

Entreprendre, art de vivre ou projet de société ?

Peut-on entreprendre à tout âge ?

L'escalier du risque

Yvon Gattaz, créateur de Radiall, président et fondateur de l'Association Jeunesse et Entreprise

Tour à tour créateur d'entreprise, « patron des patrons » et aujourd'hui président de l'Association Jeunesse et Entreprise, Yvon Gattaz consacre sa vie à défendre les valeurs de l'entrepreneuriat et à échanger pour faire naître chez les jeunes l'envie d'entreprendre et de créer de l'emploi. Une philosophie de vie qu'il détaille dans son dernier ouvrage intitulé « Mes vies d'entrepreneur »

Dans mes vies d'entrepreneur, le contact avec les hommes est, à l'évidence, ce qui m'a le plus motivé. Il existe deux sortes de qualités chez les élites : les qualités de « réception », à savoir l'intellect et les diplômes, et les qualités d'homme ou de caractère. Le charisme est un subtil mélange, associant le sens de l'animation d'une équipe, la capacité à s'imposer à elle et la capacité à écouter les autres avant de prendre une décision. Il constitue la qualité suprême du chef d'entreprise.

« Le vrai créateur doit se lancer tant qu'il est jeune car notre dotation congénitale à la prise de risque tend à régresser au fil du temps »

Le vrai créateur doit avoir le courage de passer des diplômes et de les déchirer dans la foulée. Il doit se lancer tant qu'il est jeune car notre dotation congénitale à la prise de risque tend à régresser au fil du temps. C'est ce que j'appelle « l'escalier du risque », lequel descend inexorablement. D'ailleurs, les facteurs d'immobilisme ne manquent pas : trop de diplômes, une très belle situation qui vous empêche de repartir de zéro, une famille à assumer et, pour finir, les rhumatismes et le cholestérol !

Bill Gates et Steve Jobs ont connu une réussite mondiale en fondant respectivement Microsoft et Apple sans avoir mené leurs études jusqu'à leur terme. C'est également le cas des fondateurs de Google.

« La capacité à identifier des projets innovants va de pair avec la jeunesse et l'anticonformisme »

De fait, les plus grands succès mondiaux ont été initiés par des jeunes qui ont misé sur un créneau porteur. En effet, la capacité à identifier des projets innovants va de pair avec la jeunesse et l'anticonformisme. L'entreprise doit jaillir de manière spontanée. La création, comme l'entreprise, n'a pas besoin d'aide : elle a besoin d'air ! La présidente du Medef, Laurence Parisot, m'a d'ailleurs emprunté cette formule pour laquelle j'attends toujours des droits d'auteur...

Les Français sont de grands penseurs. Ils ont tendance à vouloir tout organiser. Or, la création jaillit de tous les interstices de la vie économique : vouloir la réguler serait une erreur. Les obstacles d'ordre culturel et financier sont aujourd'hui levés. L'environnement fiscal n'est pas le meilleur mais il tend à s'améliorer.

« *Citer pour susciter* »

Le contexte social, cependant, reste marqué par une trop grande rigidité. Le risque majeur réside actuellement dans l'institutionnalisation de la création d'entreprise. La seule méthode pour la susciter se résume à la maxime qui est celle de Jeunesse et Entreprise, « Citer pour susciter ». Il s'agit de citer des succès pour susciter des vocations. Dans ce cadre, je suis accompagné de chefs d'entreprise *ex-nihilo* qui racontent leur aventure. Rien n'est plus motivant pour les jeunes que d'entendre le récit d'une expérience couronnée de succès. Les traités sont comme les nuits : plus ils sont profonds, moins nous y voyons clair.

J'ai utilisé la métaphore du « jaillissement » pour évoquer la création d'entreprise. Il faut, ensuite, canaliser cette eau, c'est-à-dire développer l'entreprise. Le problème de la France réside dans sa difficulté à faire grandir les entreprises naissantes, les TPE, jusqu'au stade de PME, lequel correspond à l'âge adulte d'une entreprise. De plus, les grands groupes sont plus souvent le résultat de montages financiers que celui d'une croissance interne de l'entreprise. Les 325 000 créations enregistrées chaque année constituent une performance honorable et comparable à celles des économies allemande et britannique. Néanmoins, nous accusons un retard considérable dans la croissance des entreprises. En effet, le nombre d'entreprises françaises qui franchissent le cap des 50 salariés au bout de cinq ans est quatre fois moins important qu'il ne l'est en Grande-Bretagne. Après avoir milité pour la création d'entreprise, il nous faut désormais nous mobiliser pour que les jeunes créateurs aient envie de faire croître leur entreprise.

Jean-François Roubaud Président de la CGPME (encadré)

La France manque d'entreprises moyennes. Pour doubler leur nombre, il faut en particulier corriger les effets de seuil d'ordre fiscal et social qui pèsent sur leur croissance. Nous avons besoin de nous battre à l'international avec des entreprises plus structurées et de favoriser le regroupement des PME en clusters pour conquérir des marchés à l'étranger.

