

**11e Université d'été des CCI**

# **Vivre, c'est entreprendre...**

**Toulouse - les 6 et 7 septembre 2007**

**- LES ACTES -**

## Vivre, c'est entreprendre (et vice-versa)



Jean-François Bernardin, président de l'ACFCI

« Qu'est-ce que l'audace ? » « C'est ça » répond le candidat intrépide le jour de son grand oral en quittant la salle d'examen devant son auditoire médusé. Vous connaissez tous cette anecdote. Réelle ou fictive, elle montre combien le risque-tout vaut mieux dans notre imaginaire que le pantouflard. Dommage que le chef d'entreprise, lui aussi figure emblématique de la prise de risques, ait un peu moins la cote... poussé comme il l'est parfois à plaider coupable. Coupable de quoi, en vérité, si ce n'est de travailler 70 heures par semaine, de créer des emplois, de contribuer à faire vivre sa région et de faire des bénéfices, contrepartie des risques ?

Notre 11<sup>e</sup> Université d'été a donc voulu réhabiliter l'audace créatrice.

Certes, ces deux dernières décennies notre pays a pris le masque d'une belle endormie et en s'immobilisant il a généré le doute chez nos concitoyens.

Notre système de formation - pourtant l'un des meilleurs au monde - valorise le diplôme et le conformisme.

Chaque année une nouvelle peur vient s'ajouter aux autres, nous tétanisant encore davantage, comme l'a rappelé le philosophe Luc Ferry.

Dans une société devenue précautionneuse le légitime souci de la prudence devient une arme toute trouvée contre le changement.

Mais, vivre c'est entreprendre. Auscultant les origines du monde, interrogeant les sciences les plus contemporaines ou témoignant avec passion des hauts et des bas de leur parcours d'entrepreneurs, nos intervenants ont rappelé combien le changement est une nécessité vitale. Ils ont montré que l'audace précède la performance, qu'elle préfigure le succès.

Il faut prendre le risque de réveiller la belle endormie. Notre avenir nous appartient, il est à ce prix.

# Sommaire

## Ouverture

Paulette Picard, présidente de l'Académie consulaire  
Claude Terrazzoni, président de la CCI de Toulouse

## La vie, risque ou espérance ?

- **Qu'est-ce que la vie ?**

Nous sommes des fragments d'étoile  
Nous vivons un monde pluriel mais commun  
L'invention de la mort fait partie de l'histoire de la vie  
Réussir sa vie suppose vaincre ses peurs

- **La prise de risque, un impératif vital ?**

Le risque, c'est la vie  
Le droit à l'erreur  
L'inégalité face au risque  
La vie, entre liberté et libéralisme

## L'esprit d'entreprise, inné ou acquis ?

L'esprit d'entreprise, un mélange d'inné et d'acquis  
La connaissance, une richesse universelle  
L'enseignement, tiraillé entre conformisme et déviance  
L'esprit d'entreprise, ça se transmet

## Le principe de précaution : se protéger ou agir ?

Le principe de précaution, un concept controversé  
Une procédure devenue une valeur  
L'innovation sous pression de la précaution  
Le principe de précaution, une question politique

### **Plus de liberté pour plus d'efficacité**

Par Jean-François Bernardin, président de l'ACFCI

### **L'innovation fait la différence**

Par Hervé Novelli, secrétaire d'Etat aux entreprises et au commerce extérieur

## **Entreprendre, art de vivre ou projet de société ?**

- **Peut-on entreprendre à tout âge ?**

L'escalier du risque

La passion d'entreprendre

Le bouillonnement créatif

La vie, le risque et l'entreprise

- **Comment redevenir une société entrepreneuriale ?**

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

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

La prise de risque dans une société précautionneuse

Le bonheur d'entreprendre

## **Perspectives**

Claude Terrazzoni, président de la CCI de Toulouse

André Marcon, premier vice-président de l'ACFCI

# Ouverture

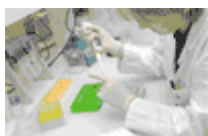
## **Claude Terrazzoni, président de la Chambre de commerce et d'industrie de Toulouse**



Toulouse est l'une des premières villes étudiantes de France et la jeunesse représente l'avenir. J'espère que cet avenir sera meilleur que celui que l'on prédit. De fait, il le sera si nous faisons ce que nous devons.



Pierre-Paul Riquet, l'inventeur du canal du Midi, était un précurseur. Il a invité Thomas Jefferson, ambassadeur des Etats-Unis en France, à faire un voyage entre Toulouse et Carcassonne. Thomas Jefferson a été émerveillé par le canal du Midi et, une fois arrivé à la présidence des Etats-Unis entre 1801 et 1806, a souhaité importer ces idées. Nous avons exporté nos idées mais n'en avons pas retiré beaucoup d'argent. Il en va de même aujourd'hui.



Il n'existe pas d'avenir sans innovation et donc sans recherche au sens large, qu'il s'agisse du domaine pharmaceutique, de l'économie, de la finance ou des ressources humaines. Les pôles de compétitivité créés par le gouvernement précédent sont une grande chance pour notre pays car ils regroupent recherches publique et privée.



L'économie a besoin de mobilité et le transport aérien y participe. L'avion est symbole de liberté et nous avons besoin de liberté pour entreprendre.



Le rugby incarne l'esprit d'équipe, la combativité, la complémentarité, la solidarité, autant de qualités dont nous avons besoin dans les entreprises

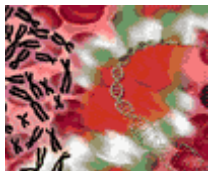
## **Paulette Picard, présidente de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Indre et de l'Académie consulaire**

L'ACFCI a souhaité cette année porter le débat sur le thème « Vivre, c'est entreprendre ».

