



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania  
du mardi 28 mai 2013**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

\*\*\*\*\*

Thème de la soirée :

**Compte rendu du dîner-débat sur le thème :**  
**Quel défi attend la France**  
**face à la troisième révolution industrielle?**

Intervenant :

**Christian Saint-Etienne,**  
**Professeur au CNAM & Economiste**

\*\*\*\*\*

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

Bonsoir à toutes et à tous.

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

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **cinquième année** et de l'**Apec**, pour la **quatrième année**. Le cercle Humania entre dans sa neuvième année d'expérience et d'existence.

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 et/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.

Je passe la parole à **Laurent Friedmann**, Senior Manager Kurt Salmon, qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Laurent Friedmann et ce, sous vos applaudissements.

\*\*\*\*\*

### **Mot d'accueil de Laurent Friedmann, Senior manager de Kurt Salmon**

Monsieur le Professeur,  
Mon Général,  
Cher Ghislain,  
Mesdames et Messieurs,  
Bonsoir.

Je suis ravi de pouvoir vous accueillir, Christian Saint-Etienne, ce soir au nom de Kurt Salmon et de l'ensemble des collaborateurs présents dans cette salle.

Je laisse à Ghislain Missonnier le soin de le présenter ce soir, ce que nous attendons tous. Une fois n'est pas coutume, nous avons décidé aujourd'hui de vous parler, non pas de Kurt Salmon dans son ensemble, ni même de l'actualité, l'idée est de vous parler d'un sujet en particulier, un sujet qui traite de thématiques que nous rencontrons au quotidien chez nos clients.

Pour choisir cette thématique, on s'est interrogé sur vos sujets d'intérêt et on a choisi un sujet qui parle de marge d'entreprise, de pouvoir d'achat et de négociations salariales. Le sujet en question se rapporte à une expertise que nous proposons à nos clients, c'est une expertise qui consiste à optimiser de façon financière la masse salariale des entreprises. Il s'agit d'identifier des éléments de rémunération qui ne seront pas assujetti aux charges sociales.

Pour faire clair, aujourd'hui quand vous donnez cent euros à un salarié, cela vous coûte cent cinquante euros et lui au bout du compte, il n'en perçoit que quatre vingt. La question est : Qu'existe-t-il pour se soustraire à cette règle qui paraît inévitable ?

Je parle de marge car quand on augmente de 1,5 % la masse salariale, si au lieu de l'augmenter de 1,5 %, je l'augmente de 1% pour un même montant, cela fait 0,5 % de marge, cela allège beaucoup nos comptes. Nous sommes un des pays qui soumet le plus les entreprises, les charges sont les plus importantes. J'anticipe certainement ce que va nous dire Christian Saint-Étienne dans un instant. La masse salariale est un poste de charge extrêmement important pour les entreprises. Le pouvoir d'achat, quand il s'agit de donner des rémunérations nettes dans les budgets contrats, on peut donner plus.

En termes de levier de négociation, il n'est pas rare que les entreprises avec lesquelles nous travaillons aient cette marge de manœuvre pour leur permettre de répondre à des attentes de la part de leurs salariés alors qu'ils n'ont pas forcément l'habitude, ou le budget qui initialement leur est alloué ou qu'il pourrait espérer. On n'agit pas sur la rémunération brute, mais sur l'intéressement, la participation. On agit sur tout ce qui est protection sociale ou défraiement, indemnités. L'idée est de permettre à nos interlocuteurs de jouer leur rôle de business partner, de contribuer directement à la rentabilité de leur entreprise, donc de contribuer à la performance de façon mesurable.

Voilà comment nous pouvons vous accompagner dans la performance de vos entreprises. Sur ce, je vais vous souhaiter un excellent dîner et surtout une très belle conférence grâce à Christian Saint-Etienne.

\*\*\*\*\*

## Intervention de **Christian Saint-Etienne**, Professeur au CNAM & Economiste

Monsieur le Président,  
Mon Général,  
Mesdames et Messieurs,

Bonsoir. Le sujet choisi ce soir par Ghislain et moi est : « Quel défi attend la France face à la 3<sup>ème</sup> révolution industrielle ? » Quelques mots sur cette troisième révolution industrielle qui nous oblige à beaucoup d'humilité car cela fait seulement deux ou trois ans qu'on a pris conscience que nous étions rentrés dans les années 80 dans la troisième révolution industrielle, à ne pas confondre avec la révolution technique.

La révolution industrielle est une mutation technique avec une mutation politique et culturelle qui transforme totalement le système à la fois économique, politique et culturel. Cette troisième révolution industrielle s'est produite dans les années 80 du XX<sup>ème</sup> siècle sachant que les deux précédentes s'étaient aussi produites dans les

années 80 de leur siècle. La première révolution industrielle a lieu dans les années 1780, la deuxième dans les années 1880 et la troisième dans les années 1980. Beaucoup de recherches sont en cours sur les deux premières révolutions industrielles pour nous aider à comprendre la troisième. Pour faire cours et aller à l'essentiel, le phénomène de révolution industrielle est une reconstruction intellectuelle ex-post, je pense que les gens des années 1780 n'avaient pas conscience d'être dans la première révolution industrielle, puisque nous-mêmes, nous qui nous croyons très malins et informés n'avons pas compris être dans la troisième révolution industrielle dans les années 1980.

Il a fallu 30 ou 40 ans pour le comprendre. Quand on assimile une révolution industrielle à une décennie, ce n'est pas comme s'il ne s'était rien passé avant. Pour faire simple, il y a une maquette qui se dégage des deux premières révolutions industrielles, quand on a une révolution industrielle qui se déclenche dans une décennie, elle est en fait précédée d'une série de mutation dans les deux décennies précédentes. On observe aussi plusieurs innovations en parallèle qui se développent. On assimile une décennie à une révolution industrielle quand on a une des grandes innovations qui va d'une certaine façon féconder les autres et les transformer et conduire à la constitution d'un système économique, politique et culturel nouveau.

On peut partir de la première révolution industrielle car elle a la particularité d'être plus simple que la deuxième qui est elle-même plus simple que la troisième. Lors de la première révolution industrielle, on a trois grandes innovations, une qui est la machine à vapeur, l'autre la machine textile et enfin la troisième qui concerne tous les progrès autour du travail du métal. Quand on commence à inventer la machine à vapeur, l'essentiel des pièces sont en bois. Si les dames me le permettent, cela « pète à la gueule » des inventeurs. Beaucoup d'entre eux sont tués. Progressivement, on remplace les pièces en bois par des pièces en métal. Cela tue moins, donc la machine à vapeur se développe depuis le milieu du XVIIIème siècle. Parallèlement, la machine textile se développe et fonctionne essentiellement avec des énergies naturelles telles que les moulins à eau ou à vent. On va essayer d'appliquer la machine à vapeur dans la vie des gens et progressivement on va inventer la locomotive. Elle est considérée comme système technique qui fonctionne à partir de 1815. Les premières voies de chemin de fer se déploient à partir de 1830.

Il y a un autre élément qui ressort de cette révolution industrielle, c'est qu'entre le moment où il y a les principales innovations qui se mettent en place et le moment où le système technique arrive à maturation, il y a un demi-siècle. On a aussi observé que cela prenait un demi siècle sous la deuxième révolution industrielle et on est train de remarquer la même chose pour la troisième. Ce travail nous aide à comprendre ce qui se passe actuellement. A partir de 1830, les progrès sont spectaculaires car entre 1830 et 1880, au plan mondial, se généralise le système de chemin de fer. En 1880, c'est la première liaison de l'atlantique au pacifique et

l'essentiel du réseau de chemin de fer est constitué dans les pays développés de l'Europe de l'ouest et les Etats-Unis. On ne s'en rend pas compte maintenant mais cela a complètement transformé l'espace temps. Cela apparaît comme une évidence aujourd'hui. Dans les années 2000, il y a eu un gros travail de l'OCDE pour essayer de reconstituer le PIB de la planète depuis Jésus-Christ. On peut toujours avoir une discussion sur la méthodologie, sur les sources mais l'OCDE a rassemblé une équipe incontestable de savants du monde entier pour travailler sur le sujet pendant trois ou quatre ans. Ce qui est fascinant sur ce travail et ce qui est peut enseigner, personne ne le sait alors que ces travaux sont publiés, dans les deux millénaires qui ont précédé cette révolution industrielle, le PIB par habitant a stagné, cela est peu su, c'est pourtant un sujet passionnant.