Luc Ferry posait la question de la croissance d'un point de vue philosophique. C'est une nécessité biologique. Mais elle est également psychologique : les cadres ne vous suivent que s'il existe un projet de croissance. Enfin, la croissance permet d'effacer les erreurs de gestion comme le suréquipement, les surstocks, les sureffectifs ou le surendettement. En effet, elle transforme ces excès en anticipations géniales. Je suis cependant partisan d'une croissance modérée de l'entreprise, calquée sur les capacités d'autofinancement.

La passion d'entreprendre

Laurent Spanghero, fondateur de la société agro-alimentaire SARL Spanghero

Fils d'immigrés italiens, ancien rugbyman et capitaine de l'équipe de Narbonne, puis agriculteur jusqu'à l'âge de 27 ans, Laurent Spanghero a travaillé dans un abattoir pendant trois ans avant de fonder la Maison Spanghero. Ce Grand Maître de la Grande Confrérie du Cassoulet de Castelnaudary transmet aujourd'hui à son fils une entreprise devenue le premier employeur de l'Aude avec plus de 800 salariés.

J'ai lu récemment dans un journal la tribune d'un philosophe qui estimait que l'Homme n'était pas fait pour travailler. Cette opinion m'a profondément choqué car je suis d'avis que le travail fait grandir l'Homme. Mes parents, qui ont beaucoup travaillé et souffert, nous ont inculqué cette valeur.

« J'ai toujours cherché à me surpasser, à aller au-delà de mes capacités »

Etant l'aîné d'une famille nombreuse, je connais la signification du mot « travail ». L'Homme s'accomplit en travaillant. J'ai toujours cherché à me surpasser, à aller au-delà de mes capacités. Je jouais au rugby en division d'honneur à 19 ans puis, à 22 ans, j'évoluais en national à Narbonne. Trois ans plus tard, je décrochais le brassard de capitaine de l'équipe. Je suis rentré à l'armée comme simple soldat pour devenir officier après avoir servi au peloton. Je côtoyais alors des colonels et des commandants qui m'enseignaient beaucoup de choses. Famille, armée, sport, collectif, je ne pouvais rêver plus belle école.

Il faut savoir observer, anticiper et prendre des risques. Un employé ne s'inscrit pas dans la même démarche. Le risque est un engagement solitaire, de même que l'innovation. Pourquoi les PME sont-elles plus innovantes que les grands groupes ? Parce que c'est le chef d'entreprise qui porte l'innovation. Je ne conteste pas l'utilité des équipes de recherche dans certains domaines. Mais dans l'agroalimentaire, c'est le chef d'entreprise qui donne l'impulsion : c'est à lui d'anticiper le fait que les femmes ont moins de temps à consacrer à la préparation des repas.

L'exemple est un élément très important pour susciter l'envie. J'ai démarré avec trois salariés dans mon abattoir pour en compter aujourd'hui quelques centaines. Comme le dit Yvon Gattaz, la création est permanente. C'est un état d'esprit.

Pauline d'Orgeval, fondatrice de 1001 Listes

Pauline d'Orgeval, 38 ans, est mariée et mère de quatre enfants. Sortie diplômée d'HEC en 1992, elle occupe un poste très opérationnel d'ingénieur commercial chez Otis. L'envie de créer une entreprise était trop forte, son mariage en 1996 a été le déclic. Le caractère obsolète du système des listes de mariage déposées dans les grands magasins lui saute aux yeux. Elle profite d'un congé maternité pour réaliser une étude de marché qui se révèle concluante. 1001 listes voit le jour en 1999. L'entreprise compte aujourd'hui 72 salariés. En décembre 2006, l'entreprise est rachetée par TF1.

Si j'avais agi de manière rationnelle en écoutant les conseils des autres, jamais je n'aurais créé 1001 Listes : les juristes contestaient la légalité de ma démarche et les banquiers doutaient de la rentabilité du projet.

« Entreprendre à 30 ans m'a permis de mener une vie professionnelle passionnante sans pour autant sacrifier ma famille »

C'est ma conviction profonde et mon énergie qui m'ont poussée à y croire et à franchir le pas. Entreprendre à 30 ans m'a permis de mener une vie professionnelle passionnante sans pour autant sacrifier ma famille.

J'étais avec mon futur mari dans les rayons d'un grand magasin : c'est une expérience très intéressante d'un point de vue sociologique car vous y rencontrez quantité de couples qui se déchirent. Les femmes sont enchantées de choisir leur porcelaine et leurs petites cuillères. En revanche, c'est souvent le moment où les hommes réalisent ce dans quoi ils s'engagent. J'y ai vu la possibilité de faire quelque chose pour changer cette situation.