Quatre plénières rassemblant les meilleurs experts et spécialistes abordent le thème de l'entreprenariat sous des angles empruntant à la philosophie, la sociologie, la science politique, l'économie et les sciences du vivant. Puisant dans une culture du risque et de l'aventure, l'esprit d'entreprise est porteur de créativité, d'innovation et de modernisation. L'objet de ces échanges est

de brosser un tableau sur l'envie de créer et d'innover dans notre société, de tracer des pistes d'action autour des relations entre la recherche ou l'éducation et la volonté d'entreprendre.

Pour illustrer ces quatre rendez-vous, nous avons choisi quatre photographies :



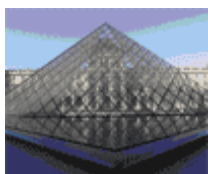
« **La vie, risque ou espérance ?** », est symbolisée par une molécule d'ADN. C'est l'élément fondamental de la vie, base de toutes les cellules vivantes et support de l'hérédité. Elle est matérialisée par une hélice : nous espérons que cette spirale dans laquelle s'inscrit notre société est positive.



« **L'esprit d'entreprise, inné ou acquis ?** » est illustré par une représentation de la créativité à partir d'objets détournés. Favorisons-nous la créativité, porteuse de l'esprit d'entreprise ?



« **Le principe de précaution, se protéger ou agir ?** » renvoie aux relations entre la science et la société. La manipulation du vivant est au cœur du principe de précaution. L'avenir de la recherche est en jeu et plus encore la notion même de progrès.



« **Entreprendre, art de vivre ou projet de société ?** ». La pyramide du Louvre représente deux arts de vivre, deux civilisations, deux époques. L'audace architecturale symbolise l'esprit d'entreprise, la créativité, l'ouverture aux autres cultures, le cosmopolitisme, l'association de la modernité et de la tradition, harmonie nécessaire à toute société entreprenante.

**Débats animés par Marc Dalloy, conseil en communication**



# La vie, risque ou espérance ?

## Qu'est-ce que la vie ?

### Nous sommes des fragments d'étoile

#### Sylvie Vauclair, astrophysicienne à l'Observatoire Midi-Pyrénées

*Astrophysicienne à l'Observatoire Midi-Pyrénées, professeur à l'Université Paul Sabatier de Toulouse, membre de l'Institut universitaire de France, Sylvie Vauclair a eu le privilège de passer son doctorat de troisième cycle en astrophysique sous la direction d'Hubert Reeves. Par ailleurs musicienne et cantatrice, jouant de la flûte et du piano, elle trouve le temps d'écrire : L'astrophysique nucléaire, La naissance des éléments, Du Big Bang à la Terre, Les constellations et leurs légendes, La symphonie des étoiles,; La chanson du soleil.*

La vie est apparue sur la planète à partir de molécules organiques, lesquelles comportent des atomes. Pour comprendre l'origine de la vie, il faut la resituer dans un cadre plus général. Il fallait que ces atomes existent pour que la vie apparaisse.

Nous pouvons considérer que l'envergure d'une personne, de l'index gauche à l'index droit, représente l'ensemble de l'histoire de la Terre, soit 4,5 milliards d'années. Les premières molécules organiques étaient présentes au début de cette histoire. Les plus anciennes bactéries correspondent à peu près au coude. L'histoire de l'humanité débute, pour sa part, au bout de l'ongle, ce qui donne une bonne idée des échelles-temps de l'évolution.

Avant la formation de la Terre et du Soleil, l'univers existait depuis à peu près 9 milliards d'années. Il a fallu tout ce temps pour que les atomes, qui permettent de construire la vie, existent. Ces derniers, que nous avons en nous, proviennent pour certains des débuts de l'univers, d'autres s'étant constitués dans les étoiles. Nous sommes des fragments d'étoiles organisés de manière extrêmement complexe.

*« Il me semble très important de mener une réflexion profonde sur la place de l'homme dans l'univers »*

Le Big Bang, qui date de 14 milliards d'années, peut être considéré comme le point de départ de l'histoire du monde qui s'est déroulée dans le temps que nous connaissons. Nous ne pouvons pas remonter au-delà : le temps n'existait pas. Il me semble très important de mener une réflexion profonde sur la place de l'homme dans l'univers. La transmission des connaissances est, à cet égard, fondamentale car l'effort de réflexion doit être accompli par tout le monde. Des planètes similaires à la Terre existent peut-être : cette recherche de planètes n'est plus du domaine de la science fiction mais une avancée des connaissances. Peut-être existe-t-il de la vie sur d'autres mondes, des abysses

d'existence de la vie, ce qui constitue un bouleversement profond de la conception que l'homme se fait de lui-même.

## **Nous vivons un monde pluriel mais commun**

**André Langaney, professeur au Muséum national d'histoire naturelle et à l'Université de Genève**

*Cet agrégé de biologie, docteur d'Etat en biologie humaine, est un spécialiste de l'évolution et de la génétique des populations. Parce qu'un ministre de l'Education nationale a eu l'idée de supprimer le laboratoire d'anthropologie biologique du Musée de l'Homme qu'il dirigeait, André Langaney est aujourd'hui professeur à l'Université de Genève. Il a travaillé à Charlie Hebdo sous le pseudonyme de « Dédé la Science » et écrit plusieurs ouvrages dont *Le sexe et l'innovation*, *Le Sauvage central*, *La philosophie biologique*, *La plus belle histoire de l'homme*.*

L'ensemble du monde vivant constitue une seule grande famille. S'il y a peut-être eu d'autres mondes dont nous ignorons tout, tous les êtres vivants actuels sont cousins. Nous avons des ancêtres communs avec les singes, les chats et les chiens – c'est une évidence –, mais également avec les mouches du vinaigre, qui disposent, comme nous, de gènes déterminant l'existence de deux yeux. La vie est une longue histoire de contingences dans laquelle une invention spontanée a tout changé : elle consiste à prendre des gènes dans deux lignées différentes pour les mettre ensemble. Il s'agit de la « recombinaison génétique ». La plus simple réside dans le fait que nous avons un père et une mère. La probabilité pour que deux êtres humains – ou deux mouches – aient exactement le même patrimoine génétique est nulle. Tous les êtres issus d'une procréation sexuée sont différents : il n'y a pas reproduction, sauf clonage ou jumeaux.