Quand on croise beaucoup de discipline et toutes les études, on peut considérer que le plus grand siècle de l'intelligence de l'humanité n'est pas le XXIème siècle mais vraisemblablement le Vème avant JC. C'est le moment de la plus grande rupture intellectuelle, biologique, scientifique et philosophique. Aucun impact sur la croissance économique. Ensuite, on a l'Empire romain, l'invention du droit, d'un système de contrôle de très larges territoires lié à la légion romaine. Les romains avaient inventé un système remarquable. Les voies romaines ne servaient pas seulement au commerce mais étaient aussi un outil militaire pour permettre de déplacer les légions romaines à travers l'Empire, ce qui est un système très efficace. Mais pas d'impact sur la croissance économique. Après, on a la renaissance, plus grand esprit de tous les temps, on a certes aujourd'hui dans nos poches des objets connectés très malins, mais je pense que si aujourd'hui on rencontrait Léonard de Vinci ou Michel-Ange, on serait bluffé mais aucun impact sur la croissance.

Certains anglo-saxons essayent de comprendre pourquoi tout cela n'a eu aucun impact sur la croissance économique. On a même eu un savant Copernic dont le nom est devenu synonyme de révolution totale, aucun impact sur la croissance économique. 1780 : première révolution industrielle, il ne s'est rien passé avant. En 1600, lors de rassemblements de jésuites qui venaient beaucoup d'Asie, si on leur avait posé la question de savoir d'où viendrait la prochaine révolution, 98 sur les 100 vous auraient répondu la Chine, mais il ne s'est rien passé en Chine. Pourtant la Chine est, à l'époque, une grande nation scientifique qui avait inventé la poudre, les feux d'artifice, des systèmes de géo localisation de l'époque. Donc, on voit que sur la base de ce qu'on savait à l'époque, personne n'aurait parié que ce phénomène de révolution industrielle se produirait sur une île minable au fond du monde connu de l'époque qu'était l'Angleterre. Et que cela se produirait aussi en France. Une fois qu'on a pris conscience grâce à ces travaux de l'OCDE que le niveau de vie de la planète a stagner pendant 2000 ans, c'est très impressionnant de se dire que le niveau de vie est le même sous Louis XVI que sous Jules César.

L'espérance de vie était aussi la même, soit 25 ans. Cela explique peut être pourquoi Napoléon ou Alexandre souhaitait imposer leur marque rapidement dans le monde. Ils n'attendaient pas d'avoir 65 ans pour laisser une trace. Si l'espérance de vie était de vingt cinq ans c'est car la mortalité infantile était effroyable, c'est pour cela qu'on a créé le principe d'âge de raison a sept ans, car à cet âge, on avait une chance un peu plus importante de survivre. La mortalité infantile emportait trente à 40 % des enfants de moins de sept ans. Si vous arriviez à quinze ans, vous aviez une espérance de vie un peu plus longue. L'espérance de vie moyenne après la première révolution industrielle et même après Louis Pasteur, n'est que de quarante cinq ans. Aujourd'hui c'est soixante quinze ans et c'est un privilège que l'humanité n'a jamais connu. Maintenant on peut dire, surtout aujourd'hui que le mot industrie est devenu un gros mot, qu'avec les deux premières révolutions industrielles, le niveau de vie a été multiplié par trois et l'espérance de vie par trois aussi entre 1780 et 1980. Les scientifiques assignent 90 % de l'augmentation de l'espérance de vie à l'élévation du niveau de vie, c'est cohérent avec ce qu'on sait avec les statistiques de la protection sociale.

Plus de la moitié des dépenses de l'assurance maladie serve à prolonger la médecine, via surtout la médecine préventive. C'est très peu développé en France car cela représente seulement un % alors que dans les pays du nord de l'Europe c'est dix %. On tend vers deux %, on est en progrès. La révolution industrielle a multiplié par vingt le niveau de vie et après on stagne un peu. Ce sont des sujets d'étude, on essaye de comprendre pourquoi cela démarre à partir de 1780. De façon fascinante, une des explications majeures qui est donné à ce phénomène de première révolution industrielle est liée à la révolution philosophique de la pensée politique libérale qui invente le concept d'individu de raison, responsable de ces actes et qu'à partir de là se développe le droit des personnes physiques et des personnes morales. La particularité des entreprises est que c'est une personne morale qui va permettre de séparer le patrimoine de l'entreprise du patrimoine des personnes et l'entreprise va devenir une enveloppe d'accumulation de capital et de compétences humaines. Finalement, si sommes là, c'est grâce à la révolution philosophique de Hobbes, Montesquieu ...

La deuxième révolution industrielle démarre à partir des années 1880, la grande innovation de rupture qui a fécondé les autres est l'électricité et le moteur électrique. Celui qui a le mieux compris l'impact de l'électricité sur le monde dans lequel il vivait est Lénine. Il décrit le communisme comme les soviets plus l'électricité. Il a bien compris l'impact de l'électricité sur le monde dans lequel il vivait. Ces deux grandes innovations sont très importantes car la machine à vapeur n'est pas très facile à manier, il y avait donc peu de source d'énergie vapeur dans les entreprises. A partir du moment où vous avez le moteur électrique, vous pouvez mettre un moteur sur chaque machine. Cela transforme totalement l'organisation du travail, la taille des entreprises. On peut considérer que la deuxième révolution industrielle industrialise la révolution industrielle.

On voit apparaître notamment aux Etats-Unis des entreprises de deux cents ou trois cent mille personnes. Cela va obliger à partir de 1905 d'inventer une science du management. Avant, c'était soit la discipline militaire soit l'esclavage. Faire travailler des gens sans les fouetter, sans discipline militaire pour les faire travailler sur des chaînes ou dans des organisations complexes, il a fallu inventer la science du management. La révolution électrique est intéressante car elle féconde les autres disciplines, car à partir de l'électricité naissent l'électrochimie, l'électrometallurgie et toutes les transformations qui vont avec. L'électricité c'est évidemment l'éclairage. La France, dans les années 1890, 1900, alors qu'elle n'a pas vraiment été à la pointe des avancées électriques, c'est pourtant la Californie du XXème siècle. En 1903, la France assure la moitié de la production automobile mondiale, nous avons deux cent soixante dix constructeurs automobiles, nous produisons les plus belles voitures du monde. D'ailleurs, Rolls Royce démarrera en copiant des voitures françaises. A l'époque, le moteur électrique ou le carburateur ont été inventé en Allemagne, mais les allemands sont assez inefficaces pour l'utilisation de ces inventions dans un moteur. Ce sont les français qui marient de façon extraordinaire toutes ces inventions. Cela rappelle étrangement Apple. Apple n'a rien inventé, c'est le mariage d'une quinzaine d'innovations majeurs mises bout à bout venant de Corée du sud ou du Japon. Ce ne sont pas forcément les innovateurs qui font les transformateurs. L'essentiel, ce sont ceux qui savent intelligemment assembler des éléments pour en faire des innovations de produits et services qui transforment le monde dans lequel on était.

Les Français étaient très bons à l'époque pour le faire car à l'époque, il n'y avait pas de droit du travail ni de protection sociale. Nous étions dans un monde très flexible et mobile, ce qui permettait à notre pays d'évoluer très rapidement. On observe aussi que les français sont d'excellents ingénieurs. C'est une caractéristique qui nous est restée, nos ingénieurs sont appréciés en Allemagne, aux Etats-Unis ...si ce n'est que tout simplement, nous sommes en train de couper totalement la troisième révolution industrielle. Nous qui avons avec les Anglais été un des initiateurs de la première, on n'enseigne pas non plus dans les écoles que la révolution française a permis l'Angleterre de nous passer devant, qu'elle nous a fait perdre quinze ans dans le démarrage de la première, mais on rattrape les anglais à la fin du XIXème, mais nous sommes en train de louper la troisième.

Au milieu des années 90, la France se convainc qu'on rentre dans un monde post industriel, post travail. Les trente cinq heures résultent de cela. C'est la conséquence de cette vision qui s'est mis en place dans les années 90. La première loi de réduction du travail même si elle n'est pas obligatoire est instaurée par la droite : c'est la loi Robien en 1996. La loi des trente cinq heures a été adoptée en 1999, si je reprends l'image de la deuxième révolution industrielle ce n'est que l'industrialisation de la loi Robien. Malheureusement, en France, nous avons un Etat central très puissant. Il a une capacité d'imposer cette vision de façon brutale à la totalité du

pays. Ce qui est fascinant, c'est qu'une des sources de cette idée de la fin du travail est Jérémy Rifkin. C'est juste un consultant talentueux qui utilise ses analyses pour vendre sa sauce. La cour des comptes l'a pourtant massacré. Son livre ne parle pas de la troisième révolution industrielle mais de son business de consultant. Il vend la notion de route info énergétique et comme des benêts, il vend cela à des responsables de collectivités locales. Il s'arrête quarante huit heures à Lille pour deux cent cinquante mille dollars, il laisse dix de ses consultants. Cela va coûter deux à trois millions de dollars pour faire croire aux collectivités locales du coin que nous rentrons dans un système d'autoroutes énergétiques. Ce qui est fascinant, ce sont les gens en question fascinés d'écouter quelqu'un qui dit qu'il rencontre des grands de ce monde. Jérémy Rifkin qui est le faux prophète de la troisième révolution industrielle a écrit la fin du travail en 1995 aux Etats-Unis. Cela a été un bide total. Traduit en France en 1996, cela a été un succès et la France a été la seule à reproduire ses idées !!!