« Lorsque l'envie d'entreprendre est au rendez-vous, c'est toujours le bon moment pour se lancer »

L'autre dimension personnelle de ce projet réside dans le choix de mettre à profit mon congé maternité pour créer mon entreprise. En effet, les femmes ont la chance inouïe de pouvoir se poser et réfléchir à ce qu'elles ont envie de faire. Pour rebondir sur la capacité d'entreprendre à tout âge, je pense que ce n'est jamais le bon moment : la jeunesse est synonyme de manque d'expérience et de bon sens. Vient ensuite le moment de construire sa vie de famille. Enfin, apparaît la fatigue qui survient avec l'âge. Finalement, lorsque l'envie d'entreprendre est au rendez-vous, c'est toujours le bon moment pour se lancer. Un bon entourage peut compenser le manque d'expérience.

Lorsqu'il démarre son activité, le créateur est totalement porté par l'enthousiasme et la passion. Le plus difficile est de trouver en permanence l'énergie pour se renouveler car tout va très vite. Bien s'entourer est essentiel, quitte à faire appel aux conseils de personnes extérieures à l'entreprise, capables d'insuffler une nouvelle énergie.

Le bouillonnement créatif

Chahab Nastar, co-fondateur de LTU Technologies

Franco-iranien de 39 ans, Chahab Nastar est diplômé de l'Ecole des Ponts et Chaussées et titulaire d'un doctorat en vision artificielle. Il part aux Etats-Unis et devient chercheur au Medialab du MIT à Boston. De retour en France un an plus tard, il poursuit ses recherches à l'INRIA. Fin 1999, LTU Technologies est créée et investit le créneau de l'édition de logiciels de reconnaissance automatique des images. LTU Technologies, qui emploie aujourd'hui 25 personnes, a été rachetée en 2005 par un grand groupe japonais.

J'ai toujours voulu changer le monde. D'une certaine manière, je pense avoir démarré mon entreprise par orgueil personnel et à partir du constat suivant : nous maîtrisons une technologie

puissante pour laquelle le marché est mondial. J'ai senti que c'était le début d'une grande aventure, sans quoi je ne me serais sans doute pas lancé.

« Certains de mes pairs n'ont pas compris mon besoin de me remettre en cause à trente ans »

Je prenais un risque dans la mesure où j'ai quitté un poste à responsabilité très confortable dans la recherche publique, poste que j'avais décroché à un très jeune âge. Certains de mes pairs n'ont pas compris mon besoin de me remettre en cause à trente ans. Mais j'avais l'impression d'en avoir fait le tour. En outre, le risque me semblait mesuré car je suis parti avec une technologie en main. Les logiciels que nous avons développés constituaient de réelles innovations qui devaient mettre trois à cinq ans à mûrir et à trouver leur marché. Si nous savions que le chiffre d'affaires serait modeste lors des premiers exercices, j'étais certain de la réussite de notre projet. Nous nous sommes développés sur le modèle des start-up, en levant 6 millions d'euros avec une certaine facilité grâce à nos diplômes et à la technologie que nous détenions. Toute ma vie je m'intéresserai au concept de transfert technologique, à la perméabilité entre l'univers de la recherche scientifique et le monde de l'industrie et des affaires.

Kevin Meade, co-fondateur de l'Agence Simone

Franco-américain de 28 ans, Kevin Meade a débuté ses études à Sciences Po Paris avant de les poursuivre à l'université de Columbia à New York avec un Master de Business. Il a ensuite travaillé pendant quatre ans au sein d'un grand groupe français du secteur du luxe avant de rejoindre ses deux associés avec lesquels il a fondé à Paris l'agence Simone spécialisée en conseil en stratégie de marque. Depuis cette année, l'agence Simone s'affiche dans Second Life.

Second Life est un espace virtuel communautaire qui a beaucoup fait parler de lui ces dernières années. Ce site Internet fonctionne sur le modèle d'un jeu vidéo dans un environnement en trois dimensions où chacun a la possibilité de créer son personnage. Cet avatar peut prendre n'importe quelle forme. Second Life est devenu plus qu'un jeu dans la mesure où une économie virtuelle a vu le jour, alimentée par une monnaie également virtuelle, le Linden Dollar, convertible en dollars américains réels. Pour notre Agence, Second Life est avant tout une vitrine, un environnement d'échange. C'est une nouveauté du web 2.0 dans le sens où ce sont les consommateurs qui construisent le contenu de la marque.

« La valeur créative repasse progressivement du côté des jeunes »

Sommes-nous légitimes en tant que consultants ? Je le pense car la société est en train de changer et la valeur créative repasse progressivement du côté des jeunes. Internet est un laboratoire pour les nouveaux modèles d'entrepreneuriat. Nous conseillons vivement aux entreprises d'intégrer les principes du web 2.0 que sont la participation et la transparence dans leur propre logique commerciale, managériale et dans l'ADN de leur marque.

La marque Dior a présenté sa nouvelle collection de bijouterie et haute joaillerie sur une île de Second Life, véritable réservoir gratuit de créativité. Les internautes ont à leur disposition un espace pour retravailler le design des bagues et l'orfèvrerie. Cette démarche permet à l'entreprise de recueillir l'avis des consommateurs sur les formes, les couleurs et les matériaux de ses produits.

Second Life permet également aux entreprises de toucher leur cible plus facilement dans la mesure où la majorité des internautes qui fréquentent le site ont moins de 35 ans. La gratuité est un atout formidable de la révolution web 2.0.