*« La capacité à apprendre conduit à la capacité d'entreprendre »*

La génétique n'explique pas tout de la vie. Il fut un temps où les machines étaient programmées pour effectuer des calculs : cela correspond au *hardware* qui est pour nous, généticiens, l'ADN. Mais à partir du moment où les machines sont devenues capables d'apprendre des programmes et de contenir du *software*, elles ont été aptes à procéder à des quantités d'opérations que leurs constructeurs n'avaient pas prévues. Cette capacité d'apprentissage a permis d'aller beaucoup plus vite. Les changements génétiques requièrent des générations alors que l'apprentissage permet de changer ses contemporains. C'est cette capacité à apprendre qui permettra à terme d'arriver à la capacité d'entreprendre.

La capacité d'apprendre existe déjà chez des invertébrés, des fourmis, des pieuvres. L'animal apprend de son environnement, ce qui lui donne de nouveaux moyens de survie. Elle a ensuite connu des perfectionnements invraisemblables. Les gènes des mammifères ont une capacité extraordinaire liée à leur curiosité, qui leur permet de dépasser les simples fonctions de l'alimentation, du sommeil et de la survie. Ces « bêtises » des mammifères et ces prises de risque leur permettent de découvrir des informations intéressantes qu'ils sont capables de transmettre. Boris Cyrulnik a montré, dans *Mémoire de singe et paroles d'homme*, que les primates disposaient



déjà d'une mémoire fabuleuse. Certains grands singes peuvent apprendre jusqu'à 900 mots. A titre de comparaison, certains langages humains fonctionnent avec 600 mots. Ce qui empêche les grands singes de parler et de transmettre comme nous, ce n'est donc pas l'absence de mémoire mais une inaptitude à pratiquer le langage qui permet de mieux stocker, transmettre et organiser un projet. Les grands singes butent curieusement sur la simple articulation « sujet, verbe, complément ». Le singe qui a appris une phrase n'en produit pas une autre spontanément.

*« Tout ce qui vous distingue des grands singes, c'est la grammaire »*

Comme je le dis souvent aux écoliers : *« Tout ce qui vous distingue des grands singes, c'est la grammaire »*. Pour entreprendre, il faut être lettré. Il faut maîtriser le langage, lequel nous permet de penser avant même de parler ou d'écrire.

## **L'invention de la mort fait partie de l'histoire de la vie**

**André Langaney** : l'invention de la mort a été très importante dans l'histoire de la vie. Aucun Big Bang individuel ne se produit, contrairement à ce qu'ont affirmé certains biologistes. La nouveauté de chaque individu réside dans la combinaison de ses gènes. Et pour que de nouvelles combinaisons apparaissent pour s'adapter à des environnements changeants et résoudre de nouveaux problèmes de contingence, il faut qu'il y ait un relais. La mort est donc utile.

*« La recombinaison génétique permet l'apparition du nouveau »*

Ce qui permet l'apparition du nouveau, c'est la recombinaison génétique. Il s'agit du principe de base des biotechnologies mais également de la fabrication de nouveaux individus dans toute reproduction sexuée. La sélection des individus disposant des caractéristiques souhaitées est pratiquée par les agriculteurs, éleveurs ou cultivateurs depuis le Néolithique. Il est extraordinaire, au moment où l'on commence à comprendre et à pouvoir prévoir l'effet de notre action, que toute une mouvance écologiste très conservatrice demande de tout arrêter sous prétexte que ces travaux peuvent être dangereux. Il faudrait leur rappeler que nous vivons dangereusement depuis 3 milliards d'années et que nous devons évoluer au lieu d'essayer d'arrêter le mouvement.

**Sylvie Vauclair** : la quête de l'immortalité humaine est un non-sens complet : la mort fait partie de la vie. La mort de l'individu est nécessaire à l'évolution de la collectivité. Cette vérité a toujours été vérifiée et la Terre elle-même n'existera pas indéfiniment. Un être immortel deviendrait figé et l'évolution n'existerait plus. L'augmentation de la durée de vie est, en revanche, possible. Mais il s'agit d'une question tout à fait différente.

**André Langaney** : que ferait et que deviendrait un être immortel ? Nous parlons d'un problème qui ne se pose pas puisqu'il est techniquement inaccessible. Nous avons passé beaucoup de temps en France à parler du clonage reproductif humain alors que nous ne savons pas y procéder. Des lois sont votées contre quelque chose que nous ne savons pas faire alors que nous ne prenons aucune

position politique raisonnable sur un grand nombre de projets que nous serions à même de mener à bien. Il m'apparaît réellement étonnant que l'on passe son temps à légiférer sur des utopies.

## **Réussir sa vie suppose vaincre ses peurs**

### **Luc Ferry, philosophe, président délégué du Conseil d'analyse de la société**

*Luc Ferry est agrégé de philosophie et de sciences politiques, ancien ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, professeur à l'Institut d'études politiques de Lyon et à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, éditorialiste à l'Événement du Jeudi, à L'Express, au Point et à Challenges. Il a publié douze livres en huit ans. Citons notamment Le nouvel ordre écologique, L'Homme-Dieu, La Sagesse des modernes, Comment peut-on être ministre ?, Apprendre à vivre, et deux livres-clés pour ce débat, Vaincre les peurs, Qu'est-ce qu'une vie réussie ?*

L'immortalité est un fantasme absurde de toute-puissance. Dans le même temps, dans toutes les grandes religions et philosophies, la question de la mort est centrale. Le deuil de l'être aimé, qui est probablement la question la plus importante lorsque l'on parle de la mort, est quelque chose qui nous fait vivre, qui nous mobilise.