Il y avait une petite idée intéressante dans l'erreur colossale française, gauche et droite confondus, la droite n'a modifié les trente cinq heures qu'à la marge, elle n'est jamais revenue dessus. Nous nous convainquons que nous rentrons dans un monde post industriel alors que la troisième révolution industrielle qui a les mêmes caractéristiques que les deux premières révolutions avec une grande évolution de rupture qui se trouve être l'informatique avec toutes ses applications dont internet. On retrouve la même maquette, l'informatique appliquée à la biologie, à toutes les biotechnologies, il n'y a pas de séquençage du génome sans ordinateur ! Il n'y a pas non plus de finance moderne sans ordinateur, il n'y a pas de tourisme à base d'internet sans ordinateur. La micro-informatique transforme tout le système économique de façon aussi spectaculaire, globale et totale que l'électricité de la deuxième révolution industrielle.

Nous avons une troisième révolution industrielle que la France est en train de louper. Vous êtes tous fiers d'avoir des i phones dans vos poches mais les vingt cinq plus vendus ne sont pas de France, même si un certain nombre d'entre eux ont été inventé dans les laboratoires du CNED. On passe à côté de toutes les biotechnologies. Nous n'avons plus aucun producteur d'ordinateur ou de système de sécurité. On observe qu'à partir de 1999, la France a totalement abandonné son industrie. Entre 1999 et 2012, chiffres officiels, la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB français a baissé de 30 %. C'est la désindustrialisation la plus violente de la planète. Nous sommes en train de défaire une grande partie de ce que nous avons fait lors des trente glorieuses, beaucoup plus vite que l'Italie et que l'Espagne. Par rapport à ce qu'on véhicule en France, l'Angleterre et les Etats-Unis sont en train de se réindustrialiser alors que nous continuons à se désindustrialiser.

La deuxième idée clef est le paradoxe des deux fois quatre vingt pour cent. Alors même que quatre vingt pour cent des économies des pays développés sont des économies de service alors que quatre vingt pour cent des exportations mondiales



hors énergie sont des exportations de produits industriels. Si vous n'avez pas d'industrie, vous n'avez rien à exporter. Contrairement à ce qu'on véhicule, malgré le développement des services, on n'observe pas une internationalisation des services.

Par ailleurs, on peut rappeler qu'on répète que cela n'a pas d'importance car nous sommes dans une économie d'innovations tirée d'innovations à base de recherche et développement privés, et quand on la regarde, c'est le troisième quatre vingt pour cent, quatre vingt pour cent de la R&D privée est de la R&D industrielle et n'hésitez pas à le dire, personne n'ose le dire. Si vous n'avez pas d'industrie, vous n'entrez pas dans l'économie d'innovations, vous n'exportez pas, vous n'arrivez même pas à développer les quelques services à très fortes valeurs ajoutées. Ainsi, l'impératif absolu si nous étions sérieux en France est la ré industrialisation massive.

Dernier point, l'industrie d'aujourd'hui est-elle la même que celle de la première révolution industrielle ? A l'époque, cela concernait tout ce qui était autour de la machine à vapeur, lors de la deuxième, l'industrie tournait autour de l'électricité, la troisième révolution est tirée directement ou indirectement par l'informatisation. Aujourd'hui, la meilleure définition qu'on peut donner de l'industrie est toutes les activités à base de processus normés informatisés. On s'aperçoit que la finance est de l'industrie, comme le tourisme à base d'internet, que les métiers d'audit sont de l'industrie. Alors que l'industrie manufacturière est descendue à dix pour cent dans le Pib en France, dans la vision large que j'évoque elle est à quarante pour cent.

Par exemple, il y a des tracteurs en Basse ou Haute Normandie avec des tableaux de bord du même type que les avions et avec des GPS à cent cinquante mille euros qui leur permettent de maximiser les rendements. Cette agriculture là est dans l'industrie d'aujourd'hui. Ce qui est fascinant, c'est que la France, très bonne en finance, l'Allemagne vient de nous passer devant en agriculture. Elle se donne des objectifs stratégiques, la production d'asperges ou de fruits et légumes s'effondrent au bénéfice de la Hollande ou de l'Allemagne et non de la Chine car elles se sont donné des objectifs de développement de leur productivité. Si on est bon dans la finance, dans les softwares, dans l'agro-alimentaire mais qu'on s'interdit pour toutes sortes de raisons culturelles de se développer dans ces domaines ou on est bon qui sont au cœur de cette troisième révolution industrielle, on comprend qu'on passe à côté de la troisième révolution industrielle.

Si par ailleurs, ce n'est pas à vous que je vais expliquer l'accumulation de règles qui font que sur le plan de la gestion des personnes et des entreprises on a le système le plus rigide de la planète. Ce n'est pas l'accord du 11 janvier qui va changer quelque chose. On a un système qui sur le plan stratégique s'interdit de développer les points forts que nous avons. Le résultat est ce que j'ai évoqué, on est le pays qui s'est le plus désindustrialisé de tous les pays de l'OCDE. De façon très intéressante du point de vue de la crise de la zone euro, les trois pays du Sud de la zone, la crise de la zone euro n'est pas une crise des banques ni de la dette mais une crise de la

désindustrialisation du sud. Tout s'éclaircit. Le sud s'est plus désindustrialisé que le Nord, ainsi il a moins d'exportations que le Nord, c'est pour cela qu'en 2010-2011, il y avait de grands déficits de la France, Italie et Espagne et de grands excédents de l'Allemagne, Autriche et Pays-Bas. L'impératif du Sud est de se réindustrialiser. Cette réindustrialisation est en train de se produire en Espagne. C'est peu su. En dépit des chiffres macro-économiques très mauvais, en micro-économie, l'Espagne a restauré la profitabilité de ses entreprises, la profitabilité moyenne des entreprises espagnoles est supérieure à celle des entreprises des Etats-Unis. On assiste à un mouvement de réindustrialisation de l'Espagne, la France est la seule parmi l'Espagne et l'Italie à ne pas regagner des parts à l'export. On a mis en place un crédit d'impôt compétitivité dont on pense qu'il est l'alpha l'oméga de la situation. Quand on applique le taux de marge allemand à la France, il manque cent milliards de rentabilité aux entreprises françaises pour pouvoir investir et innover comme les allemands. On vient de prendre une première mesure qui dans deux ans produira une vingtaine de milliards de réduction des charges, c'est 1/5 de l'effort à faire. On sait, en revanche, qu'on ferait une réforme majeure comme celle qui a été faite en Allemagne en 2007, ce serait une bonne chose.

Ce sont les Français qui ont inventé la TVA sociale et ce sont les allemands qui l'ont mis en place. Les entreprises allemandes ont restauré leur rentabilité, ainsi elles investissent en R&D, en innovation, ce que ne fait pas la France et cela marche. Malgré toutes les contraintes que nous avons, les entreprises françaises essaient de maintenir un certain niveau d'investissement mais quand on fait des comparaisons internationales, c'est avec un taux d'autofinancement qui est catastrophique de telle sorte que le niveau d'endettement des entreprises françaises augmente très fortement. Il est aujourd'hui supérieur à cent points de PIB alors qu'il est cinquante points de PIB en Allemagne. Les entreprises françaises gagnent un tiers de moins que les allemandes et sont deux fois plus endettées. Elles font moins de R&D. Le PIB industriel français est tombé à un gros tiers du PIB industriel allemand. Après, on a tout compris, si on a compris que les exportations sont sur une base industrielle, que la R&D est sur une base industrielle, que le PIB industriel français est un gros tiers du PIB industriel allemand. On a compris tout le reste. On a compris pourquoi Madame Merkel est celle qui apparaît comme la femme la plus puissante du monde, celle qu'on va voir en ignorant consciencieusement la France, pays secondaire de l'Europe. Si, demain, on régissait, on devrait prendre conscience de ce qu'est la troisième révolution industrielle, la nature particulière de cette troisième révolution, à partir de ce moment là, on doit rebâtir sur nos points forts qui sont la finance, l'intelligence, l'ingénierie, l'agro-alimentaire, on a des forces en mécanique. Ce n'est pas parce qu'il y a un uniforme ce soir que je dis qu'on est bon dans les techniques militaires et dans les capacités de projection. Aujourd'hui, pour maintenir les comptes de la sécurité sociale, on coupe plutôt dans les dépenses militaires que l'inverse. Aujourd'hui, nous avons cinquante sept points de dépenses publiques, neuf points de PIB de plus que la moyenne de la zone euro. Sur les cinquante sept points, nous avons trente trois points de protection sociale. C'est le record du monde. Cinq points

au titre des retraites. On ne coupera pas en France à une énorme réforme des retraites, qui nous sera imposée par la commission européenne si on ne le fait pas gentiment entre nous, pareil pour la TVA sociale. On doit réduire la fiscalité des entreprises françaises car aujourd'hui le taux d'IS français est le plus élevé de la zone européenne.

Il y a donc plusieurs pistes claires à mener, cela n'a pas été fait par la droite. Nicolas Sarkozy fait une minuscule mesure de TVA sociale, deux mois avant de partir plutôt que faire une vraie mesure de TVA sociale en 2007. Vraisemblablement, il comprend lui-même l'ampleur du problème qu'au bout de deux ou trois ans de mandat. Nicolas Sarkozy était vraisemblablement le meilleur de la droite, Hollande le meilleur de la Gauche. Ils sont passés par de très grandes écoles, ce sont de grands esprits. Ils ont eu des responsabilités politiques pendant trente ans l'un et l'autre, ce qui est fascinant dans les deux cas, c'est qu'il découvre la réalité des problèmes une fois qu'ils sont présidents. On se demande ce qu'ils ont fait dans les trente années précédentes. En plus, après il leur faut deux-trois ans, on se dit qu'Hollande a encore besoin d'un ou deux ans pour mesurer les réformes qu'il doit faire.

La France, de mon point de vue et cela ne doit pas vous couper l'appétit car de fait je suis très optimiste pour après, la France fait face à une rupture extrêmement forte, tout ce que je viens d'évoquer, il va falloir le corriger. Soit on le fait intelligemment autour d'une table, ma conviction après avoir étudié cela depuis longtemps est que cela n'arrivera pas et donc j'attends un choc très violent qui nous obligera à faire des efforts qu'on n'arrive pas à faire de façon censée comme le font les allemands, les italiens ou les espagnols. Je ne dis pas que cela plaît à la population mais tout le monde autour de nous fait ses réformes. Nous ne sommes pas servis par les taux d'intérêt extrêmement faibles dont on se demande d'où vient leur telle faible faiblesse, les économistes français appellent cela une anomalie. On ne comprend pas pourquoi les taux d'intérêt sont si bas alors que la situation française en dehors de la dette publique est bien pire que celle de l'Italie. L'Italie est aujourd'hui capable d'équilibrer ses échanges extérieurs, elle a un excédent primaire, ce qui n'est pas notre cas. Nous sommes dans une situation fascinante pour un analyste. Nous allons être contemporains dans deux ou trois ans d'une rupture historique dont on parlera vraisemblablement dans cent ou deux cents ans. Réjouissons-nous à l'avance d'être des contemporains de changements extraordinaires qui vont bouleverser notre pays et vraisemblablement l'histoire de l'Europe au passage.

Voilà les sujets que je voulais vous signaler comme étant des problèmes assez difficiles à résoudre et auxquels on est confronté.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

## QUESTIONS / REPONSES

**Ghislain Missonnier** : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Géraud de Montille**, Consultant senior associé de **France Industrie Emploi**

Bonsoir, j'ai une double question qui concerne l'euro. La première : quel la cause de la crise de l'euro et la deuxième : à votre avis quelles seront les décisions que prendront les chefs d'état dans les prochains mois ou dans les années qui viennent ?

**Christian Saint-Etienne, Professeur au CNAM & Economiste**

La crise de l'euro est la conséquence de la désindustrialisation plus forte du sud de la zone France / Italie / Espagne / Portugal que le nord Allemagne / Pays-Bas / Autriche. Quand on voit les études précises, aujourd'hui, la part de la valeur ajoutée industrielle dans le PIB du sud sachant que la France, parmi les quatre, est le pays le plus désindustrialisé, par rapport au nord est à six points d'écart. Six points inférieurs. Or dans tous les pays à peu près, la moitié de la production industrielle est exportée. S'ils ont six points de PIB d'industrie de plus, on s'attend à trouver pas loin de six points de PIB d'exportations de plus. Les pays du sud sont en moyenne en déficit entre un et trois points de PIB, les pays du nord ont des excédents extérieurs. Pour sortir cette crise, Madame Merkel nous dit que les pays du sud doivent éliminer leur déficit public. Je suis favorable à cela. Le sud de l'Europe se trouve dans un état de déflation aggravée, réduire en plus le déficit et la dépense publique, c'est tomber dans la déflation. La question est de savoir comment vous réindustrialisez dans la déflation ? Ce n'est jamais arrivé.

Si l'euro n'existait pas, le décalage de compétitivité entre le nord et le sud de la zone euro est de plus de vingt points. L'enjeu que demande Madame Merkel au sud de l'Europe est de faire ce que les économistes appellent une dévaluation interne de l'ampleur de la dévaluation externe qui n'a pas pu avoir lieu. Les espagnols ont commencé, ils ont fait moins dix, moins quinze sur les salaires. Ils ont fait un gros morceau des vingt. En France, on est en train de parler de mettre fin à la rigueur alors qu'elle n'a pas eu lieu. La France est un pays où on pense faire de la rigueur pendant trois ou quatre ans, quand on est fatigué d'avoir parlé de faire éventuellement de la rigueur, on décrète qu'il faut l'arrêter alors qu'elle n'a jamais eu lieu. Les salaires et les retraites ont continué d'augmenter. J'ai fait une intervention auprès de directeurs de services des collectivités locales la semaine dernière, ils me disaient qu'ils fonctionnaient exactement comme en 2007, dans l'ancien système, ou si le général me le permet, j'ai fait mon service militaire, système où dans les régiments il fallait consommer les dotations d'essence avant le 31 décembre de peur qu'on ne vous la renouvelle pas l'année suivante !! (rires) Les collectivités locales

sont dans ce modèle là. C'est-à-dire brûler les crédits avant le 31 décembre pour pouvoir justifier que l'Etat leur redonne des crédits équivalents l'année suivante. Il est clair que dans l'ajustement qui se prépare, il va y avoir des coupes de dix à quinze milliards d'impôts. Je l'ai évoqué avec ces directeurs, ils m'ont répondu que tout le monde attendait que quelqu'un leur dise : « Faut faire moins quinze milliards ! ». On attend, on arrêtera alors de brûler l'essence avant le trente et un décembre. C'est étrange. Ils ne le disent pas devant leurs présidents de conseils généraux. C'est ce qu'ils ressentent en tant que citoyens.

Sur les retraites, le niveau des retraites par unité de consommation en France est aujourd'hui sept pour cent supérieur à celui des actifs. Mais il y a quinze pour cent des retraites qui sont des petites retraites. Vous prenez le niveau de revenus par unité de consommation des quatre vingt cinq pour cent autres, on est à douze ou quinze pour cent au dessus du niveau de revenus des actifs. Ainsi on gagne plus à la retraite qu'en travaillant. Pourquoi ne pas geler les indexations de prestations pendant deux ans, dans le même temps, on coupe les transferts aux collectivités locales de dix à quinze milliards, en faisant cela, vous avez trouvé au bout de deux ans trente cinq à quarante milliards. On vient de nous balancer vingt cinq milliards de hausse d'impôt l'année dernière. On aurait pu les éviter en faisant des mesures de ce type.

Quand vous écoutez Madame Le Pen ou Monsieur Mélenchon, ils vous disent que pour sortir de la crise, il faut augmenter les salaires. Bravo ! Alors que nous avons déjà le coût de production le plus élevé d'Europe donc du monde. On est dix à quinze pour cent au dessus de l'Allemagne alors qu'il y a quinze ans on était dix à quinze pour cent en dessous. On a dérivé en relatif de vingt cinq pour cent en douze ans. La solution est de faire encore pire, mais il y avait encore mieux avec la proposition de passer de trente cinq à trente deux heures de Madame Joly ! C'est un étrange pays qui n'a pas compris que quand vous avez un déficit extérieur, c'est que vous consommez plus que vous produisez. L'urgence est de produire d'avantage.

Vous disiez : quelles préconisations ? Il faut réindustrialiser le sud en faisant des choix. La dépense publique c'est cinquante sept points de PIB soit 1 150 milliards d'euro, ce n'est pas une paille. Il faudrait couper une cinquantaine de milliards de dépenses, cela ne veut pas dire couper à la hache du jour au lendemain, cela veut dire qu'en tendance, on arrête les frais. Quand on gèle, cela contribue à diminuer de trente milliards au bout de deux ans. On peut mettre en œuvre d'autres gels. La Cour des comptes nous a rappelé que ce n'est pas en mettant des enseignants de plus qu'on va régler le problème de l'effondrement de la position de la France dans les classements de l'OCDE. Sachant que le responsable de la division de l'OCDE a été interviewé à plusieurs reprises, sur la base de toutes les infos que l'OCDE rassemble, selon lui, les questions d'argent et de personnel ne jouent qu'à dix pour cent dans la performance des élèves, et qu'à hauteur de quatre vingt dix pour cent, il y a trois facteurs clés : l'autonomie des établissements qui doivent être capable

d'élaborer leur projet pédagogique, récompenser les enseignants selon leur mérite et effort, donner plus de temps aux élèves en difficulté qu'à ceux qui le sont moins. En appliquant ces trois idées, la Finlande qui était très loin dans les classements est devenue le premier pays, la France qui était au top a violemment chuté car en France on continue d'augmenter les budgets et de mettre des enseignants en face. C'est peu su mais si le monde universitaire est sous financé en France, l'école primaire et secondaire sont bien au-dessus de la moyenne en terme de financement. Il faut réduire les transferts mais pas pour forcément réduire la dépense publique mais pour utiliser cet argent pour redonner des moyens à la sphère productive.

En gros, il faut mettre le paquet sur la production en réduisant la consommation. Je suis conscient que tout le monde se fout des comparaisons internationales. La consommation en France est moins taxée, c'est le travail qui est surtaxé car ce sont les deux sources de financement de la dépense. Il faudrait balancer une partie de la fiscalité du travail sur la consommation, c'est ce qu'on appelle la TVA sociale. L'idée a été développée en France dans les années 90 et appliquée en Allemagne au 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Si on appliquait trois points de TVA, cela permettrait de réduire les transferts des entreprises de trente milliards d'euro. J'évoquais le fait que l'écart de rentabilité entre la France et l'Allemagne était de cent vingt milliards et si on applique le crédit d'impôt compétitivité, on tombe à cent milliards. Une mesure de TVA sociale significative, cela déménage car si vous mettez trente milliards d'euros dans le cash flow des entreprises, je peux vous dire qu'il va se passer quelque chose en termes de R&D, d'investissements, d'attractivité internationale. On le sait, on en parle, c'est un sujet d'études et de conférence.

Que faut-il pour qu'on prenne cette mesure !! Un grand coup de pied au cul, un couteau sous la gorge, les deux en même temps. C'est une question posée à nous tous car si la classe politique est nulle, c'est que fondamentalement on ne lui demande pas de faire ces réformes. Car depuis vingt cinq ans, à chaque fois qu'il y a eu des hommes politiques qui proposaient des solutions pour sortir par le haut, il y a eu Raymond Barre en 88, Juppé en 95, Bayrou en 2007 qui avait fait sa campagne sur l'élimination du déficit public et aussi mettre le paquet pour le développement des PME, les trois ont été balayé.

En revanche, en 81, on a voté la retraite à soixante ans, vous faites deux septennats, vous êtes un roi vivant ! En 2012, vous êtes élu avec une mesure de ce style, vous rappelez la retraite à soixante ans. Les français n'ont pas compris. Les hommes politiques ont compris que ce n'est pas en proposant des mesures sur le tout production et sur la TVA sociale qu'ils vont se faire élire. La question est que faut-il pour que les Français comprennent qu'il faut changer de politique. Je n'ai pas la réponse. Vous qui êtes DRH avec plus d'un million de salariés, que faut-il ? Cinq coups de pied au cul ? dix huit, quarante deux ? Je vous pose la question.

**Nathalie Gateau**, directeur des ressources humaines d'**Euromédia Group**

Bonsoir, j'ai plusieurs réactions à votre intervention. Puis-je être impertinente Ghislain ?

J'aimerais savoir si c'est l'objet du cours que vous animez à Dauphine, car si c'est le cas, je pense que ce n'est pas avec ce type de cours qu'on va inciter les jeunes à rester en France. Ensuite, en tant que DRH, je fais parti de ces RH qui ont eu à gérer une délocalisation en Chine en 1995, et figurez-vous que, quinze ans après, l'entreprise en question est revenue en France. Ce sont des choses auxquelles on assiste, nous autres DRH, je ne pense pas être la seule.

**Christian Saint-Etienne**

Certes mais cela représente deux mille emplois, ces retours de délocalisation. Je vous signale qu'on a perdu deux millions d'emplois avec la désindustrialisation !

**Nathalie Gateau**, directeur des ressources humaines d'**Euromédia Group**

Ensuite, ma question subsidiaire, qu'est ce qui a justifié ces délocalisations à votre avis ? Puis, il faut garder un brin d'optimisme, moi qui ai deux filles adolescentes qui souhaitent un jour partir à l'étranger, on a quand même aujourd'hui des jeunes qui veulent entreprendre, des jeunes brillants, pensez-vous qu'on peut quand même resurgir sur le plan mondial avec des jeunes qui vont être leader dans leur domaine ? En effet, les politiques semblent manquer de courage et vous qui les avez côtoyé de près, que faut-il faire, les challenger là-dessus ? Comment leur donner ce courage pour qu'ils prennent les bonnes décisions alors qu'ils ont manifestement conscience des problèmes d'aujourd'hui ?

**Jean de Sevin**, directeur général de **Voxalto**

Merci Ghislain de me donner la parole. En ce qui me concerne je suis RH depuis longtemps, je développe depuis plus de vingt deux ans maintenant toute la deuxième partie du parcours professionnel sur le plan contractuel. Je m'échine maintenant sur le management de transition. J'aimerais vous entendre sur toute cette partie d'organisation de la deuxième partie du parcours professionnel, 60-65 ans. Quel est votre avis sur la question ? Comment voyez-vous les choses évoluer compte tenu de l'organisation mondiale du commerce ?

**Gilles Norroy**, directeur des ressources humaines et du développement durable group de **Géopost**

Bonsoir. Nous, DRH, c'est assez rare qu'on nous demande des prévisions de long terme, mais nous observons les tendances. En 2008, la tendance était l'optimisme et

cet optimisme a explosé avec la crise qui a commencé en 2008. La tendance est aujourd'hui au pessimisme. Qu'est ce qui peut prouver que les pessimistes d'aujourd'hui n'ont pas autant tort que les optimistes de 2008 ?

### **Christian Saint-Etienne**

Concernant la première question et mes cours à Dauphine, je vous ai dit dans mon introduction, que cela fait trois ans qu'on avait compris ce qu'il se passait dans la troisième révolution industrielle. J'ai enseigné à Dauphine et maintenant je suis au CNAM et j'explique ce qu'il se passe dans la troisième révolution industrielle. Cela rejoint une autre remarque que vous avez faite, nous avons des personnalités exceptionnelles qui quittent la France en grand nombre, cela ne vous a pas échappé non plus mais la France depuis 2005 fait un effort significatif en R&D mais c'est encore pire aujourd'hui car nous avons de brillants chercheurs que nous avons formé dans nos écoles qui développent des projets de recherche et dans les rares cas où cela débouche, ils vont le développer aux Etats-Unis ou en Angleterre, on perd sur toute la ligne. Vous disiez que vos filles veulent partir, trente pour cent est le chiffre officiel. D'ailleurs, on vient d'élire un président qui a dit qu'il allait tout miser sur la jeunesse, un an après sa prise de pouvoir et avec tous les pouvoirs, trente pour cent des jeunes veulent quitter le navire. C'était pas mieux avant, j'ai été très clair tout à l'heure, je n'ai pas dit que l'actuel président était responsable de tout, j'ai dit que c'était sur la période 1999-2012 que le système s'effondre. J'ai dit que cela continuait en 2013 en dépit des petites mesures prises depuis novembre en sachant que les mesures prises avant étaient l'inverse de celles préconisées par l'OCDE, la commission européenne et la Cour des comptes.

Alors, pourquoi les politiques manquent-ils de courage ? C'est ce que j'ai évoqué, ce sont les électeurs qui ne leur demandent pas d'être courageux contrairement à d'autres pays. Ce n'est pas non plus parfait partout. On a observé dans d'autres pays que les gens courageux n'ont pas été récompensés de leur courage, par exemple Schröder qui a pris des mesures qui ont contribué à remettre l'Allemagne en selle. En Espagne, en Italie, en Irlande, ils prennent des mesures, donc la question est de savoir pourquoi alors que nous avons des politiques, intelligents, bien formés, ils ne prennent pas des mesures ?

Tous n'ont pas compris à quel point le système productif français s'est effondré ! Il n'y a pas de conscience claire dans le monde politique que le taux de marge des entreprises françaises est inférieur à plus d'un tiers de celui des entreprises allemandes. Quand vous dites que le taux d'endettement des entreprises françaises est plus du double de celui des entreprises allemandes, cela fait débat au Parlement, ce n'est pas très clair pour eux. Malheureusement, ils manquent de courage, c'est à l'image de ce que leur demande leur peuple pour l'instant, c'est pour cela que je vous ai dit, que faut-il pour que le peuple demande une autre politique ? D'ailleurs,



parmi les politiques, une femme m'a dit un jour, il y a quatre-cinq ans, on fera les réformes le jour ou les citoyens les demanderont. Ceux qui ouvrent la voie aux réformes sans que le peuple ne leur demande ne font pas carrière.

Vous aviez, Jean de Sevin, une question sur la deuxième partie du parcours professionnelle. C'est une question importante. Vous savez comme moi que la particularité de l'énorme budget de formation professionnelle en France d'une trentaine de milliards est essentiellement, vous le savez mieux que moi en tant que DRH, dépensée selon les chiffres officiels, pour les gens diplômés et les moins de quarante ans. On dépense très peu de cette manne pour les peu qualifiés et les plus de quarante ans. Il y a trois-quatre ans, j'avais utilisé une formule qui frappe. Quand on a des analyses un peu divergentes par rapport à ce que souhaitent entendre les politiques et les journalistes, c'est assez difficile de faire passer une idée. J'avais dit il faudrait dépenser quarante pour cent de cette formation professionnelle sur les plus de quarante ans. Je pense que ce n'est pas loin de ce qu'il faudrait faire.

Si on veut que des gens restent formés jusqu'à soixante deux ou soixante quatre ans, il va falloir mettre le paquet sur leur formation après cinquante ans. Après quarante cinq ans, on ne dépense quasiment plus rien sur les gens, ce qui permet de dire à cinquante deux ans, dehors. Les parcours professionnels vont devoir intégrer les formations et les reformatons assez lourdes surtout compte tenu de l'évolution des techniques. J'ai évoqué la troisième révolution industrielle, si vous reproduisez ce qu'on a observé sur les deux premières révolutions, je vous avais dit qu'il y avait un demi-siècle de maturation. On peut donc penser que cette révolution industrielle est en accélération jusqu'en 2030. On parle de l'économie entrepreneuriale qui est une économie complètement transformée par ces nouvelles technologies. Aujourd'hui, les frontières entre produits et services sont totalement modifiées. On vit dans un écosystème dans lequel les produits et services sont associés, c'est une mutation complète et tout conduit à penser que cela va s'accélérer dans les deux prochaines décennies. Il est donc clair qu'il faut former, reformer et rereformer les gens massivement. Ainsi la question des gens sur les parcours professionnels sur la période 45-65 ans est au cœur des problématiques RH dans les prochaines années.

Ce qui m'amène à la question suivante, vous disiez que les économistes étaient très optimistes. Il ne faut pas généraliser, il y en avait un certain nombre qui s'inquiétait de l'évolution de la finance. Ce qui est fascinant, quand j'interviens dans le monde anglo-saxon, ce que je dis est lucide, en France on dit que c'est pessimiste. En France, dès que vous dites les choses comme elles sont, vous êtes pessimiste. Non, je suis lucide. Je suis un lucide ultra optimiste. Je viens vous dire des choses désagréables et il faut vraiment que je sois ultra optimiste pour me dire qu'il y en a peut deux-trois ou quatre qui vont en retenir quelque chose et qui vont modifier leurs méthodes. Monsieur Mélenchon et Madame Le Pen, cela fait trente pour cent, un tiers des électeurs. Quand ces gens là disent que le problème de la France est qu'il faut augmenter les salaires, un tiers des personnes pensent que cela est vrai ! Sans

parler de la moitié du parti socialiste qui en est convaincue. Cela fait quasiment la moitié, je ne vais pas regarder à l'UMP ou au centre car j'en trouverai d'autres. L'idée que le problème français, c'est les salaires trop faibles, il y a deux français sur trois qui y croient. Quand vous parlez du déficit extérieur et que vous dites qu'on consomme plus qu'on produit, les gens vous regardent et se demandent de quoi on parle. Ils pensent que les patrons et les DRH sont des fumiers qui n'augmentent pas assez les salaires. Vous avez deux français sur trois qui croient qu'il faut augmenter le salaire pour que le problème soit résolu. Je suis prêt à entendre vos commentaires car vous travaillez avec la matière vivante, tout vos collaborateurs. Il n'y a que quinze millions de gens qui bossent dans le privé en France, vous êtes des privilégiés. Vous travaillez avec un million sur les quinze. Je me souviens que c'est le ratio le plus faible du monde. En Allemagne, c'est vingt millions. Si on était vingt au lieu de quinze, il y aurait moins de problèmes dans les banlieues, moins de problèmes d'insécurité, de financement de la sphère publique et de la protection sociale. Ma question est pourquoi y en a-t-il quinze et pas vingt ? Vous êtes DRH, vous le savez mieux que moi, cela fait vingt ans qu'il y a des projets pour effacer la différence entre ce qui est censé être des charges sociales employés et employeurs. De manière économique, il n'y a aucune différence. Tout à l'heure, l'un d'entre vous est intervenu pour dire qu'un salaire de cent coûte cent cinquante à l'entreprise et que le salarié perçoit quatre vingt, les soixante dix sont du salaire indirect, ce sont des charges qui pèsent donc sur le travail. On a essayé depuis vingt ans de répondre à ce problème. Il y a eu plusieurs projets de réforme, on a essayé de réduire cela en une ligne, en disant ce sont les cotisations pour financer la protection sociale. Vous savez peut être pourquoi on ne l'a pas fait ? Car les partenaires sociaux ne veulent pas le faire car du coup cela fait exploser aux yeux de tout le monde que les syndicats sont essentiellement financés indirectement par la gestion paritaire car grâce à un certain nombre de rapports, on a d'ailleurs essayé de tuer le rapport Perruchot à l'Assemblée nationale, ce rapport montrait que sur les trente mille permanents des syndicats, vingt cinq mille sont payés par la gestion paritaire. Si un jour on fait une Mani politi sur ces questions, comme on l'a fait avec Juppé, du jour au lendemain tous les syndicats sont en taule ; tous les leaders syndicaux sont en taule. Ce que les politiques ont fait avec quelques dizaines de personnes, eux, c'est par dizaine de milliers. D'ailleurs, vraisemblablement, la solution serait d'adopter le même régime que pour les politiques, c'est-à-dire un financement public. On donne de l'argent pour éviter de se financer de manière illégale.

Cela apparaît dans des sujets similaires, mais ce qui est très intéressant avec les politiques, c'est qu'on apprend progressivement que les sujets subsidiaires sont faits. Connaissez-vous le régime anglais de l'entrée en politique des fonctionnaires ? Vous savez qu'en France, on cumule, on fait de la politique et que quand on est viré on redevient fonctionnaire. En Angleterre, tenez-vous bien, vous devez démissionner quand vous vous présentez comme candidat ! Au parlement français, soixante pour cent des parlementaires sont issus de la fonction publique. Je vous garantis que si

vous avec ce petit changement, je peux vous dire que la proportion de fonctionnaires à l'assemblée nationale va dramatiquement s'effondrer.

**Philippe Héron**, job families & job grading management de **PSA Peugeot-Citroën**

Bonsoir, j'ai deux questions. J'aimerais connaître votre vision des solutions à l'échelle de l'Europe pour combattre cette crise. Ne devrait-on pas aller vers une intégration plus forte et plus politique qui vise à plus de réciprocité à l'égard des plaques économiques qui nous entourent. La deuxième question concerne les politiques de réduction des déficits trop brutales et trop rapides, néanmoins, une grosse partie du problème ne se trouve-t-il pas autour de ces dettes qui minent profondément la confiance des acteurs économiques dans le système ?

**Franck Krautter**, directeur des ressources humaines de **Banque PSA Finance**

Bonsoir Ghislain, une remarque et après une question. Ce qu'il manque en France, c'est un homme politique qui a l'esprit de sacrifice citoyen qui fait ce qu'il pense être pour le bien de son pays. Ma question, vous avez parlé de la révolution industrielle et de l'informatique. Pensez-vous que nous pouvons associer de nouveaux territoires à la révolution industrielle, tels que la mer, les sables... ?

**Jacques Guillot**, directeur des ressources humaines groupe de **Général de Santé**

Bonsoir, je partage vos analyses sur l'histoire et sur les révolutions industrielles. Pensez-vous que nos institutions vont pouvoir résister encore longtemps ?

**André Hartmann**, Executive VP, corporate HR & support functions chez **Radiall**

Bonsoir Ghislain, juste une remarque, on parlait des syndicats, il est vrai que les syndicats de salariés sont financés à quatre vingt pour cent par les cotisations, on est alors en face d'un autre partenaire social. C'est quelque chose qui porte à réflexion. Ma question porte sur l'économie, on parle actuellement de barrières douanières à la commission européenne. On parle de taxes sur les panneaux solaires, sur la porcelaine ...les chinois parlent en face de mesures de rétention. Que pensez-vous de ce débat, est-ce une bonne voie pour aller vers une ré industrialisation ou faisons-nous fausse route ?

**Sandrine Pissard**, directeur des ressources humaines France et Italie de **GAP**

Concernant votre remarque sur le citoyen qui pourrait faire évoluer les choses, vous avez dit que la première révolution industrielle est accompagnée d'une évolution de notre pensée philosophique, ne pensez-vous pas que c'est ce qui nous manque

dans notre troisième révolution industrielle ? Aujourd'hui, notre société nous pousse à croire tout ce qu'on nous dit, nous ne sommes plus autorisés à penser.

**Laurent Friedmann**, Senior manager chez **KURT SALMON**

Tout d'abord une remarque, en vous écoutant, je pense à ce proverbe, un pessimiste est un optimiste bien informé. Je pense que cela vous convient bien. Ma question est assez simple, cela concerne la définition que vous faites de l'économie et du chômage, parallèlement à cela on a une Bourse qui fonctionne très bien et qui a pris neuf pour cent depuis le début de l'année. Que se passe-t-il ?

**Christian Saint-Etienne**

Je vais commencer par la dernière question, la crise dans laquelle nous sommes est une crise européenne, le reste du monde étant en croissance. Même, toute l'Europe n'est pas en décroissance. L'exemple suédois en témoigne. Les suédois qui ont été dans une situation un peu comparable à celle que nous connaissons aujourd'hui il y a quinze ans, qu'ont-ils fait ? Ils ont mis la fiscalité du capital à trente pour cent, celle de l'IS à vingt pour cent, ils ont continué de fiscaliser fortement les ménages, ils ont compris qu'en fiscalisant les entreprises, elles se barrent. Nous allons dans la situation inverse. Les Allemands sont en plein dans la compétition fiscale, une partie de la TVA sociale de 2007 a été utilisée pour baisser le taux d'impôt sur les sociétés en Allemagne et les allemands continuent de baisser le poids de la fiscalité car ils ont compris que nous étions dans une compétition fiscale mondiale. Nous connaissons le taux d'IS le plus élevé d'Europe, la fiscalité du capital la plus élevée du monde, les cotisations sur le travail les plus lourdes du monde, nous accumulons les records du monde. On consolide le fait que nous avons la dépense publique la plus élevée du monde devant le Danemark. La situation s'aggrave, les jeunes se barrent. J'ai été il y a quelques temps dans les masters 203, classé meilleur master de France, et je voyais des étudiants chassés par les anglo-saxons. On formait ces gens là, cela coûte une fortune au pays et partent.

Il ne vous a pas non plus échappé que cette immigration massive, on parle de soixante à soixante dix mille jeunes bien formés qui partent chaque année. On a en plus une immigration en termes de compétence peu qualifiée et une émigration très qualifiée. Si on avait une immigration très qualifiée, il n'y aurait pas de problème, ce serait une internationalisation, ce n'est pas du tout ce à quoi on assiste. En termes de bilan de compétence des flux migratoires, on importe des mal formés et on exporte des biens formés. Pour utiliser une image, la France vit une crise de système, vous prenez trois français, à l'étranger ils produisent quatre et en France, ils produisent deux. C'est ce qu'on appelle une crise de système. Il y a trois explications clés. Soit les citoyens de ce pays sont des crétins ! Il se trouve que quand on prend des français bien formés en France et qu'ils travaillent à l'étranger,

ils surperforment les nationaux de ces pays. A priori ce ne sont pas des crétins, le problème est qu'ils ne surperforment pas en France. Ensuite, il y a le problème de la crise de stratégie. Déjà en quarante, l'armée française, c'est-à-dire l'infanterie se battait contre des divisions de char. On a perdu et je parle sous le contrôle du Général, cent mille hommes en vingt jours. On est allé se battre mains nues contre les chars. On a un gène courageux et intelligent mais quand c'est dirigé avec une mauvaise stratégie, cela ne fonctionne pas. Troisième hypothèse, un mauvais système, aujourd'hui on a un mauvais système et une mauvaise stratégie. On vit à crédit, quand on fait l'opération au Mali, on le fait sur de l'argent emprunté. La moitié des salaires de la fonction publique sont empruntés sur les marchés. On critique la finance mais c'est la finance qui nous fait crédit à tord.

Autre question, faut-il une révolution politique et culturelle ? Oui. Qu'est ce qui va la provoquer ? Ma première expérience politique a eu lieu il y a vingt cinq ans avec Raymond Barre. Depuis, en termes d'admiration, ma vision du politique s'effondre. J'ai été un grand admirateur du Général de Gaulle, Chirac a été un des pires. Espérons que Hollande qui était le chouchou de Chirac ne va pas être le Chirac de gauche ! Ma conviction est que le rebond viendra de gens comme nous, de gens qui en auront assez.

Quand vous essayez de vous dire comment fonctionne ce truc, il y a mille façons d'essayer de comprendre le système. J'en ai beaucoup discuté avec les allemands et ils ne sont pas d'accord avec l'idée suivante : quand vous prenez la France ou l'Allemagne, les deux pays sont dirigés par deux mille personnes. Sauf qu'en France, vous avez mille huit cents personnes sur deux mille qui vivent dans le Vème et VIème arrondissement et qui ont été formé dans la fonction publique. En Allemagne, vous en avez huit cents qui viennent du système privé, compétitif et ouvert sur le monde. C'est là qu'on retrouve la faiblesse du système productif marchand qui est tout rabougri.

Qu'est ce qui ferait que les entrepreneurs et les entreprises acquièrent la possibilité d'avoir une place dans la sphère politique. J'ai évoqué tout à l'heure une petite réforme qui pourrait changer la composition de l'Assemblée nationale. Cela suffirait-il pour faire changer le système, je n'en sais rien. C'est un vaste sujet qui m'amène à un autre sujet, celui des institutions. J'ai été un très grand convaincu par l'admiration de de Gaulle du système présidentiel voulu par de Gaulle. Je pense que maintenant, c'est peut être le problème. De fait que nous élisions tous les cinq ans, il n'y a pas de contre pouvoir politique ou médiatique et quand vous regardez ce petit monde qui fonctionne en circuit fermé. Vous vous dites, concentrer tout le pouvoir sur des hommes qui de fait depuis trente ans sont globalement médiocres, c'est très dangereux. Quand je regarde la démocratie britannique, je me dis que Guy Carcassonne avait raison de dire qu'il faudrait déshabiller le président de la République et reconstituer le pouvoir du Parlement. Je ne suis pas sûr qu'on aurait fait les conneries que la France a faites depuis vingt ans si le parlement fonctionnait

réellement. Je ne suis pas sûr qu'un vrai parlement, qui fonctionne à la britannique ou à l'allemande, aurait accepté de rétablir ne serait-ce que partiellement la retraite à soixante ans, il y a quelques mois. Sur le plan mondial, tout le monde va à soixante sept ans et nous sommes le seul pays qui passons de soixante deux à soixante ans. Le monde entier nous a regardés en disant mais comment cela peut-il fonctionner chez eux ? Que se passe-t-il dans leurs têtes d'accepter cela ? Comment osent-ils prendre une telle mesure dans le marasme économique qu'ils connaissent ? Dans la situation de désindustrialisation, de finances publiques délabrées, d'effondrement de notre commerce extérieur, le premier truc qu'on fait est de revenir à la retraite de soixante ans. Ils sont bouche bée, surtout un an après.

Ce qui frappe les observateurs étrangers de la réalité française, il n'y a pas quelque chose qui va bouger pour dire qu'on est à côté de la réalité. La patronne de The Economist du bureau de Paris parle de déni de réalité français. Comment un grand pays comme le notre peut-il être pendant quinze ans dans un déni de réalité. On est dans un effondrement économique. Où sont les forces de rappel ?

Il y avait une question : si on demandait aux gens de baisser leurs salaires, ils ne seraient pas d'accord mais ce n'est pas la question. Mais si on leur disait, si vous faites deux points de CSG, trois points de TVA sociale, l'impact des trois mesures, c'est à peu près une perte de deux points et demi de pouvoir d'achat. Les Allemands ont fait trois points de TVA sociale, cela a fait un demi-point de hausse de prix. Si vous passez de trente cinq à trente six heures travaillées par semaine, vous compensez par plus de travail la baisse du pouvoir d'achat, donc il n'y a pas de pouvoir d'achat. En revanche, vous ne compensez pas pour ceux qui ne travaillent pas, ce que font les autres, vous avez alors une petite baisse du pouvoir d'achat. Ce qui quand vous voulez faire une politique globale favorable à la production n'est peut être pas une mauvaise idée. C'est comme un signal micro-économique que vous envoyez. Quand vous bossez, vous ne perdez pas de pouvoir d'achat et vous en perdez quand ne vous bossez pas. Il y a une mesure qui est sur la table, celle de rétablir la dégressivité des allocations chômage. Le nombre de gens qui considèrent qu'ils ont droit à deux ans de chômage et qui commencent à chercher un boulot au bout de quinze mois est considérable y compris parmi les cadres.

Quant à la question des déficits, j'ai dit qu'il faut réduire les dépenses improductives sans forcément réduire d'autant le déficit pour mettre le paquet sur la reconstruction de la production. En fait, c'est une réallocation des dépenses.

Quant aux solutions à l'échelle de l'Europe, vous avez trois solutions possibles à la crise actuelle, la continuation de la politique actuelle, la probabilité est de quatre vingt pour cent aujourd'hui. Vous savez que tous les économistes disent que l'Europe du Sud après cinq années de stagnation pourrait enfin se réindustrialiser dans la déflation. C'est cinq années de stagnation devant nous. Cela fait un point et demi de chômage de plus chaque année. Donc on est à onze pour cent, que se passe-t-il

quand on sera à douze et demi pour cent l'année suivante puis quatorze pour cent ....Il y a un risque social à ce que cela pète.

La deuxième possibilité : il y a deux zones euro, une zone euro au sens que je l'ai évoqué qui est restée industrialisée autour de l'Allemagne et une zone désindustrialisée autour de la France. Deux zones euro, cela pourrait faire deux euros !! Ce que la Grèce et la crise chypriote nous ont appris, c'est que les pays faibles ne peuvent pas sortir. En revanche, il y a un paquet d'économistes qui travaillent sur la sortie de l'Allemagne. Car un des forts qui peut sortir. Les Allemands ont sorti soixante cinq milliards d'euro sur les trois dernières années, les français cinquante milliards. Comme on ne les avait pas, on les emprunté pour les re-prêter aux différents pays. Je suis sûr que quatre vingt dix pour cent des français ne savent pas que nous avons sorti cinquante milliards d'euros. Maintenant, Bercy sort la dette publique hors aide aux pays européens. En réalité, il se peut que les marchés financiers s'aperçoivent que la situation française est très dégradée, les taux d'intérêt pourraient monter comme en Italie. Cela serait l'implosion du système. Hors, si vous prenez la somme de la dette de la France, Italie, Espagne et Portugal, c'est cinq mille milliards d'euros !! C'est deux fois le PIB de l'Allemagne. En réalité le grand maillon faible de la chaîne est la France. Si la France chute, au lieu que les plans d'aide de la zone du sud soient financés par la France et l'Allemagne, cette dernière se retrouvera seule pour pouvoir financer tout le monde y compris la France.

Face à un mur de dette, cela fait deux fois son PIB. Les allemands sont donc déjà en train d'étudier le scénario de leur sortie. C'est peut être le choc dont je vous parlais pour qu'enfin on se réveille pour prendre des décisions qui s'imposent.

Il y a une troisième solution que l'un d'entre vous a évoqué tout à l'heure, c'est ce qu'on appelle une sortie carolingienne, c'est-à-dire une fédéralisation autour du noyau dur France, Italie, Espagne, Portugal avec l'Allemagne et le Benelux. Cela ferait trois cents millions de personnes. On fait spontanément apparaître la deuxième puissance économique du monde devant la Chine et la première puissance industrielle et commerciale du monde. C'est tellement mirifique qu'on n'ose pas l'évoquer. Il faut savoir qu'en Allemagne, le grand patronat allemand travaille sur ce scénario. Quand les allemands se projettent à quinze ans, ils sont très inquiets sur eux-mêmes. Ils se demandent où est leur marché la Chine ou alors France, Italie, Espagne et Portugal. Le vrai marché intérieur de la grande industrie allemande, c'est nous. Les allemands voudraient ce fédéralisme. Maintenant, imaginez une seule seconde si le grand patronat allemand s'offrait ce fédéralisme, pensez-vous que l'allemand qui part à la retraite à 67 ans va se fédéraliser avec le français qui part à la retraite à 60 ans.

La question est : quand la France va-t-elle se réveiller et faire des efforts, faire des réformes rapides qui redonneront goût aux allemands éventuellement de retravailler avec nous. Je serai un allemand, je n'aurai pas envie de me fédéraliser avec un pays dans une situation si médiocre. J'espère bien que la France va se réveiller, que nous

sommes un pays exceptionnel, que vos filles (cf. la question de Nathalie Gateau) sont fabuleuses, et que cela nous forcera à nous rapprocher des allemands.

**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.**

Ce soir, le DRH choisi est une DRH d'un grand groupe mais pas n'importe laquelle puis que c'est **Dominique Bellos d'Hutchinson**, Directeur corporate vice president des ressources humaines & communication.

**Alors, Christian Saint-Etienne qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à une DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de soutenir. Merci de votre question que vous allez énoncer ce soir à Dominique Bellos.**

En entendant votre nom et le nom de votre entreprise, j'ai cette question : qu'est ce qui fera que les millions de salariés représentés ce soir par vous, les DRH, soit près de 1,5 million de salariés, exigeront les réformes en France correspondantes à celles que l'Allemagne prend ?

(Mme) **Dominique Bellos**, Directeur corporate vice president des ressources humaines & communication d'**Hutchinson**

J'ai trouvé le débat particulièrement passionnant. Je ne suis DRH que depuis quelques années. Connaissez-vous le pourcentage en matière de PIB du coût de l'absentéisme ? Trois pour cent !! Je crois au travail, je suis quelqu'un d'optimiste et si vous voulez que les français se réveillent, il faut qu'ils soient motivés.

J'ai posé cette question il y a quelques semaines à Raymond Soubie que j'avais l'occasion d'entendre à un débat. Il faudrait imaginer un projet d'entreprise pour la France, avec des français sérieux. Il faut leur faire confiance car ils savent où ils vont, pourquoi ils y vont.

Le métier de DRH est une mission d'accompagnement. Cela ne consiste pas à prévoir l'avenir mais à le permettre. Il faut accompagner les stratégies des entreprises, accompagner les hommes et les femmes qui les composent, sans lesquels ils ne se passent rien, y compris les partenaires sociaux.

Je suis un petit plus optimiste ces derniers temps car les partenaires sociaux acceptent l'idée d'une évolution. Il faut rester optimiste et j'oserai dire et je vais



même être un peu familière : « il faudrait que les politiques en aient ! » Ce sera mon mot de la fin.

**Christian Saint-Etienne, Professeur au CNAM & Economiste**

Merci beaucoup, j'ai eu un très grand plaisir de partager cette soirée avec vous. Merci de votre attention et de vos nombreuses questions pertinentes.

**Ghislain Missonnier**

Un grand merci à notre grand témoin, Christian Saint-Etienne, pour son intervention de ce soir autour du thème : Quel défi attend la France face à la troisième révolution industrielle ? (Applaudissements) .....et à Dominique Bellos qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Jean-Marie Marx 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)

Dernière information : Nous recevrons le 10 juillet, **Laurent Berger, Secrétaire général** de la **C F D T**.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Christian Saint-Etienne. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Bon retour.  
Merci de votre concours au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 10 juillet 2013.

***Compte rendu du débat :***

***Aymar Missonnier  
Cercle Humania***