Je rejoins les propos de Julie Berranger lorsqu'elle affirme qu'un film artistique a plus d'impact qu'une publicité. Les consommateurs, lassés du discours marketing traditionnel, recherchent du contenu. L'art prend ici tout son sens car il apporte de la créativité à un message. Les marques du futur sont celles qui véhiculeront de vraies valeurs, qui feront preuve d'inspiration et surtout qui sauront la susciter.

Julie Berranger, 29 ans, fondatrice de « La Femme orchestre »

J'ai fondé mon entreprise « La Femme orchestre » il y a 18 mois à la suite d'une vidéo réalisée pour le compte de l'artiste brésilien Daniel Toledo. Le plus grand collectionneur d'art du Brésil, Gilberto Chateaubriand, s'est porté acquéreur de cette vidéo qui est désormais projetée au musée d'art moderne de Rio de Janeiro avec le reste de sa collection.

« Une œuvre d'art coûte moins cher qu'une campagne de publicité et a parfois le mérite de surprendre »

Aujourd'hui, avec « La Femme Orchestre », je propose mes réalisations à toutes sortes d'entreprises. La demande est au rendez-vous dans la mesure où une œuvre d'art coûte moins cher qu'une campagne de publicité et a parfois le mérite de surprendre. Il m'arrive de travailler sur des vidéos intemporelles : une vidéo qui capture l'identité du client pour la sublimer. J'interviens également sur des projets ponctuels, comme le lancement de la nouvelle collection d'une maison de couture franco-brésilienne, Moda Fusion. Finalement, je tente, à mon échelle, de rapprocher deux univers, celui de l'art, très visionnaire et un brin magique au risque d'être trop coupé du monde, avec celui de l'entreprise, un univers ultra-productif et parfois taylorisé à l'excès.

La vie, le risque et l'entreprise

Jean-François Bernardin : le fil conducteur de cette Université n'a pas été établi par hasard : si nous sommes partis de ce qu'était la vie, c'était pour arriver notamment à cet échange. Dans ce pays où les choses ont tendance à s'effacer et où, comme le soulignait hier Luc Ferry, les individus cherchent davantage à survivre qu'à vivre, le conservatisme a progressivement tendance à nous endormir. Je parlais presque d'une « mort programmée ».

« Faites ce que vous avez envie de faire et faites ce que les autres ne font pas »

Le but de ce débat était de montrer qu'il existe une corrélation profonde entre le risque, la vie et l'entreprise. Lorsque je me trouve face à des créateurs d'entreprise, je leur livre deux conseils : faites ce que vous avez envie de faire et faites ce que les autres ne font pas.

J'ai beaucoup apprécié le fait que le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin ait été le premier à affirmer clairement que la création d'entreprise était une grande cause nationale. Malheureusement, le règne du « politiquement correct » nous conduit à vouloir supprimer tous les risques pour l'entrepreneur. Cette logique finirait par aboutir à la socialisation des pertes et à la privatisation des bénéfices. C'est le monde à l'envers ! Aussi nous faut-il réaffirmer les principes simples qui ont été énoncés ce matin. L'idée que l'entreprise peut ne pas être risquée est une absurdité : Aucune entreprise ne peut survivre sans bénéfice, véritable contrepartie du risque : c'est ce qui lui confère sa légitimité.

Comment redevenir une société entrepreneurante ?

Marc Dalloy : pour répondre à cette question, Christian Stoffaës et Philippe Manière rejoignent Yvon Gattaz.

Christian Stoffaës est président du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII), délégué général des participations internationales et du gaz, professeur associé. Il a passé 16 ans au ministère de l'Industrie et 17 ans à EDF. C'est également un auteur relativement prolifique, avec un certain nombre de publications à son actif.

Philippe Manière a été journaliste à la rubrique Finances du *Quotidien de Paris*, au *Nouvel Economiste*, rédacteur en chef et éditorialiste au magazine *Le Point*. Il anime aujourd'hui un grand débat sur la radio BFM. Il est également chroniqueur de politique publique du quotidien économique *Les Echos* et occupe la fonction de directeur général de l'Institut Montaigne, un club de réflexion autour de l'entreprise.

Enfin, Louis Gallois n'est pas parvenu à se libérer en raison d'une rencontre au Canada avec les plus hauts dirigeants de l'industrie aéronautique mondiale. Il a toutefois accepté de me recevoir dans son bureau le 27 août 2007, jour de sa prise de fonction officielle en tant que Président d'EADS, pour un entretien filmé et inspiré des thèmes de cette Université. Cet entretien est divisé en quatre séquences enrichies des observations de nos invités.

La gouvernance d'entreprise et la responsabilité du chef d'entreprise

Marc Dalloy : vous êtes devenu officiellement, le 27 août 2007, le seul et unique patron du groupe EADS. Quel sentiment éprouvez-vous ?