On ne peut parvenir à la liberté d'esprit et à la générosité que lorsque l'on a surmonté cette peur. Tout le voyage d'Ulysse raconte l'histoire d'un personnage qui parvient à surmonter la mort. Ulysse a fait la guerre de Troie pendant dix ans aux côtés d'Achille et Agamemnon contre Priam, Hector et Paris, cette guerre terrifiante qu'il finit par gagner. Le retour à Ithaque lui prend encore dix ans. Pendant cette Odyssée, Ulysse se trouve sur une île paradisiaque avec la déesse Calypso, « celle qui cache ». Elle est folle amoureuse de lui et lui propose, pour le retenir, la jeunesse éternelle et l'immortalité. Ulysse refuse, préférant être un mortel réussissant sa vie plutôt qu'un immortel ayant une vie ratée. Je trouve ce message, qui est celui de toute la mythologie mais également de la philosophie grecque, absolument génial.

*« Toute vie est risquée et nous nous trouvons aujourd'hui dans une civilisation tétanisée par l'angoisse »*

Toute vie est risquée, c'est une évidence. Et nous nous trouvons aujourd'hui dans une civilisation tétanisée par l'angoisse. Nous avons peur du sexe, de l'alcool, du tabac, de la vitesse, des délocalisations, de la mondialisation, de la Turquie, de la côte de bœuf, du poulet, de l'effet de serre, des OGM, des nanotechnologies, etc. Chaque année, une nouvelle peur s'ajoute aux autres.

Cela étant, les peurs ont toujours existé. Astérix avait peur que le ciel lui tombe sur la tête. Ce qui est toutefois nouveau, c'est que la peur a été déculpabilisée. J'ai appris, lorsque j'étais enfant, qu'un « grand garçon » n'avait pas peur. Nous apprenions que la peur était une passion honteuse et que devenir adulte signifiait surmonter ses peurs. Aujourd'hui, sous l'effet de mouvements écologistes et pacifistes, qui ont par ailleurs leur part de légitimité, nous avons déculpabilisé la peur.

*« Une vie réussie passe nécessairement par une capacité d'affronter les peurs »*

J'ai beaucoup regretté que nous inscrivions le principe de précaution dans la Constitution. Nous présentons désormais la peur comme le premier pas vers la sagesse et la prudence plutôt que comme une passion qu'il s'agirait de surmonter pour devenir adulte. Je n'ai pas reçu une seule délégation syndicale dans mon bureau de ministre qui ne commence ses propos par : « *Monsieur le ministre, nous sommes très inquiets* ». La peur est désormais considérée comme un premier pas vers la prudence et la sagesse, alors que le message constant de la philosophie, des stoïciens et des épicuriens jusqu'à Spinoza et Nietzsche, était le suivant : la peur empêche d'être libre et généreux. La peur est une véritable calamité. Une vie réussie passe nécessairement par une capacité d'affronter les peurs, sinon de les vaincre.

Le salut est défini comme le fait d'être sauvé d'un grand danger ou d'un grand malheur que sont précisément les peurs qui nous empêchent de vivre libres et de nous ouvrir aux autres. Dans la philosophie grecque, mais également la mythologie, le message de sagesse consiste à dire qu'il faut se sauver des peurs. La seule vraie différence entre philosophies et religions, notamment entre la grande tradition de la philosophie occidentale et la religion chrétienne, juive ou musulmane, réside dans le fait que les grandes religions nous disent que nous pouvons être sauvés des peurs par la foi et grâce à Dieu. Par opposition, les philosophies, arrogantes, prétendent que nous pouvons nous sauver nous-mêmes par la lucidité et la raison. Ce message, constant dans les grandes philosophies jusqu'à Nietzsche, touche à la question de la vie bonne ou réussie.

*« Le sage, c'est celui qui parvient à regretter un peu moins, à espérer un peu moins et à aimer un peu plus »*

Les peurs sont pourtant innombrables comme les peurs sociales ou la peur de parler en public. Statistiquement, 90 % d'entre vous, dans la salle, doivent avoir souffert ou souffrir encore de phobies. Ces peurs sont centrées sur une situation ou un objet. Lorsque ces angoisses apparaissent, nous sommes totalement privés de liberté d'esprit et devenons égocentriques. Le message de la philosophie se traduit dans cette phrase empruntée par André Comte-Sponville aux Grecs : « *Le sage, c'est celui qui parvient à regretter un peu moins, à espérer un peu moins et à aimer un peu plus* ».

## **La prise de risque, un impératif vital ?**

### **Le risque, c'est la vie**

#### **Xavier Guilhou, président de XAG conseil**

*Ancien membre des services secrets français, « spécialiste des coups durs », Xavier Guilhou est docteur ès lettres et sciences humaines, titulaire d'un DESS de sciences politiques, d'un DEA de géographie économique et diplômé de l'enseignement militaire supérieur. Professeur à l'université, il dirige un programme de recherche sur les questions d'intelligence économique. Il est aussi vice-président de l'Observatoire des rébellions et surtout PDG de XAG conseil, entreprise spécialisée en prévention des risques et pilotage des crises. Il vient de publier *La fin du risque zéro, Quand la France réagira*.*

La vie a toujours consisté en une prise de risque. Avoir une philosophie du risque revient à pouvoir mettre en œuvre ses talents. La vie nous offre des champs immenses de possibilités. La prise de risque permet de repousser les limites que le quotidien, les contingences et les circonstances nous imposent.

#### **Claire Dutertre, fondatrice de Femmes & Entreprises**

*Rebelle autodidacte, Claire Dutertre est partie de chez ses parents à 18 ans pour aller vivre à Paris la passion du théâtre. Après avoir fait des petits métiers, suivi le Cours Florent, joué à la télévision dans *Papa poule*, fait du cabaret, chanté, aidé Philippe Bouvard à monter son *Petit théâtre*, elle ouvre à 23 ans, à Bordeaux, une agence de communication avant de fonder l'association *Femmes d'entreprise, d'Europe et d'avenir* puis de créer les *Rencontres Femmes & Entreprises*.*

Le premier risque d'accepter de vivre, c'est la mort. Nous sommes terriblement envahis par la mort, au point de la repousser et de ne plus accepter cette angoisse primale. Nous transférons alors cette peur sur de multiples objets, ce qui nous paralyse.

*« Lorsque l'on crée une entreprise comme autodidacte, on compense l'absence de connaissances en étant un apprenti éternel »*

La prise de conscience que la vie n'est pas éternelle est génératrice d'espérance. La vie se construit en donnant du sens à son existence. Lorsque l'on crée une entreprise comme autodidacte, on compense l'absence de connaissances en étant un apprenti éternel. L'entreprise est une illustration de la manière dont j'entreprends ma vie, quitte à échouer.

### **Le droit à l'erreur**

**Luc Ferry** : dans l'éducation des enfants, le droit à l'erreur doit être reconnu comme un élément d'apprentissage fondamental et être déculpabilisé. Je ne connais pas de vie ou d'entreprise réussie qui ne soit passée par des erreurs ou des échecs.

**André Langaney** : l'une des grandes faiblesses de notre société réside dans le fait que le confort et la facilité sont générateurs de peurs. L'un des grands problèmes de notre société consiste à trouver des mécanismes sociaux et culturels pour gérer la peur, laquelle peut tourner à la panique lorsque les médias ou les politiques s'en emparent.

*« Le droit à l'erreur me semble fondamental dans la vie personnelle »*

**Sylvie Vauclair** : le droit à l'erreur me semble fondamental dans la vie personnelle. Ceci peut être replacé dans le cadre général de l'évolution des espèces et de l'évolution de l'univers. Beaucoup de personnes sont encore les tenants de cette idée du XIX<sup>e</sup> siècle que l'évolution se ferait de manière linéaire. L'image du singe qui se redresse petit à petit pour devenir un homme ne correspond pas à la réalité. En effet, l'évolution s'est réalisée de manière buissonnante, c'est-à-dire avec des branches qui n'ont pas abouti. L'évolution des systèmes et des structures dans l'univers est faite d'essais, d'erreurs, de bifurcations.

**Xavier Guilhou** : les entreprises sont tiraillées entre la tentation assurancielle et la recherche du profit même si les couvertures de risques permettent de s'assurer contre les erreurs d'exploitation, faussant ainsi les prises de décision. La tentation de prendre des risques et de faire des impasses sur la dimension assurancielle est toutefois assez forte dans les entreprises avec lesquelles j'ai collaboré, notamment dans les pays qui ne sont pas occidentaux. En Chine, en Inde, en Amérique latine et même aux Etats-Unis par exemple, l'appréhension du risque est différente de celle qui caractérise la France et l'Europe. Dans ces deux zones en effet, la pression administrative et hyper-médiatique fait prévaloir le principe de précaution.

Lorsque vous allez investir en Chine aujourd'hui vous ne souscrivez pas à des systèmes de garantie comme vous le faites lorsque vous investissez en Europe. Le problème de la Chine est celui de la vitesse d'implantation ! Y privilégier la sécurisation par rapport à la prise de risque mène à l'échec. Ce point de vue n'est pas toujours admissible pour un Français, qui veut sécuriser les emplois, les marchés, etc. La garantie des investissements y réside, en réalité, dans la vitesse du processus, avec une philosophie de la vie et de la mort qui n'a rien à voir avec celle qui prévaut chez nous.

*« Nous vivons dans une culture de la victimisation, de la précaution et nous tétanisons notre société autour de faux enjeux »*

Notre pays est proprement tétanisé par la mort, ce qui, du reste, a généré tout un marketing organisé autour de cette question par les politiques plus encore que par les entreprises. Nous vivons dans une culture de la victimisation, de la précaution et nous tétanisons notre société autour de faux enjeux. En Chine à l'inverse, la vie et la mort sont considérées comme des choses naturelles. Les questions de l'immortalité et de l'éternité ne se posent pas puisqu'il n'existe ni début ni fin dans l'histoire humaine. Soit vous vous adaptez à l'harmonie générale, faite de vitesse, de rapports de force, de confrontation, de jeu, soit vous restez dans vos certitudes et dans vos raisonnements très positivistes et disparaîsez du jeu en quelques années.

Ce fait est encore plus net chez les Américains. Je suis toujours très surpris à la lecture de la presse française écrivant sur les Etats-Unis dont l'économie est toujours censée s'effondrer dans le mois qui vient à cause d'un affaiblissement de la croissance. Aux Etats-Unis la création d'entreprise ne passe pas obligatoirement par une réflexion sur la prise de risque : le principe de base de l'éducation délivrée par la mère américaine est le suivant : « *you have to do it* ».

« *L'apprentissage de l'erreur, du rapport de force ou de l'accident devrait être obligatoire* »

Il convient de se projeter vers l'inconcevable ou l'impensable. Ce sont le plaisir, le rêve, les logiques intuitives et les émotions nouvelles qui m'ont motivé. « *On ne meurt qu'une fois et on s'en rappelle* » disait André Malraux. J'ai frôlé la mort à de multiples reprises et suis aujourd'hui très serein à propos de cette question. L'apprentissage de l'erreur, du rapport de force ou de l'accident devrait être obligatoire. Aux Etats-Unis les investisseurs en capital risque demandent d'abord aux futurs chefs d'entreprises s'ils ont déjà été en faillite. Si la réponse est positive, ils prêtent de l'argent.

## **L'inégalité face au risque**

**Xavier Guilhou** : certains groupes sont obligés de maîtriser les risques auxquels ils sont exposés. Je pense notamment aux grands réseaux s'inscrivant dans des logiques vitales comme EDF, la SNCF, les aéroports, etc. Ces entreprises mettent en place, du fait de la loi ou d'évènements spécifiques, des dispositifs de prévention des risques extrêmement sophistiqués. Dans les entreprises qui ne sont pas contraintes par la loi ou par des principes d'organisation - elles constituent la grande majorité de la société marchande - tout dépend de la culture des dirigeants et de leur histoire professionnelle ou personnelle. En France cette culture de la victimisation neutralise notre capacité de gestion de l'alerte. Notre pays a besoin d'évoluer sérieusement dans ce domaine et de renouer avec le principe de réalité.

**Luc Ferry** : je ne peux cautionner ce discours. Bien sûr, notre société a des travers : l'Etat-providence ne fonctionne plus, le principe de précaution inscrit dans la constitution est une absurdité. Mais ne passons pas de « l'autre côté du cheval » : il ne faut pas oublier que sept millions de personnes vivent en France avec moins de 800 euros par mois. Personne, autour de cette table, ne vit à Paris avec 130 % du SMIC. Dans ce contexte le discours des gagnants et des vainqueurs qui affrontent sans peur la mondialisation devient non seulement ridicule mais également obscène.

« *La tâche du Président de la République est bien plus un travail de couture que de rupture* »

Deux France sont en train de s'écarter sur la question politique essentielle de la mondialisation. L'une d'elle a peur que nous ne nous adaptions pas à la mondialisation. Mais l'autre, la France des pauvres et des petits – « *Il faut prendre le peuple tel qu'il est* », disait Machiavel – estime que la mondialisation ne représente que de l'insécurité sociale, de la précarité et du malheur. La politique ne peut être fondée sur la rupture avec les Français : la tâche du Président de la République est bien plus un travail de couture que de rupture.

## **Peter Gumbel, grand reporter**

*Reporter à Paris pour Time Magazine pendant cinq ans, Peter Gumbel vient de rejoindre la revue Fortune. Il a été correspondant permanent à Bonn, à Moscou, à Berlin, à Los Angeles. Lauréat de nombreux prix prestigieux, il vient de publier French Vertigo.*

*« Ce qui est spécifique à la France, c'est que le risque y est très souvent confondu avec la précarité »*

Dans tous les pays, il existe des peurs réelles de la mondialisation, moment de changement porteur de nombreuses incertitudes. Ce qui est spécifique à la France, c'est que le risque y est très souvent confondu avec la précarité. Ce sentiment commence très tôt, dès le bac à sable. La perception de l'échec et de la réussite est très différente en France et aux Etats-Unis. La réussite, en France, consiste à gagner assez d'argent pour aller vivre en Suisse. L'échec est vécu comme quelque chose de terrible. Les Français ont une relation complètement pervertie avec la réussite et l'échec. Cela étant, je suis conforté par les changements que je vois à l'œuvre à l'heure actuelle. Ainsi, Nicolas Sarkozy n'a pas de complexes en ce qui concerne l'argent : il dépense celui des autres avec grand plaisir. Les grands héros anglais sont David Beckham et Richard Branson, le créateur de Virgin. En France, les personnalités présentes dans les journaux sont des intellectuels – Bernard-Henri Levy, Luc Ferry – et peut-être Zinedine Zidane, qui est toutefois un héros qui a échoué. Cette histoire est complexe. Si Albert Einstein avait été français, il aurait subi à l'école des reproches sur sa méthode de calcul, ses cheveux, sa rapidité – qui aurait suscité des soupçons de triche – et aurait finalement dû redoubler.

## **La vie, entre liberté et libéralisme**

**Xavier Guilhou** : la vie, c'est la liberté de penser, de faire, d'agir, de décider, d'entreprendre. En tant que Breton croyant, j'accorde une certaine vertu à la foi qui permet d'aller sur les champs de l'espérance, beaucoup plus larges que ceux de l'espoir raisonné. Nous avons besoin de ré-enchanter notre monde, notre quotidien et notre jeunesse. Je ne suis pas favorable au libéralisme à l'excès et à la culture de l'exploit ; je préfère la culture de la victoire et de l'audace. Comme dirait René Char : *« Saisis ta chance, impose ton risque, ils finiront bien par s'y habituer »*.

**Peter Gumbel** : le terme « libéralisme » est pour moi abscons. Aux Etats-Unis, un libéral est un social-démocrate. Evitons les dogmes ! L'essentiel, c'est de laisser faire, y compris de laisser échouer. Il s'agit de valoriser l'échec et de faire en sorte qu'il ne soit pas fatal, comme il convient de valoriser la réussite.

**André Langaney** : je suis plutôt un chantre de la liberté que du libéralisme. *« La première condition de la liberté d'entreprendre, c'est la liberté de ne rien faire »*, c'est-à-dire de faire comme les Grecs, s'asseoir sur un caillou et regarder les étoiles en réfléchissant au monde. Dans le domaine scientifique, je préfère au *« collect now and think later »* ce travers latin qui consiste à penser avant de travailler et de récolter. Même lorsque l'on mène une action commando, il est préférable de penser avant d'agir. Xavier Guilhou expliquait hier en privé qu'en commando la première règle est de ramener toute l'équipe. Cela rejoint ce que Luc Ferry disait précédemment : nous n'avons pas le

droit d'abandonner une grande partie de la société. Chacun doit avoir une chance d'accéder au bonheur.

**Sylvie Vaclair :** je voudrais revenir sur la grande différence entre les Etats-Unis et la France pour ce qui concerne les enfants. Aux Etats-Unis, la créativité est mise en avant. En France il est demandé aux enfants de rentrer dans un moule. En revanche, je trouve extrêmement grave de ne pas pouvoir évaluer réellement des enfants. Chacun doit connaître sa propre valeur dans les circonstances qui lui sont offertes. De même, les possibilités de repartir en arrière et de choisir une nouvelle voie doivent être ouvertes.

**Claire Dutertre :** le libéralisme est un mot de circonstance qui n'est que peu intéressant. La liberté est, en revanche, une valeur. Il revient aux adultes d'avoir un niveau de conscience suffisant pour assumer leur liberté personnelle et pour entreprendre leur vie. L'on taxe notre société d'excès d'individualisme. Je dirais plutôt que nous souffrons d'égoïsme, ce qui est tout à fait différent. Le concept de lien social m'agace. Je ne suis pas en lien avec tout le monde. Réapprenons d'abord la relation à l'autre, ce qui nous permettra de trouver une cohésion sociale. Etablir des liens, nouer des relations relèvent de la volonté individuelle.

**Luc Ferry :** je ne suis ni Breton ni croyant. Mais comme Xavier Guilhaud, je suis un républicain de droite, donc en quelque sorte un libéral. Pour autant, cela ne m'oblige pas à être aveugle aux difficultés du système que je défends par ailleurs. Je dirais du libéralisme ce que Churchill disait de la démocratie : « *C'est le pire des systèmes à l'exception de tous les autres* ».



## L'esprit d'entreprise, inné ou acquis ?

### L'esprit d'entreprise, un mélange d'inné et d'acquis

#### **Florence Devouard, présidente de la Fondation Wikimedia**

*Titulaire d'un DEA en génétique et en biotechnologie, ingénieur en agronomie, Florence Devouard est peut-être avant tout une mère de famille qui vit dans un petit village proche de Clermont-Ferrand. Elle a par ailleurs travaillé à l'INRA et au CNRS. Depuis 2006, elle est présidente de la Fondation Wikimedia, gestionnaire de Wikipedia, l'encyclopédie mondiale en ligne, l'un des 10 sites les plus visités au monde, archétype du web 2.0.*

L'esprit d'entreprise n'est pas forcément lié à la création d'entreprise. Je ne suis pas moi-même créateur d'entreprise et j'ai pourtant l'impression d'être dans cette démarche.

*« Passer d'un état passif à une démarche active »*

Je pense qu'il s'agit avant tout de passer d'un état passif de consommateur avec un esprit critique limité à une démarche active, qui permet non seulement de vivre ses propres passions mais aussi d'entraîner les autres, de leur permettre de vivre leurs propres passions et de modifier la société autour de nous.

#### **Richard Descoings, directeur de Sciences Po**

*Ancien élève de l'ENA, Richard Descoings est Conseiller d'Etat et directeur de Sciences Po. A ce titre, il est connu pour au moins trois grands faits d'armes. Il a d'abord créé une filière d'accès à cet établissement pour les élèves issus des ZEP. En 2004 il augmente les frais de scolarité tout en développant un système de bourse. Enfin, en 2005, Condoleeza Rice prononce, à la Fondation nationale des sciences politiques, le seul discours de sa première tournée européenne en tant que secrétaire d'Etat.*

A mon sens, il est relativement simple de créer ou de développer ce qui ne se fait pas déjà, ce qui ne se fait pas assez, ce qui se fait déjà mais dans des cadres convenus ou dépassés, ce qui se fait déjà mais de façon inefficace.

*« Apporter du neuf »*

Il s'agit donc d'un développement, d'une création, d'un mouvement vers quelque chose de neuf. L'esprit d'entreprise, c'est apporter du neuf.

#### **Michel Piroux, fondateur du Groupe Piroux Industrie**

*Autodidacte, Michel Piroux crée en 1979 une entreprise spécialisée dans le domaine de la sous-traitance de tous types de véhicules industriels. Il inaugure son premier site roumain en 1996. En*

*créant en 2002 la division Ozone, il décide d'investir massivement dans la conception de systèmes de chauffage respectueux de l'environnement.*

*« Etre en mouvement permanent »*

L'esprit d'entreprise se matérialise par le mouvement permanent, par l'engagement dans la vie active, par l'exercice d'une responsabilité collective, par l'énergie consacrée par exemple au développement international d'une entreprise.

### **Philippe Hayat, fondateur de l'initiative 100 000 entrepreneurs**

*Chef d'entreprise depuis quinze ans, ce diplômé de Polytechnique et de l'Essec a créé ou repris plusieurs activités dans les domaines de l'industrie (Les Bâches de France), des technologies (Kangaroo Village) et des services (Architel). Professeur attaché à l'Essec où il a fondé la filière « création d'entreprise », il lance en octobre 2006 l'association «100000 entrepreneurs» destinée à faire témoigner des entrepreneurs dans tous les collèges et lycées de France. Il est coauteur du livre «L'entreprise, un acteur clé de la société» publié en 2006 aux éditions Autrement.*

*« Prendre sa vie en main »*

Plutôt que d'esprit d'entreprise, je préfère parler d'esprit d'entreprendre. C'est, selon moi, prendre sa vie en main, c'est-à-dire choisir les projets que l'on a envie de mener et les porter. Il est vrai que le chef d'entreprise est un exemple emblématique de l'esprit d'entreprendre. Mais il est également possible d'entreprendre en créant une association, en portant un projet au sein de la fonction publique, etc. L'on peut aussi être entrepreneur au sein d'un groupe en pensant à un nouveau marché dans un nouveau pays. L'esprit d'entreprendre n'oppose donc jamais le public et le privé, le grand groupe et la PME, l'associatif et le lucratif. C'est plutôt un état d'esprit transversal qui consiste à définir un projet qui nous tient à cœur, à avoir envie de le porter, à mobiliser son énergie et les personnes autour de nous pour avancer et à le mener un bien. C'est vraiment donner un sens à sa vie au travers d'un mouvement qui repose sur une envie et la conviction qu'il n'y a pas de fatalité. Si on a envie de le faire quoi qu'il en soit, c'est que c'est possible ! Et il faut le tenter !

### **Jean-Claude Volot président du groupe Dedienné, président de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE)**

*Cet ingénieur entrepreneur crée en 1973 sa première entreprise de sous-traitance mécanique. Il se lance ensuite dans la plasturgie et l'aéronautique, puis dans le médical 20 ans plus tard. Depuis 1973 il a créé 24 entreprises. PDG du groupe Dedienné, Jean-Claude Volot est depuis 2006 Président de l'Agence pour la création d'entreprise. Sa passion, c'est cette abbaye cistercienne d'Auberive qu'il a entrepris de rénover pour y installer un Musée d'art contemporain qui abrite aujourd'hui ses propres collections.*

Depuis que je suis président de l'APCE, je rencontre tellement de cas différents que cette question m'apparaît de plus en plus compliquée au fur et à mesure que je m'y aventure.

Nous sommes en train d'étudier l'historique de la création d'entreprises en France et nous y découvrons des éléments très surprenants. Aujourd'hui, 53 % des créateurs sont des personnes qui le font par nécessité et non par esprit d'entreprise ou par envie d'entreprendre. Ce sont en effet avant tout les chômeurs qui constituent la plus grande population des créateurs en France. La catégorie suivante se compose des cadres de grandes entreprises qui constatent que leur emploi et leurs revenus ne leur sont pas garantis et qui décident de créer leur propre entreprise pour s'assumer et prendre leur liberté. La troisième catégorie comprend les multirécidivistes, c'est-à-dire globalement les enfants de commerçants ou d'entrepreneurs, qui connaissent donc ce milieu depuis toujours. Il ne peut donc y avoir une réponse simple à cette question qui relève de l'histoire de chaque individu.

*« Vouloir être performant, gagner, être le meilleur »*

Je ne voulais pas avoir de patron, alors je suis devenu moi-même patron. L'esprit du sportif me guidait, je voulais être performant, gagner, être le meilleur. Il existe bien d'autres visions de l'esprit d'entreprise qui varient selon l'âge et le contexte culturel. Au début, la peur guette le créateur puis, l'expérience aidant, entreprendre devient un automatisme. En ce qui me concerne, je continue à créer dans l'univers de l'entreprise mais aussi dans celui des arts contemporains parce que c'est devenu une seconde nature.

Très jeune, j'ai été intéressé par les arts plastiques et j'ai entamé des collections aujourd'hui exposées dans l'abbaye cistercienne d'Auberive. A un moment de ma vie d'entrepreneur, je me suis interrogé sur la possibilité de connecter le monde de la création artistique au monde de la création industrielle. Dans le cadre du mécénat culturel, nous avons réalisé un film qui porte sur la relation qui s'établit entre les ouvriers, les compagnons, les travailleurs et les artistes. C'est un très long processus pour que l'un et l'autre de ces domaines parviennent à s'approprier. Cette expérience a duré une quinzaine d'années et a abouti à une appropriation totale. Les ouvriers de cette usine ont à présent une approche artistique et culturelle profonde.

## **La connaissance, une richesse universelle**

### **Florence Devouard**

J'ai rejoint Wikipedia en 2002 comme éditeur et j'ai rapidement trouvé de l'intérêt à essayer de faire en sorte que les personnes communiquent entre elles et fassent avancer leurs projets. C'est ainsi que je me suis retrouvée à la tête de la Fondation Wikimedia, l'encyclopédie libre sur l'Internet.

L'idée commune qui nous anime est de collecter le savoir humain, de l'organiser et de le mettre à la disposition du plus grand nombre avec l'objectif suivant : l'information doit parvenir à tous. C'est la raison pour laquelle nous proposons un produit gratuit et multilingue. Ce dernier est, en outre,

sous licence libre, c'est-à-dire qu'il répond au même concept que des logiciels comme Linux ou Firefox. Tout le monde peut ainsi accéder au contenu, le modifier et le réutiliser.

Par ailleurs, cette encyclopédie n'est pas construite à l'aide d'un système hiérarchique traditionnel régi par un éditeur en chef. C'est au contraire une structure complètement plate où personne n'est le chef de qui que ce soit.

*« Personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose »*

Parmi nos valeurs nous comptons également celle de l'ouverture, qui consiste à permettre à tout le monde de devenir un acteur. Personne ne sait tout mais tout le monde sait quelque chose. Nous voulons donc proposer aux gens de fournir cette parcelle de connaissance, de la partager et de l'échanger avec d'autres. De fait, nos contributeurs viennent du monde entier, ce qui génère bien évidemment des difficultés culturelles, tous ne travaillant pas de la même façon.

En outre, ce système est bénévole. Les contributeurs viennent par plaisir. Ils se sentent en confiance et ils ont la possibilité de faire quelque chose qui change la vie des autres, ce que l'on ne rencontre pas forcément dans une entreprise. La deuxième raison est la reconnaissance. Il ne s'agit pas d'une reconnaissance individuelle, mais d'une reconnaissance par l'activité exercée au sein d'un groupe. Dans une entreprise privée, l'on mesure au contraire l'activité d'une personne par rapport à son résultat et non pas par rapport à son influence sur l'activité des autres. Enfin, la troisième raison qui motive leur engagement est la réputation qu'ils vont acquérir ainsi que la vision commune de partage culturel qui fonde cette initiative.

*« Nous adoptons une démarche plutôt américaine qui est de faire confiance aux gens par défaut »*

Un article se constitue par contributions successives. