelle et sur les mécanismes de l'emploi cadre et de sa dynamique. Une précision, le point conjoncture que je vais vous faire est un point centré sur l'activité cadre. Je vais donc le faire avec un zoom très particulier, sujet que nous connaissons bien.

Les investissements et la croissance tirent le recrutement de cadres en France et non pas la consommation des ménages comme l'APEC l'a démontré dans pas mal de ses études. La crise de septembre 2008, ses répercussions en 2009 tout particulièrement sur le marché de l'emploi des cadres ont à nouveau fait apparaître des ajustements conjoncturels. Faute de la croissance et des investissements. La baisse drastique des investissements s'est traduite immédiatement par une chute brutale des recrutements de cadres. Surtout chez les jeunes diplômés et les entreprises donnant la priorité aux recrutements de cadres confirmés voire très confirmés et qui présentaient un retour sur investissement immédiat. La



conséquence est que des jeunes sont laissés en sous emploi pendant une durée assez conséquente dans l'année 2009.

Les entreprises et l'APEC aussi ont serré les cordons de bourse notamment en 2009 et 2010 en réduisant les augmentations générales et individuelles. Pour mémoire, les cadres ont été affecté par ces réductions budgétaires puisque seulement 4 sur 10 en 2009 ont eu une augmentation et seulement 1 sur 2 en 2010. Une embellie a eu lieu en 2011 sur ce marché de l'emploi cadre avec un redressement dès la fin de 2010 et avec une amélioration constante durant l'année 2011 jusqu'à aujourd'hui. Au final, en pronostiquant un peu en avance, on peut dire que l'année 2011 sera bonne pour les cadres avec plus de recrutement, plus que les prévisions, avec plus d'augmentation individuelle et générale et dans des proportions plus importantes pour les cadres.

Même les jeunes diplômés ont pu bénéficier de cette embellie dans l'année 2011. Alors, à l'heure où je vous parle, on continue de diffuser dans les entreprises autant d'offres d'emplois qu'au début d'année ou de l'année dernière. Tous les signaux semblent au vert à ce jour et pour préparer le temps, nous allons certainement avoir quelques éclairages ce soir. Le marché des cadres est donc très réactif avec le phénomène observé suivant : quand ca va mal, ca va très vite très mal, et quand ca va bien, ca va bien mais moins vite.

2012-2013 est le sujet de ce soir et ses risques. La France pourrait être confrontée à une croissance atone de l'investissement qui est le principal moteur du marché de l'emploi des cadres. La faible rentabilité actuelle du capital n'est pas un sujet que je maîtrise très bien mais j'essaierai d'être assez succinct sur ce sujet. Cependant, il n'en demeure pas moins que les entreprises risquent de ne pas être incitées à investir à la hauteur de leurs besoins surtout quand elles ont des capacités d'autofinancement un peu dégradées et qu'elles sont dépendantes de financement externe. Si l'investissement devait retomber, il y a fort à parier que les moteurs de la croissance pourraient difficilement prendre le relais, il y aurait un risque d'un retournement de conjoncture et avec un impact violent, comme celui d'il y a deux ans, et en priorité sur les jeunes diplômés et les seniors de plus de 50 ans. On a déjà pu observer en début d'année que le chômage de longue durée des cadres était en augmentation importante de 14 % par rapport à la même période de l'année dernière.

Quel est alors notre rôle de DRH dans ce contexte ? Car la plupart d'entre nous va rentrer prochainement dans une phase d'augmentation annuelle obligatoire et ce, dans un contexte économique, morosité de mise, qui va nous conduire à proposer une politique salariale prudente avec des niveaux d'augmentation générale et individuelle qui risquent d'être bien en deçà que les délégués syndicaux vont nous

demander après deux, trois années d'austérité, de restriction et de modération salariale.

De surcroît, ce discours sur la modération salariale va avoir du mal à passer, en tous cas chez moi, dans le même temps ou la presse révèle des informations sur des niveaux de rémunération de certaines catégories de salariés, sur des milliards qui semblent assez faciles à trouver pour renflouer le système bancaire ou certains pays amis de l'Europe. Tout ceci est un contexte pour nous DRH, qui risque effectivement d'être un peu compliqué dans la période qui arrive. Autant vous dire que, pour moi à titre personnelle, cette soirée me semble particulièrement bien venue, pour d'une part nous aider à mieux décoder notre contexte économique politico-social, mieux comprendre le fonctionnement de la formule magique s'il y en a une et qui sait peut être nous armer pour la période qui s'ouvre des négociations salariales dans nos entreprises, je crois que là nous risquons d'avoir des moments un peu compliqués à vivre.

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite à tous une bonne soirée.  
(Applaudissements)

\*\*\*\*\*

## Intervention de Jean-Paul Betbèze

Monsieur le Président,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

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

Effectivement, je suis très surpris car ce qui a été dit par Ghislain est vrai et c'est vrai que nous devons porter témoignage, nous tous, à l'économie, à l'entreprise, et en particulier dans des périodes comme celle-ci qui sont des périodes de trouble profond. Et quand le cours boursier fait + 10%, - 10 %, quand on se sait pas trop ce qu'il va se passer, je pense qu'il faut effectivement avoir des visions plus profondes, des valeurs sur des choix, des préférences, des stratégies pour ne pas virevolter avec les autres, se perdre et les perdre.

Vous verrez qu'aujourd'hui nous sommes extrêmement soumis à des chocs, depuis 2008, nous sommes vraiment sous pression, j'ai quitté la faculté pour entrer au

Crédit Lyonnais. On me demande parfois quand j'ai connu des périodes de calme. Je leur dis que je ne m'en rappelle pas vraiment. C'est cette fois-ci au dessus de nous qu'il y a l'orage. La 2<sup>ème</sup> vérité que nous devons incarner nous tous est qu'il faut être poli mais sans excès. Et comme je suis pyrénéen, vous avez bien remarqué que là je ne risque rien.

Ce matin, j'étais avec des braves gens des USA, du Canada, et si nous ne défendons pas ce que nous voulons faire, ni nos stratégies ni nos choix, si nous ne nous battons pas, effectivement, nous perdrons. En période de crise, ce sont des périodes où nous nous testons. Je pense que l'Europe a résisté à ce choc là et s'en sortira renforcée si chacun de nous, dans les entreprises où nous sommes, sommes porteurs de ces valeurs, de ces messages et de ces réactions. Aujourd'hui nous sommes dans un débat où nous gagnerons car nous gagnerons chacun. Et tout à l'heure, « **salaires, profits, croissance y a-t-il une formule magique ?** » la réponse est OUI.

L'entreprise, la discussion dans l'entreprise et le leadership dans l'entreprise. Et c'est dans les moments où les gens sont perdus que les dialogues sont importants, des dialogues animés, et c'est la façon dont les entreprises expliqueront micro-économiquement ce qui se passe qui fera que nous aurons retrouvé du sens. C'est l'entreprise qui a la solution. Ce n'est pas les politiques mais les entreprises qui doivent dire les choses. C'est aux entreprises, individuellement, de prendre la parole. Y a-t-il une formule magique ? Oui, chacun d'entre nous pourrait créer une sorte de pacte social. Ceci est une espèce d'introduction à mes propos.

Premier point, pourquoi sommes-nous troublés dans l'économie ? Car nous étions partis sur une piste, 1<sup>er</sup> trimestre - 2<sup>ème</sup> trimestre, qui est en train de changer fondamentalement. Au 2<sup>ème</sup> trimestre, les USA vous disent Mesdames et Messieurs, je n'ai pas la croissance que je pensais, j'ai eu plus de crise que je pensais, je me relève plus lentement que je pensais et qu'on pensait. Tout le monde se dit, ils vont vers 2,8%, les USA vous disent, désolé nous ferons 1 et quelque, si l'avion américain vole à 1% de croissance, il risque de se scratcher, il risque de souffrir. On a eu un 2<sup>ème</sup> trimestre américain, attention la croissance n'est plus là. Cela ne suffisait pas bien entendu, et on a eu un problème de gouvernance avec l'histoire du debt signing etc.... Il faut signer le 3 ou 4 sinon on va faire défaut. C'était hallucinant.

Et bien entendu, les USA ont signé, mal signé mais ont signé. Quand ils ont signé, à la fin d'une semaine, le lendemain ils vous renvoient la balle. C'est toujours comme cela. Ils font un truc, ce n'est pas génial mais la seule façon de montrer que ce n'est pas génial c'est de vous dire et vous avez-vous remarqué que ce n'est pas génial du tout chez vous !! Et nous, comme on est peu bête, qu'on lit l'anglais mais qu'on le parle avec un accent du sud ouest, ils gagnent. Notre zone euro a été affecté et bien

sur, elle était inquiète etc.... mais je trouve qu'elle a repris de volée la difficulté des USA et tout le monde vous dit mais qu'est ce qui se passe. La Grèce va partir, laissez la partir, pourquoi la gardez vous etc. Donc le Financial times et le Wall Street Journal nous donnent des conseils quotidiens là-dessus. Merci. La zone euro est donc en ralentissement et des interrogations pèsent sur elle. Les USA, dans cette situation font de la politique, c'est-à-dire que depuis la crise, ils se rendent compte qu'ils ne peuvent plus faire de politique budgétaire en réalité, car leur système de gouvernance politique s'est arrêté. Chaque fois que Monsieur Obama, dit quelque chose, le teepartite le bloque donc il n'y aura plus de politique budgétaire pendant un an et demi. Pour garder et pour pouvoir faire quelque chose, ils ont obtenu un debt signing, une augmentation du plafond de la dette qui est l'équivalent du PIB français, un peu plus. Ils ont donc obtenu en dette l'équivalent du PIB français pour discuter et débattre sans qu'on les embête. Ils font donc de la politique sur les dépenses, leur réduction, sur les impôts, tout ceci est de l'Entertainment, et pendant ce temps là, il y a la politique monétaire qui est politique.

Monsieur Bernanke, le lendemain du jour où il s'est rendu compte que les USA étaient en difficulté, a dit « je vais résoudre les problèmes que nous avons et j'ai des soucis sur la liquidité européenne by the way ». Le lendemain, les gens ont dit je vais réduire mes financements à l'Europe, ce qui est la manifestation du fait qu'il y aura des problèmes sur la liquidité européenne. Les anglais ont fait dans la semaine dès qu'ils ont compris la traduction de l'américain en anglais !!! Les japonais ont suivi de telle sorte que nous sommes dans une crise de liquidité aujourd'hui qui est un effet pervers de la crise de la dette américaine. Nous avons un surcroît de difficulté, c'est une façon, à mon avis, pour les USA non pas de sortir de la crise mais de nous embêter un peu et de faire en sorte que la liquidité qui est créée reste chez eux et n'aille pas ailleurs.

Dans une situation où la politique économique européenne est déjà assez compliquée, nous avons une politique budgétaire qui est « empapaoutée », et une politique monétaire qui est politique et qui nous embête, ce qui fait que la croissance que nous avons se réduira de moitié en espérant qu'on l'ait. C'est-à-dire que les prévisions que nous pouvons faire pour l'année prochaine, par exemple pour la France, c'est par vent arrière 1,3 % de croissance. 0,4 ou 0,5% pour l'Italie en supposant que les USA ne tombent pas en récession. Car si tel est le cas, nos chiffres seront alors négatifs. Nous sommes dans une situation de chocs ou nous croyions pouvoir sortir d'affaires, c'était difficile, on s'était dit c'est bon je vais pouvoir sortir de l'hosto, et non Paf, rechute. Ceci est un petit peu difficile. C'est un jeu non coopératif.

Pour se sortir d'affaire, la voiture américaine essaye de pousser la voiture chinoise en lui disant de monter ses taux et son inflation et son taux de change, les chinois disent non. A ce moment-là, les deux voitures nous poussent. Nous avons des

risques majeurs d'organisation et de cohésion dans notre système. L'idée de fond, et j'espère que la campagne électorale l'abordera, on peut toujours l'imaginer. L'idée est très simple : la consommation n'est pas une base de la croissance en particulier quand vous avez un déficit extérieur. On est en train de découvrir en France, à l'heure actuelle, le déficit public mais on est en train de se dire que cela fait 5-6 ans qu'il y a un vrai creusement du déficit extérieur et des braves gens se disent que peut être les deux sont liés. Peut-être que le fait d'avoir chaque mois un déficit extérieur de l'ordre de 5 milliards ne détruirait pas de l'emploi privé par hasard. Cette destruction de l'emploi privé affectant la croissance, cette croissance privée étant diminuée devait être plus ou moins compensée par de la croissance publique qui ne sait plus se financer. Nous ne gagnons pas en croissance au sens ou nous l'empruntons. Notre croissance française qui réside en la consommation est du bullchit. C'est du faux, c'est une analyse fondamentalement et économiquement erronée. Nous sommes partis à la bataille avec une fausse carte de l'état major. Avec ce système-là, pardonnez-moi, Général, on perd.

Notre croissance est tributaire du crédit des entreprises, des ménages, maintenant les entreprises ont dit j'ai compris. Les ménages sont en train de comprendre et l'Etat nous dit mais non, je vous assure continuons comme cela. Nos voisins se disent cela durera et nous avons le sentiment que dans la grotte de Lascaux, à coté du bison il y a AAA ! Et que ceci durera autant que le bison. Nous avons donc un avantage acquis qui est le triple A, ce n'est évidemment pas si sûr. Car nous perdons notre compétitivité continument. Cette perte de compétitivité nous fait dire que font les allemands. Ils exportent, en industrie et dans ce jeu là, ils marchent bien. Ils ont mieux absorbé leur choc et sauvegardé l'emploi même accru l'emploi. Comment ? Réponse : le pacte social, la discussion à l'intérieur de l'entreprise sur ce que l'on fait sur la façon dont on le fait. Ce pacte social allemand qui est la base de la solution allemande n'existe pas chez nous puisque nous avons la lutte des classes même si cela est ancien et faux etc.... La culture de l'économie de marché n'existe pas chez nous mais elle est du domaine du rêve. La France est dans une situation de rêve par rapport à cela. Quand vous écoutez les hommes politiques qui vous disent qu'il faut que vous sortiez de l'Europe, du capitalisme etc.... tout ceci est hallucinant. Il est vrai que j'ai écrit les 100 mots de l'économie et que cela a du être traduit en grec, en portugais et en arabe, je l'ai écrit en français, moi-même pour mes concitoyens. Je dis que quand les salaires montent, c'est difficile d'exporter. Il y en a beaucoup qui ne l'ont pas compris et qui disent mais non c'est la relance par la consommation.

Tout à l'heure, quand vous me présentiez Ghislain, ma 1<sup>ère</sup> thèse sur la consommation était les hausses de salaire en 1968. J'avais déjà dit à cette époque que les hausses de salaire allaient fabriquer trop de dévaluation et n'allaient pas relancer la consommation etc. ... et que la relance par la consommation en 1981 ne marcherait pas. J'étais à l'époque étudiant, pendant une soutenance de thèse qui

dure 4 ans et j'avais Jacques Attali comme juré, je lui ai dit que le programme de relance par la consommation ne marchera pas. Il me répond d'abord :

1) vous avez raison  
et 2) c'est signé.

J'ai remarqué ce jour là que l'économie et la politique était deux produit disjoints. La seule façon est de faire de l'économie et il faut que le pouvoir économique prenne le pouvoir. Ce n'est pas encore fait. Je signale une chose que vous ne saviez pas, quand j'étais la 1<sup>ère</sup> fois à Besançon, quelqu'un me présenta à Edgar Faure et lui dit « lui il s'appelle Betbèze ». Il répondit « avec un nom comme cela, il ne pourra pas faire de politique ». Ce qui est vrai et qui fait que je suis avec vous ce soir.

On est dans une situation où le fait d'avoir tué un emploi nous a fait perdre sur le commerce extérieur et nous a créé des problèmes de chômage. Nous sommes en France dans une situation de déficit public depuis 30 ans, un déficit extérieur depuis une dizaine d'années cela devient insupportable. On est bien entendu en train de découvrir pour les élections le problème de déficit. Pourquoi un déficit extérieur car nous sommes plus chers que les allemands comme le disent les travaux du MEDEF et certains travaux des syndicats. Le coût du travail est de l'ordre de 31 € en Allemagne, de 34,60 € en France dans l'industrie et les services marchands, et quant aux manufacturiers, en Allemagne, c'est de l'ordre de 35,94 € et en France de 36 €. Autrement dit, la France est plus chère dans l'industrie et dans les services. Nous ne produisons pas, sauf erreur de ma part, des Porsche ou autres ... Donc nous avons perdu notre compétitivité – salaires, et de temps en temps on me dit Mais Monsieur, la compétitivité – prix, ce n'est pas grave, il y a la compétitivité hors-prix, my foot !! Car quand vous avez la compétitivité prix, vous pouvez vous payer la compétitivité hors prix. Le design, la qualité ....Mais quand vous n'êtes pas bon en compétitivité prix, vous m'expliquerez comment vous faites du hors-prix. Comme vous avez une part significative des coûts salariaux extrêmement élevés en France par rapport à l'Allemagne, grosso modo, les salaires représentent 65 % de la valeur ajoutée en France, 60 % en Allemagne, vous avez 5 % d'écart. Ces 5 % d'écart de valeur ajoutée font la différence. Ajoutez, juste pour le fun, qu'il y a moins de prélèvements en Allemagne qu'en France, vous arrivez à des situations dans lesquelles l'Allemagne peut distribuer plus de dividendes qu'en France et autofinancer plus. La base de départ est la compétitivité salariale. Cela est évident clé, nous avons un problème de compétitivité salariale, tout simplement car la discussion sur le partage salaire-profit en France ne fonctionne pas.

Où en est donc le partage salaire profit ? Regardons les statistiques car en France on commente toujours les choses qu'on n'a pas lues ! Moi qui suis de province, en province, on lit les livres, à Paris on les critique ! C'est une division du travail comme une autre ! Quand j'ai lu rapport de Jean-Philippe Cotis sur le partage salaire-profit en France, le rapport est 2/3 vs 1/3. Deux tiers de salaire et un tiers de profit. Cela

n'a pas bougé depuis 15 ans. Si vous comparez avec les autres pays, en France, ce rapport s'est maintenu. En Allemagne, la part des profits a monté. C'est-à-dire que dans la crise, il y a eu un engagement fait par le patronat allemand du style : ajustez l'amplitude de l'emploi mais nous allons vous garder. La rentabilité des entreprises étant plus importante, cela est considéré comme une garantie, comme une assurance privée, du fait que l'emploi sera gardé.

A la fin des fins, l'emploi en Allemagne se développera après la crise alors qu'en France, il a diminué. La base n'est pas que la partage salaire profit, mais aussi la philosophie qui est derrière, celle des ajustements et du pari du style : on vous garde autant que possible, c'est notre engagement fondamental.

En France, on vous parle toujours des écarts de salaire. Tout le temps. Combien gagnent les riches, toujours les statistiques. Quand vous regardez les 10 % qui gagnent le plus par rapport aux 10 % qui gagnent le moins, cela ne bouge pas. Ou sont les riches ? On va regarder sur la période 96-2001 et sur celle de 2001- 2010. Ce qui s'est passé est le fait suivant : entre 20 et 30 % des français qui gagnent le moins ont gagné le plus, ceux qui n'ont pas vu grand-chose, ce sont les français du centre. Les fameuses classes moyennes. Quant aux riches, les 10 % qui gagnent le plus, oui ils gagnent un petit peu plus, mais pas tellement plus. La représentation que nous avons des écarts de salaire n'est pas la réalité. Les populations du centre se disent grignotées, précarisées et sur amplifient les salaires qu'ils imaginent des très riches. Comme si tout le monde était trader. Tout le monde n'est pas trader et, en réalité, ce qui s'est passé est que les français du centre se sont trouvés rattrapés par les français qui ont les plus bas salaires. Ils ont donc fantasmé différemment. Quant aux français les plus riches, les 13 000 personnes qui gagnent le plus le plus le plus sont effectivement ceux que notre ami Mélenchon a en tête.

Quand vous dites la 1<sup>ère</sup> année, je prends tout, la 2<sup>ème</sup> année, ils ne sont plus là. C'est clair. Ces 13 000 gagnent à peu près 300 à 400 000 €, cela n'a rien à voir avec les millions des traders. Quand nous regardons ces gens qui gagnent le plus en salaire, il y a quelques consultants, il y a 400 sportifs et des banquiers. En réalité, la France riche est une France peu nombreuse. Mais les français ne la voient et ne connaissent pas les écarts de situation.

Au niveau des politiques, à gauche, ils vous disent, il faut relancer la consommation. Cela ne peut tenir qu'un an et demi avant, aujourd'hui vous ne tenez pas plus longtemps qu'un jour. Car la réactivité de la finance est beaucoup plus forte qu'avant et que la fragilité dans laquelle nous sommes l'est aussi. Nous naviguons aujourd'hui sur une glace extrêmement fine. Toutes ces aides pour la relance par la consommation me paraissent étranges, sachant que nous avons 5 milliards de déficit commercial mensuel. Plus de fonctionnaires bien sûr pour s'occuper de nous quand nous serons plus vieux sachant que cela n'est pas possible. La seule politique est moins de fonctionnaire car un fonctionnaire vaut de l'ordre d'un million d'euro en

valeur actuelle. Cela va sortir dans mon livre en janvier. Le fonctionnaire prend sa retraite et a une épouse qui le pleure longtemps, donc il faut calculer le coût d'un fonctionnaire avec sa valeur actuelle nette. Donc, la seule réduction crédible de la dette publique est la modernisation de l'Etat. Faut-il faire payer les riches ? Bien sûr ! Seulement, il n'y en a pas. On va donc faire payer les moyens riches et ceux qui croient l'être de telle sorte qu'ils verront ce qu'est la pauvreté le plus tôt possible. On est bien dans une situation où la méconnaissance des chiffres et des données est cruciale. Vous faites bouger deux points de base, la dette française vous coûte à peu près immédiatement 200 briques. L'idée d'une politique d'assainissement et de croissance est la seule façon de réduire les dépenses et de faire en sorte que la dette soit gérable. La France est en train de se préparer l'année prochaine ou dans deux ans pour être le 1<sup>er</sup> emprunteur en euros.

Quant aux solutions de la droite face à la crise : baisser les impôts, évidemment non ! Diminuer le nombre de fonctionnaires, évidemment oui mais comment ? Il n'y pas l'idée seulement de la diète publique mais aussi de la « gym » privée. C'est cette façon d'organiser les deux, qui fait que nous nous sortons d'affaires. Il faut évidemment réduire le corps des fonctionnaires mais en utilisant la modernisation qui est possible. Il faut donc avoir les fonctionnaires avec soi, en tous cas certains leaders décideurs. Les universités ont pu être modifiées d'une façon convaincante. D'un point de vue purement économique, c'est bien là que nous réduisons la dette. Car c'est là qu'il y a les dépenses. Une autre solution proposée par la droite est la privatisation, why not mais c'est difficile.

Dernier élément, et j'arrête là-dessus, le premier point est qu'il faut sortir des solutions politiques qui paraissent complètement polarisées et pour rentrer dans des solutions chiffrées. A l'heure actuelle, dans le maestro d'informations il est extrêmement important de donner des chiffres. La croissance s'est appuyée sur du sable, à l'heure de la dette nous ne pouvons pas dire que nous avons une consommation qui se défend et qui nous soutient dans la mesure où nous sommes en déficit extérieur. Ceci est un artefact. Nous consommons à crédit, nous payons à crédit, nous faisons tout à crédit. Maintenant, cela commence à se savoir, les difficultés de financement commencent à paraître à l'extérieur comme en France. On voit bien, en ce moment, que les français ont des questions sur leur propre assurance-vie. L'assurance vie est de la dette publique française. D'ailleurs, cela est garanti à hauteur de 70 000 € par personne. Les gens se disent alors rassurés mais il faut se dire aujourd'hui ses vérités mais surtout faire en sorte que les comportements changent. Il faut sortir du tout politique qui pour moi arrive enfin de course analytique pour se dire comment on va fonctionner et comment on va fabriquer un nouveau pacte social.

C'est pour cela, que quand Ghislain a dit venez, je me suis dit que le cœur de la solution était **ICI** !

Il faut faire en sorte que les gens disent oui on est dans une entreprise, oui le fonctionnement ne peut plus être comme avant, l'augmentation des salaires n'est plus possible car cela fait perdre des parts de marché et crée de la dette, cela n'est plus soutenable. Quel est donc le type de profil de carrière ? Quel est le type de projet que vous nous proposez ? Quelles sont les nouvelles sortes de relation que vous nous proposez dans l'entreprise ? Quelle est la nouvelle gouvernance salariale ? Les gens comprennent que ce jeu est fini, mais quelle est la proposition alternative ? Cela est une autre histoire. C'est bien entendu l'innovation salariale, comportementale et sociétale dans les entreprises qui décidera. Si vous me dites j'ai 3 %, l'entreprise est morte, si vous me dites j'ai 0,5 % ce serait la solution mais comment faites vous ? Vous me direz comment vous faites, comment vous allez organiser, comment vous allez mettre les gens en prise décision, comment vous allez les faire fonctionner dans cette nouvelle entreprise ? Comment fait-on aujourd'hui pour retrouver de la compétitivité ? Si vous lisez le livre de Bayrou, il propose de plus en plus de Schroeder. Il dit j'ai des problèmes de compétitivité, je vais donc avoir des politiques extrêmement dures. Ces politiques là en France vous mettent le système à feu immédiatement. Il dit que fondamentalement, il y perdra les élections. Mais personne ne rentre dans une telle logique. Schroeder a fait cela en même temps que les entreprises qui ont bien compris que d'un côté c'est vrai il faut modérer les salaires et arrêter le mismatching entre les emplois demandés et les emplois offerts. Il faut arrêter la surveillance des emplois, ceci est nécessaire et obligatoire, ce n'est pas attentatoire aux libertés, ceci est le fondement d'une liberté car à l'heure actuelle les voleurs nous tuent. Il faut se le dire car nos entreprises sont en difficulté.

Aujourd'hui, le fait d'avoir un sous dialogue social fait qu'on a une sous valorisation des entreprises. Quand vous regardez les entreprises intermédiaires, en particulier celles industrielles, vous voyez à quel point le cœur industriel du pays n'est plus totalement français. Et dans la mesure où il ne l'est plus totalement, il est franchement exportateur. La partie française, elle, souffre. Les entreprises de service sont mal comprises. Donc, au fond, la France n'est pas bonne dans l'industrie et est catastrophique quand elle fait des services. Arrêtons !

**C'est dans la discussion dans l'entreprise que nous trouverons la formule magique. La formule magique c'est VOUS !**

Voilà ce que je voulais dire pour lancer le débat car, comme convenu, il est plus intéressant de poser des questions que de faire un long monologue.

Merci de votre attention.

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, le président Pierre Bellon qui va lancer le débat.

**Pierre Bellon**, Président du Conseil d'Administration de **Sodexo** & Président fondateur de **APM**

Jean- Paul, tu as fait un exposé brillant, je suis d'accord comme certains l'imaginent avec l'idée que l'avenir de ce pays repose sur les entreprises qui marchent. Je suis aussi d'accord avec toi quand tu dis qu'il faut un contrat social. Mais je vais te poser une question sur plusieurs points où je suis fondamentalement en désaccord avec toi.

Premièrement, quand tu dis de toute façon la croissance n'est pas due à la consommation à crédit. Je suis en désaccord. Tu le sais aussi bien que moi car tu as fait un rapport là-dessus que 75 % des emplois en France, en Grande Bretagne et aux Etats-Unis sont de service et que le service ne s'exporte pas. Cela veut dire qu'une partie part à l'étranger mais pas la plus grande partie.

Deuxièmement, dans la crise, tu n'as pas parlé de la responsabilité des banques alors qu'elle est considérable. Je tiens à m'en excuser car tu fais partie d'un établissement de crédit, c'est quand même invraisemblable. On a tout mélangé. Tout d'abord, il n'y a plus un seul agent de change indépendant, donc les banques sont des agents de change et en même temps, ils sont investisseurs. Comment veux-tu qu'ils composent leurs produits en même temps qu'ils spéculent. C'est-à-dire qu'on confond banque de dépôt et la banque d'investissement. C'est un non sens absolu. Tu ne peux pas avoir en même temps des dépôts et les utiliser pour investir dans des trucs catastrophiques. En plus, les banques sont toutes, et le Crédit Agricole est pire que les autres, des paradis fiscaux. Elles font appel à des gens qui ne payent pas d'impôts en France. Quand elles disent qu'elles prêtent aux PME, c'est faux. Si, au moins, elles avaient une transparence des comptes. Elles ne l'ont pas car elles sont en train de changer les normes comptables pour que cela arrange leur compte. Ce que je te dis, tu sais très bien que c'est la vérité. Quand, via Bâle 2 ou Bâle 3, on leur dit d'augmenter leurs capitaux, elles refusent. Je dis que le lobbying bancaire à

Londres, à Paris ou à New York est tellement puissant que les politiques sont incapables de faire une régulation. C'est très bien qu'on parle du G8 ou du G20 mais jusqu'à présent on en a juste parlé. Il faut que les banques fassent un véritable effort de régulation. Ce sont vraiment des sujets qui me passionnent, c'est pour cela que je suis venu. Premièrement, je suis d'accord avec beaucoup de tes idées, deuxièmement la crise n'est pas forcément totalement imputable à ce que tu as dit.

**Antonella Desneux**, Directrice Citoyenneté & Innovation Sociétale, Directrice du Développement Durable chez **SFR**.

Quelle est votre solution ou votre proposition par rapport à la situation de gens de plus en plus précaires, qui de plus en plus s'appauvrissent ? Comment feriez-vous pour les aider ?

**Jean-Paul Betbèze**, Chef économiste au **Groupe Crédit Agricole** & membre du **Conseil d'analyse économique** auprès du Premier ministre.

Je vais répondre à la première question sur la consommation. Pierre, effectivement quand on a un pays qui repose à 70 % sur la consommation, la consommation joue beaucoup. Ce qui se passe, c'est que les gens continuent d'importer cette consommation. Je te rappelle que nous avons un déficit extérieur. La réalité est, quand nous regardons la croissance, nous avons la consommation, l'investissement mais on a en face les importations et exportations. La consommation serait un des éléments de base si elle était tombée sur une économie aussi forte exportatrice. Or, nous sommes aujourd'hui une économie massivement importatrice.

Quant aux services, ils sont excédentaires mais la balance totale ne fait que s'atrophier, ne fait que diminuer. Pour soutenir la consommation, on va compter sur les gens. Je n'ai rien contre la consommation quand on a une économie compétitive. Concernant les difficultés des banques, la crise que nous avons vécu et que nous vivons encore est une crise du surendettement. Surendettement des entreprises, des ménages, des états. Nous avons reçu pendant 10 ou 15 ans l'idée qu'il faut se développer par de la dette. La dette, c'est bon quand on la rembourse. C'est excellent quand on a la capacité de la rembourser. Quand on est surendetté, c'est plus compliqué. La dette, au tout début c'est sympa, quand les taux d'intérêts sont incroyablement bas, c'est bien. A titre comparatif, l'Allemagne a profité de ses taux allemands pour s'industrialiser. La France l'a utilisé pour financer ses fonctionnaires. L'Espagne a financé ses logements, quant à la Grèce, c'est pour augmenter les salaires. C'est ce qui s'est passé. La banque, à un moment donné a fait du crédit et ce crédit a été utilisé de manière malencontreuse.

Les banques ont-elles spéculées ? Oui. Ont-elles été mal surveillées ? Oui. Tout cela essentiellement aux Etats-Unis car l'épicentre du surendettement mondial, ce sont les Etats-Unis. Et cela reste les Etats-Unis et quand on compare avec ce qui s'est

passé avec la titrisation des subprimes, c'était du financement excessif de l'immobilier.

Effectivement, les banques doivent être surveillées, cela est clair, il faut les surveiller car elles ont un rôle social considérable et il faut les surveiller pour éviter les excès comme aux Etats-Unis. Le système européen continental a résisté à la crise. Bien sûr, il y a eu Dexia, mais aujourd'hui nous sommes dans une situation où la recapitalisation des banques a eu lieu. Elles ont augmenté leurs fonds propres via Bâle II et Bâle III. Ce qui se passe aujourd'hui est un crédit Crunch.

Concernant la deuxième question de Madame, la crise de 2011 est une crise de motivation, de trajectoire des populations moyennes, intermédiaires sachant qu'elles vont travailler plus longtemps, elles doivent être soignées pour participer à cet effort là. Ces populations se voient rattraper par les populations du bas et à chaque fois qu'il y a une augmentation de salaire. C'est difficile à expliquer mais aujourd'hui il faut faire en sorte que ce soit des contrats qui se mettent en place entre personnes dans la durée qui font que leur trajectoire soit stable. Aujourd'hui la France, depuis 2000, a augmenté les salaires de 10 % au dessus de sa productivité et l'Allemagne de 10 % en dessous. On est dans une situation extrêmement violente. Je pense qu'il faut une augmentation de salaire au mérite. Voilà. Atteindre ses engagements pluriannuels, voir comment cela se fait, que se passe-t-il chez vous, comment cela se fait chez vous par rapport aux autres ? Cela veut dire qu'il faut qu'il y ait un comité d'entreprise fort dans la politique salariale, des responsables RH particulièrement vigilants pour montrer les trajectoires de chacun, pour faire en sorte qu'on centre le courage de chacun. Aujourd'hui le courage n'existe pas. Nous avons à reconstruire à partir du centre. Je ne suis pas RH comme vous l'êtes. Cela suppose que tous les encadrements le comprennent. Bien entendu, les patrons doivent être concernés. Je passe maintenant la parole au prochain invité pour sa question.

**Benoît Vanazzi**, Directeur des Ressources Humaines de **Plastic omnium Systèmes Urbains France** :

Bonsoir,

Tout d'abord, je vous remercie de votre exposé très intéressant. Je vais poser ma question en passant par un détour sur ce que vous dites sur les politiques de droite ou de gauche où vous opposez droite à fonctionnaires. Cela me rappelle ce que j'ai connu dans certaines entreprises en termes de politique RH. La politique de base dans l'entretien lors de l'évaluation est la qualité du management et la qualité des entretiens individuels. On remarque que 60 % des entretiens s'y prêtent. Aujourd'hui, on se pose encore la question, fonctionnaires ou moins de fonctionnaires ? Vous avez l'élégance devant des représentants d'entreprise privée de les entendre,

n'avez-vous pas l'idée que la frilosité de la gestion française à l'heure actuelle se retrouve avec la loi du marché qui met de la pression dessus ? Sachant que les relations humaines sont gérées avec beaucoup d'intelligence voire trop et avec beaucoup d'outrecuidance, car liées avec la compréhension du monde ?

**Didier Morfoisse**, Directeur Général en charge des Ressources Humaines & Directeur des Affaires Sociales Europe de **Chanel Parfums Beauté** :

Vous avez beaucoup parlé du droit individuel et d'exemplarité, ce n'est pas forcément une qualité française et vous avez beaucoup parlé de microéconomie, peu de macro et je voudrai avoir votre impression sur le débat européen en ce moment.

Aujourd'hui, quand on voit la perception de nos compatriotes, il y a une espèce de faux espoir finalement. Nous le savons tous dans la salle, ce qu'on espère pour s'en sortir, c'est que les Allemands payent. On a une conception de l'Europe qui n'est pas courageuse. On aura besoin de plus de gouvernance européenne, il faut quand même que les Allemands partagent leurs richesses et nous soulagent de notre dette. Comment voyez-vous ce débat européen pour partir dans le bon sens ? Quand il y a du courage, c'est le courage des autres et la France est le premier emprunteur en euro demain ! Comment peut-on être sauvé ?

**Jean-Paul Betbèze**, Chef économiste au **Groupe Crédit Agricole** & membre du **Conseil d'analyse économique** auprès du Premier ministre.

Concernant les entretiens RH, je pense que c'est extrêmement important. Je pense que discuter avec les gens, débattre est très important. Vu la situation dans laquelle nous sommes, dans une crise très profonde, c'est très important. L'idée est qu'il faut s'organiser pour être plus efficace quotidiennement. Les entretiens RH sont à mener dans cette optique.

Vous parliez d'intelligence, tout à fait, les entreprises doivent être compétitives sur 5 ans, sur 10 ans, sur 20 ans, certes la résilience existe, mais il faut aussi prendre en compte la puissance de la fabrication du consensus, de réaction pour comprendre ce qui se passe. Les entreprises ne parlent pas assez à l'intérieur de l'entreprise. Nous ne sommes pas assez micro-méthodiques.

Sur la macroéconomie et sur le débat européen, évidemment, la situation était déjà chahutée avant les interrogations sur les Etats-Unis. Elle l'est maintenant beaucoup plus. Si les Etats-Unis tombent en récession, il est clair qu'on ne passera pas à côté de cela. On est dans une situation où le schéma qui est devant nous est que les Etats-Unis avancent à 0,2 % de croissance et qu'ils vont éviter de se cracher. C'est une hypothèse. La deuxième chose qui se passe est que dans cette situation, la croissance de l'Europe sera une énigme. Il faut sortir de cette crise, de cette maladie

par une dure bithérapie qui est à la fois un amaigrissement public et de la dynamique privée. Il faut faire très attention au dosage car quand vous regardez la Grèce, on a demandé trop de diète. Ce qui fait que le pays est dans sa troisième année de récession. C'est important de bien comprendre que lors de la maladie, nous devons la traiter de manière différente et de manière combinatoire alors qu'à priori ces deux remèdes, la diète publique et la « gym » privée, apparaissent contradictoires.

La gym doit être faite sur la longue période. On ne va pas diminuer le déficit budgétaire français en divisant le nombre de fonctionnaires, avec un régime « slim-fast ». Cela n'a aucun sens. Il faut le faire sur 6, 7 ou 8 ans, cela a un nom, c'est la règle d'or. La règle d'or est la technique qui permet dans la durée de gérer les anticipations en disant on doit perdre 10 kilos sans prendre une ride. On ne peut pas perdre 10 kilos en 10 jours, sinon à ce moment-là, on ne se relève plus. La règle d'or participe à la sortie de crise.

A côté de cela, il faut qu'il y ait du dynamisme privé avec des entreprises qui fassent du profit. Il faut éventuellement qu'on traite la Grèce comme le pays qui est le plus à terre qui mérite des mesures d'exception. Pourquoi a-t-on de la sympathie pour la Grèce ? Car nous ne voulons pas que sa maladie aille chez les autres. Quand vous avez des gens qui vous disent : mettez les autres, on verra ce qui se passe. Fondamentalement, si la Grèce sort, le lendemain, les marchés financiers vous demandent si vous êtes sûrs que toutes les banques portugaises sont complètement cachères. Le surlendemain, les analystes qui ont fait beaucoup d'études, vous demandent si les 400 000 logements vides qui sont portés par les banques espagnoles sont valorisés comme ils devraient être. Si on les valorisait moins, dans la minute, c'est autour de l'Italie. Si on joue à ce jeu là, rien ne résiste. Quel est le seul pays qui est en excédent primaire ? L'Allemagne ! Nous sommes dans un système où il faut durer. On ne va pas acheter du temps mais trouver des solutions. La solution est une solution conjointe, le choc étant tellement énorme, cela fait 20 ans qu'on pense que cela n'arrivera pas et là c'est arrivé. Toute notre stratégie est de faire en sorte que cela ne saute pas. Que se passe-t-il avec la Slovaquie ? Elle doit voter. Elle votera le soutien de la Grèce. La Grèce, à l'heure actuelle, est soutenue par le système bancaire à hauteur de 20 % de son refinancement, par la banque centrale européenne qui a à peu près 140 milliards. Le fonds européen de stabilité financière qui sera voté est de 440 milliards d'euros. Il y aura 300 milliards du FMI, tout cela fera 740 milliards. Nous avons donc les outils mais la mise en œuvre des outils est compliquée. Les journalistes m'appellent parfois pour me demander si je crois que l'Allemagne votera ? Evidemment qu'ils vont voter. Quel est l'intérêt de l'Allemagne ? C'est simple, c'est de gagner ! C'est elle qui raflera la mise.

**Yann-Etienne Le GALL**, Directeur des ressources humaines Groupe de **Yves Rocher Laboratoires**.

Bonsoir,

J'ai une question sur un élément de votre présentation qui m'a marqué quand vous évoquiez la méconnaissance des chiffres. Comme nous sommes dans une période pré-électorale, de toute évidence, vous rencontrez des chefs d'entreprises, des hommes politiques, et à propos des chiffres connus, on se force de dire la vérité, dans le cadre du dialogue social, on essaye d'avoir la vérité des mots. Nous, on peut dire ce que l'on veut et laisser parler le langage de la vérité, mais face à la démagogie, quand vous annoncez un chiffre, vous allez être immédiatement contré par un autre. Le français moyen ne connaît plus cette vérité des chiffres. Qu'en pensez-vous ?

**Isabelle MICHEL-MAGYAR**, Vice President Employee Engagement & Diversity de **SCHNEIDER ELECTRIC**.

Bonsoir Monsieur, je vais abuser. J'ai deux questions. Une sur les Etats-Unis et l'autre sur la modernisation de l'Etat. J'ai la chance de voyager un petit peu. Cette année, j'étais en Chine et aux Etats-Unis, je suis revenue assez étonnée. Vous nous avez donné votre regard d'économiste, j'aimerais avoir votre regard sur la société américaine ?

Quant à ma deuxième question, sur la réforme de l'Etat que nous devons moderniser, nous savons, nous DRH, que la performance des entreprises que ce n'est pas simplement en réduisant les effectifs que nous créons de la performance, nous en créons bien au-delà de cela. Quelle votre réponse pour la réforme de l'Etat ?

**Médéric TREMAUD**, Manager chez **KURT SALMON**.

Bonsoir,

Je suis consultant chez Kurt Salmon, j'ai une question toute simple sur les responsabilités sociales de l'entreprise, les RSE. Qu'en pensez-vous en ces temps de crise ? Merci.

**Jean-Paul Betbèze**, Chef économiste au **Groupe Crédit Agricole** & membre du **Conseil d'analyse économique** auprès du Premier ministre.

A propos de la méconnaissance des chiffres, j'ai réduit le délai de paiement au niveau cinq à partir de la date de l'INSEE et ensuite de la Banque de France. Cela n'avait jamais été fait. Ensuite j'ai montré quels étaient les écarts. J'ai réduit trente ans de rapport avec mes quatre rapports. Personne ne l'avait fait de manière précise. Une évocation sans les chiffres, cela ne sert à rien. Ensuite quand vous avez fait les chiffres, vous souhaitez la réduction de la dette publique. Le patronat c'est les patrons. Il y a une partie du patronat qui bénéficie des délais de paiement et l'autre qui n'en bénéficie pas. Quand vous avez écrit cela, vous avez les lobbyings qui arrivent. J'en ai vu qui me disent je suis d'accord mais vous allez tuer des emplois.

Savez-vous, Monsieur, combien de cuisinières en fonte se vendent ? J'ai répondu que j'ignorais. Nous avons aujourd'hui des PME qui ont des délais de paiement très longs et qui en meurt. Il faut donc travailler les chiffres et puis les dire. Il faut passer la loi sur les délais de paiement sinon vous aurez une crise que nous paierons plus tard. Grâce à cela, les délais de paiement ont été réduits dans la crise. De la même manière, j'ai travaillé sur ceux qui payaient plus vite et ceux moins vite, sur les écarts constatés.

Quant au problème des retraites, nous les finançons par la dette. Nous devons avoir une discussion sur le contexte économique. Quand vous faites un rapport sur l'économie, vous vous dites que va-t-on avoir comme croissance potentielle ? 1,7 ou 1,8 % ? Les syndicalistes vont vous prendre 1,8 %, et quand les stress tests arriveront, on verra ce qui se passera. Par rapport à la méconnaissance des chiffres, c'est que ceux qui font les chiffres n'en parlent pas. Il suffirait que le MEDEF nous dise voilà le chiffre du mois. Que ce soit le Medef ou la CGPME ... Sur le conseil d'évaluation des retraites, ce travail est remarquable mais n'a pas été suffisamment diffusé. C'est dommage.

Quant à la question sur les USA. Les Etats-Unis ne savent pas où ils en sont. Ils ont un mécanisme d'incitation créative par l'endettement. En matière de système protecteur, ils sont en retard. Comment faut-il faire pour avoir un système qui permet une croissance de 2,5%. Il faudra qu'il trouve la croissance juste, intermédiaire. A propos de la modernisation de l'Etat, il y a des gens qui vous disent que cela ne marchera jamais, que l'économie sociale n'est pas réalisable. Pour la mettre en place, il faut la méthode qu'il faut, le courage nécessaire compte tenu de la crise actuelle. Par rapport à cela, il vous faut du patronat public avec plus de règles. Je pense effectivement que nous allons devoir trouver des systèmes expérimentaux pour permettre de voir ce qui se passe, pour se lancer. Pour le moment, nous ne sommes pas préparés à cela. La crise est au Portugal, en Espagne, en Italie, elle n'est pas si loin que cela. Pour le moment, nous en sommes là. La gestion d'Etat et sa modernisation dépend du patronat public afin que le système soit exemplaire. C'est bien entendu horriblement difficile, épuisant. Regardez la RATP, la SNCF, il faut une énergie plus forte pour bouger dans le public plutôt que dans le privé, cela est vrai.

Il y a aussi eu la TVA sociale mais on nous a dit que le mot était mal choisi. On aurait aussi pu appeler cela « schmilblick » ! Le système allemand est un système dans lequel les prélèvements sont des prélèvements pour la compétitivité. Pour la TVA sociale, bien entendu il faut qu'il y ait un accord préalable.

Quant à la RSE, la responsabilité sociale environnementale de l'entreprise, c'est plutôt une cause qu'une responsabilité. On essaye de se dire : mais qu'est-ce qu'on fait ? Il faut intégrer cela comme une dynamique de l'entreprise, comme une dynamique de croissance et de création de richesse. Cette dynamique devient plus complète avec le temps. Il est clair qu'aujourd'hui vous avez des lois sociales, que la sensibilité écologique est plus forte qu'aujourd'hui, et une fois intégrée vous pouvez

la transformer en atout pour le commerce extérieur, donc la RSE, je n'aime pas trop le nom responsabilité car si vous êtes responsables, vous êtes un peu accusé. C'est faux, vous êtes partie prenante d'une création de richesse qui est sociale et environnementale. On est donc tous partie prenante d'un processus, on est donc coproducteur, co-créateur de richesse et co-emprunteur. Voilà mes sentiments là-dessus.

**Ghislain Missonnier :**

*La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort. Mais, ce soir, avec le grand nombre de questions, nous ne pourrons le faire pour respecter l'horaire.*

Je remercie chaleureusement Jean-Paul Betbèze pour son intervention de ce soir autour du thème : « Salaires, profit, croissance, y-a-t-il une formule magique ? »

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'APEC avec Jacky Chatelain et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Il nous reste encore deux minutes pour vous annoncer que nous recevrons **Frank Bournois** le 24 novembre, Professeur à Paris II - Panthéon Assas et Directeur du CFFOP & Président de la commission d'évaluation des formations des diplômés de gestion autour du thème « **DRH : fonction d'avenir ?** Prospective et enjeux pour sa survie »

Vous avez pu remarquer le talent pédagogue de Jean-Paul Betbèze et son esprit incisif. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri en remerciement envers Jean-Paul Betbèze. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active.

Bon retour

Bonsoir à toutes & à tous et au 24 novembre.

*Compte rendu du débat :*

*Aymar Missonnier  
Cercle Humania*