Louis Gallois : La présence d'un seul et unique président exécutif sera bénéfique pour l'entreprise. Je n'éprouvais aucune difficulté relationnelle avec Thomas Enders, bien au contraire, mais la dualité au sommet de l'entreprise compliquait la donne et cristallisait les tensions entre le camp français et le camp allemand. La réorganisation à la tête de l'entreprise constitue un réel progrès. L'initiative du Président de la République a abouti à une accélération des processus de décision au sein de l'entreprise. En dehors des objectifs industriels et de résultats, je souhaite transformer ce qui était une sorte de *joint-venture* franco-allemande en une société intégrée, enrichie de ses différentes nationalités. La coopération franco-allemande était nécessaire au départ pour lancer l'entreprise. Il faut à présent dépasser ce stade.

« L'Europe a besoin de s'incarner à travers de grandes réalisations concrètes et pas seulement dans les institutions »

Mon objectif est de faire d'EADS une véritable entreprise européenne. L'Europe a besoin de s'incarner à travers de grandes réalisations concrètes et pas seulement dans les institutions. EADS

est sans aucun doute la plus belle entreprise européenne, la vitrine technologique de l'Europe face à nos amis et concurrents américains.

Marc Dalloy : vous avez émis le souhait qu'EADS diversifie ses activités de manière à ce que l'aéronautique ne représente plus que 50 % de son chiffre d'affaires. De quelles activités seront constitués les 50 % restants ?

Louis Gallois le plafond de 50 % s'applique uniquement à Airbus et ne prend en compte ni les hélicoptères ni les lanceurs d'engins spatiaux. Actuellement, Airbus représente 65 % du chiffre d'affaires d'EADS. Cette proportion est excessive car il s'agit d'une activité à forte intensité capitalistique qui suppose des investissements massifs. Surtout, l'aéronautique est une activité cyclique. Pour compenser les phases de récession, il faut miser sur les services ou bien d'autres activités dont le cycle est différent de celui de l'aviation commerciale. Les avions commerciaux représentent seulement 47 % de l'activité de Boeing. C'est un équilibre vers lequel nous devons tendre. Ce ne sera pas simple dans la mesure où l'activité d'Airbus est florissante. Nous devons miser sur les services liés à nos activités industrielles.

Yvon Gattaz : au sein d'une PME, la responsabilité d'un chef d'entreprise est plus importante qu'elle ne l'est dans un grand groupe. En effet, il s'agit de maîtriser tous les savoir-faire et de surveiller le moindre détail. Néanmoins, il est évident que la croissance de l'entreprise conduit le patron à apprendre à déléguer. Cela étant, d'aucuns confondent cette notion avec le verbe « abandonner ». Or, la délégation est un mélange de confiance et de contrôle.

Philippe Manière : la formule en vogue aujourd'hui consiste à mettre en place un président non-exécutif appuyé par un directeur général opérationnel qui reste suffisamment proche du business. Ce mode de gouvernance me semble satisfaisant dans les grands groupes. La question de la délégation se pose différemment dans les PME, où le chef d'entreprise conserve de nombreuses responsabilités opérationnelles.

« Le bon chef d'entreprise sait écouter, mais c'est sa capacité à trancher entre les différents avis et à prendre une décision qui est déterminante dans le succès »

Diriger une entreprise relève presque du sacerdoce et comporte inévitablement une part de solitude. Je me souviens d'un livre que j'ai écrit avec Claude Bébéar dont la conclusion était la suivante : le bon chef d'entreprise sait écouter, mais c'est sa capacité à trancher entre les différents avis et à prendre une décision qui est déterminante dans le succès. Finalement, le chef d'entreprise se retrouve dans la même situation que le gardien de but d'une équipe de football qui ne peut compter que sur lui-même pour arrêter un penalty.

Christian Stoffaës : l'évolution d'EADS impulsée par Louis Gallois s'apparente à un phénomène biologique : lorsque l'environnement change, il faut évoluer avec lui. Faute de quoi c'est la disparition qui vous guette. Cette réalité s'applique à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. De surcroît, elle correspond à l'évolution de la société.

La recherche et l'innovation au cœur de la politique industrielle

Marc Dalloy : au début des années 1980, vous étiez alors directeur général au ministère de l'Industrie et plaidez pour le développement d'une politique industrielle pilotée par l'Etat. Etes-vous toujours partisan de cette démarche en tant que patron d'une entreprise industrielle privée ?

Louis Gallois : je suis persuadé que le développement de l'industrie s'accompagne d'un certain nombre de politiques publiques comme c'est le cas aux Etats-Unis. Mais si la politique industrielle devait faire son retour, il ne faudrait évidemment pas s'inspirer de celle menée dans les années 1980. Le monde a changé depuis avec la mondialisation et le développement des systèmes d'information. Un constat s'impose néanmoins : les grands pays qui sont parvenus à développer leur industrie l'ont fait dans un cadre plus ou moins interventionniste, y compris aux Etats-Unis qui soutiennent massivement l'effort de recherche de leur industrie et leurs exportateurs. Nous pourrions nous inspirer des dispositifs en vigueur dans ce pays.

« La France souffre d'une spécialisation internationale insuffisamment fondée sur la qualité de ses produits et l'innovation »

La France souffre d'une spécialisation internationale insuffisamment fondée sur la qualité de ses produits et l'innovation, d'où sa vulnérabilité face à la concurrence par les prix. L'effort de recherche et d'innovation doit donc être soutenu. La France pâtit également de la faiblesse de son tissu d'entreprises moyennes capables de se diversifier en développant de nouveaux produits et d'être présentes à l'exportation. C'est ce qui fait la force du tissu industriel allemand. L'Insee avait déjà posé le même diagnostic sur l'économie française dans les années 1970.

Marc Dalloy : que pensez-vous de la multiplication des contraintes réglementaires, environnementales et énergétiques qui pèsent sur l'industrie ?

Louis Gallois : nous n'avons pas le choix dans la mesure où ces contraintes répondent aux attentes de l'opinion publique et de nos clients. Le transport aérien ne représente que 2 % des émissions de gaz à effet de serre. Les compagnies aériennes font néanmoins pression pour que nos avions relâchent moins de CO₂ et d'oxyde d'azote dans l'atmosphère et deviennent plus silencieux. Le transport aérien doit en faire une priorité sans quoi il risque d'être gêné dans son développement. Or, tout le monde souhaite voyager en avion.

Christian Stoffaës : le contexte, en 1986, était marqué par une sorte de révolution libérale, cinq ans après l'arrivée au pouvoir de François Mitterrand. Louis Gallois a réussi depuis une carrière remarquable tout en étant apprécié par des hommes issus d'autres horizons politiques. Aussi son histoire personnelle s'inscrit-elle dans l'histoire économique de la France depuis un quart de siècle.

Philippe Manière : l'opportunité de mettre en place une politique industrielle renvoie à un débat sans fin. Je n'en suis pas un fervent partisan. En effet, les cimetières sont remplis de beaux projets décidés en haut-lieu et qui ont échoué après avoir coûté cher aux finances publiques. La base d'une politique industrielle avisée consiste à ne pas handicaper nos entreprises face à leurs concurrentes étrangères du fait de politiques sociales trop contraignantes.

« Il est fondamental de s'occuper du transfert d'innovation »

De surcroît, il est fondamental de s'occuper du transfert d'innovation. Tous nos chercheurs ne sont pas partis travailler dans les laboratoires étrangers et ceux qui sont restés continuent de déposer de nombreux brevets, lesquels restent malheureusement sous-utilisés. Nos concurrents attendent le moment où ces brevets tomberont dans le domaine public pour en tirer des applications intéressantes. Israël est un modèle à suivre dans le domaine du transfert de l'innovation. Pour y parvenir, il suffit de mettre en place, dans les centres de recherche, des unités spécialisées dans la mise en relation entre les chercheurs et les chefs d'entreprises susceptibles d'utiliser leur brevet.

En France malheureusement, de telles structures n'existent guère qu'au sein du CEA et de l'INRIA. Par ailleurs, nous privilégions à tort la recherche finalisée, à laquelle des objectifs précis sont assignés, au détriment de la recherche fondamentale qui permet de repousser les frontières de la connaissance.

Yvon Gattaz : pourquoi nos brillants chercheurs ne s'épanouissent-ils pas comme c'est le cas aux Etats-Unis ? Parce qu'ils manquent d'air ! Ma société compte trois usines aux Etats-Unis et j'admire les relations décomplexées et totalement transparentes qui existent là-bas entre les chercheurs universitaires et les entreprises. En France, la proximité entre ces fonctionnaires et le secteur privé alimente les suspicions de malversations. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater que le nombre de *business angels* est extrêmement faible en France, pays qui reste à la traîne en matière de financement de l'innovation et de la création.

Christian Stoffaës : l'innovation consiste à inventer, concevoir, produire et commercialiser des produits et des services nouveaux. La recherche relève d'une notion différente : il s'agit d'un processus de connaissance intellectuelle alors que l'innovation relève d'un processus industriel et financier. Le terme « innovation » était absent du langage économique il y a une décennie. Les hommes politiques parlaient alors plus volontiers de « recherche » et plaidaient déjà pour davantage de financements publics. Or, le pays qui a consacré le plus fort pourcentage de son PNB à la recherche a longtemps été l'URSS : cela a été un échec retentissant. Le Japon a réussi en y consacrant une part plus modeste de sa richesse nationale.

La prise de risque dans une société précautionneuse

Marc Dalloy : la notion de « principe de précaution » a fait son apparition dans le discours politique, au risque d'être instrumentalisée par une corporation qui souhaite faire barrage à la prise d'initiatives. Ne sommes-nous pas confrontés à un obstacle majeur ?

Louis Gallois : lorsque le principe de précaution devient un alibi pour servir l'immobilisme, nous sommes effectivement face à un problème. La prise de risques est inhérente à toute activité industrielle.

« Je suis un farouche défenseur du progrès technique. Si l'on tue cette idée, l'humanité cessera de progresser »

Notre métier consiste précisément à réduire ces risques, ce qui est générateur de progrès technique. Le principe de précaution ne doit pas constituer un frein au progrès. Au contraire, il doit le stimuler comme ce fut le cas avec la sécurisation accrue des vols commerciaux. Je suis un farouche défenseur du progrès technique. Si l'on tue cette idée, l'humanité cessera de progresser.

Marc Dalloy : le fossé n'a-t-il pas tendance à se creuser entre les politiques, qui freinent au nom du principe de précaution, et les industriels, qui ont envie d'accélérer ?

Louis Gallois : le politique porte inévitablement les inquiétudes à court terme de l'opinion publique. A nous de lui démontrer que le risque zéro n'existe pas, même s'il s'agit d'un objectif vers lequel nous devons tendre. A nous d'expliquer que le développement industriel est un moyen de maîtriser le risque. La prise de risque fait partie intégrante de la vie du chef d'entreprise. Le politique s'inscrit dans une autre logique dans la mesure où le risque peut-être synonyme d'échec lors d'une prochaine élection.

« Il faut apprivoiser le risque, non pas pour le faire disparaître mais pour en faire un moteur »

La confrontation entre les deux est inéluctable mais chacun doit comprendre et accepter la logique de l'autre. Il faut apprivoiser le risque, non pas pour le faire disparaître mais pour en faire un moteur. Les aspirations de nos concitoyens à la sécurité sont légitimes mais la société doit accepter une part de risque pour continuer de progresser. Dans les démocraties, les élections reviennent tous les trois ou quatre ans. Mais le moyen et le long terme ne doivent pas disparaître sous la contrainte du court terme.

Christian Stoffaës : cette intervention de Louis Gallois trahit une certaine inquiétude face à la montée en puissance du principe de précaution dans notre société. Le changement est synonyme de risque. Le refus de courir des risques conduit à l'immobilisme puis à la mort. A l'inverse, la survie correspond à l'adaptation permanente. Le principe de précaution a tendance à se substituer à la doctrine marxiste qui avait marqué le XX^e siècle. Il est d'autant plus difficile d'en sortir qu'il renverse le principe de la preuve. Le principe de base de la démocratie libérale, introduite par la révolution anglaise au XVII^e siècle, est l'*Habeas Corpus*, qui oblige l'accusation à démontrer la culpabilité. Avec le principe de précaution, *a contrario*, vous êtes obligés de prouver que vous ne faites courir aucun risque.

Philippe Manière : intellectuellement et moralement, le principe de précaution est révoltant. Peut-on tout faire pour autant ?

« Nous n'avons pas attendu l'émergence du principe de précaution pour mettre en place une morale élémentaire collective »

Naturellement pas. D'ailleurs, nous n'avons pas attendu l'émergence du principe de précaution pour mettre en place une morale élémentaire collective. Le principe de précaution aurait probablement privé Gutenberg de l'invention de l'imprimerie dans la mesure où une plaque peut toujours vous tomber sur les pieds. Quelqu'un m'a confié, il y a quelque temps, qu'un important laboratoire pharmaceutique américain avait préféré implanter son centre de recherche en Allemagne plutôt

qu'en Alsace, à cause des risques juridiques liés au principe de précaution. Cette logique du renversement de la preuve est préjudiciable dans un monde ouvert et concurrentiel dans la mesure où elle nous place en situation « d'hyper-faiblesse » comparative.

Yvon Gattaz : le goût du risque sera réduit à néant si le principe de précaution est poussé à l'extrême. Dans mon livre *Le modèle français*, paru en 1993 chez Plon, j'ai tenté de lister les principaux atouts et handicaps des Français. La débrouillardise et la vivacité d'esprit figuraient en bonne position au rayon des atouts.

« Les Français sont favorables aux réformes mais pas au changement »

La peur du changement comptait parmi les principaux handicaps. La France détient les records dans ce domaine, en tête des pays méditerranéens. L'on dit d'ailleurs souvent que les Français sont favorables aux réformes mais pas au changement. Voilà pourquoi nos politiques misent depuis des décennies sur le changement dans la continuité ! Les peuples qui s'en sortiront le mieux seront ceux qui accepteront le changement. Il est tout de même curieux que 76 % des Français pensent que leurs enfants seront plus malheureux qu'eux. Je trouve étonnant, de surcroît, que 51 % d'entre eux récuse l'économie libérale de marché. Pour terminer sur une note d'espoir, j'ai l'impression que depuis quelques mois, la « Belle au bois dormant » est en train d'entrouvrir les yeux.

Christian Stoffaës : nous avons beaucoup parlé des blocages et de la nécessité de laisser respirer l'entreprise. Adam Smith fut le premier à parler de la « main invisible » et du marché. Jean-Baptiste Say s'est fait l'avocat « du laisser-faire laisser-passer ». Guizot a exhorté les siens à s'enrichir par le travail et par l'épargne. Ces exemples montrent que le libéralisme n'est pas l'apanage des seuls Anglo-Saxons. Le véritable enjeu réside dans notre capacité à lever tous les freins qui pèsent sur les entreprises. Tout le monde sait ce qu'il faut faire car ces réformes ont déjà été menées chez nos voisins européens.

« Nous disposons de notre propre méthode pour changer : le réformisme à explosion »

Cela étant, nous disposons de notre propre méthode pour changer : si tel n'était pas le cas, la France serait déjà morte. Il s'agit du « réformisme à explosion » qui se caractérise par de longues périodes de stagnation suivies de changements de mentalité qui permettent aux politiques d'agir.

L'événement fondateur de la France moderne est la Révolution de 1789. Le XIX^e siècle et le début du XX^e siècle ont été marqués par les « pro » et les « anti » Révolution. Le débat est clos depuis 1945 et tous les Français adhèrent à la Révolution française. Pourtant, il s'agit d'une révolution libérale, contrairement à l'image véhiculée dans les cours d'histoire par des professeurs politiquement orientés. Les actes de cette Révolution sont en effet inspirés du libéralisme, que ce soit dans le domaine politique (la liberté de pensée, la démocratie, la République) ou économique (le droit de propriété figure parmi les droits fondamentaux de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen). En quelques années, la France a profondément changé : les privilèges médiévaux ont été abolis et la loi Le Chapelier, la liberté d'entreprendre et la libéralisation du commerce ont été instituées. A l'époque, le libéralisme était porté par la gauche. Les conservateurs, partisans de l'Ancien régime, de la monarchie et de l'Eglise, siégeaient à droite.

« La réhabilitation des entrepreneurs est un problème politique »

L'année 1946 a été marquée par une grande rupture, peu favorable aux entreprises. Je crois que le rejet français du libéralisme date de l'entre-deux-guerres et de l'Occupation. Viennent ensuite le retour du Général de Gaulle en 1958 et l'arrivée au pouvoir en 1981 de la gauche et de la génération de Mai 68. La gauche a entamé sa mutation et la société française s'est à peu près convertie aux vertus de l'entreprise sous le prétexte de la construction européenne jusqu'à l'échec, en 2005, du référendum sur la Constitution. Mais les Français souhaiteraient des entreprises sans entrepreneurs ni capitalistes. Aussi la réhabilitation des entrepreneurs est-elle un problème politique car derrière chaque blocage se trouve un lobby. Pour avoir le courage de lever tous ces obstacles, il faut qu'un homme politique soit porté par un mouvement de société.

« La révolution 07 »

A mon sens, nous vivons, depuis quelques mois, une révolution qui s'est structurée pendant la campagne présidentielle. L'effondrement de l'extrême gauche n'est pas anodin dans la mesure où il a levé l'épée de Damoclès de la pensée révolutionnaire qui pesait sur la gauche française. Ces dernières semaines, une réforme fiscale majeure a été engagée et le troisième tour social n'aura vraisemblablement pas lieu comme ce fut le cas en 1986 et en 1995. Il est difficile de saisir le sens exact des événements actuels. Je ne suis pas sûr que l'on puisse parler de « révolution libérale » tant cet adjectif est encore tabou. Je n'emploierai pas non plus l'expression « révolution sarkozyenne » par souci de ne pas personnaliser le déroulement de l'histoire. J'y vois plutôt une « révolution 07 », qui traduit un changement de génération après celle de 1968 et l'avènement d'une société nettement plus ouverte aux réformes sur la liberté d'entreprise.

Le bonheur d'entreprendre :

Marc Dalloy : au début des années 1980, vous étiez un grand commis de l'Etat, pas forcément destiné à embrasser la carrière d'entrepreneur. Quel a été le déclic qui vous a permis de franchir le pas ?

Louis Gallois : je ne sais pas si j'avais vocation à devenir entrepreneur mais je suis tout même sorti diplômé d'HEC. J'ai ensuite intégré l'ENA par amour du service public et du service de l'Etat. J'estimais que c'était une préparation au métier de chef d'entreprise. J'ai saisi l'opportunité dès qu'elle s'est présentée. Mon poste de directeur général de l'Industrie était une sorte d'antichambre. J'ai eu la chance de diriger par la suite trois entreprises publiques dans lesquelles je me suis totalement épanoui. J'ai fait un peu plus tardivement l'expérience de l'entreprise privée, ce qui a constitué un défi passionnant, avec des contraintes nouvelles telles que les attentes d'un actionariat en termes de résultats.

Marc Dalloy : vous êtes le patron d'une grande entreprise mondiale. Pourriez-vous vous imaginer aujourd'hui à la tête d'une PME ?

Louis Gallois : jusque-là, j'ai toujours dirigé de grandes entreprises avec des conseillers pour m'épauler. Le patron de PME subit une pression nettement plus forte que moi.

« Il n'y a pas plus belle activité que d'entreprendre, en dehors de la vie d'artiste »

Me retrouver à la tête d'une PME constituerait pour moi un réel défi. Entreprendre, c'est à la fois créer, innover et prendre des risques. Il ne doit pas y avoir plus belle activité que celle-là, en dehors peut-être de la vie d'artiste. Chacun d'entre nous a envie de laisser sa trace, même si elle reste modeste.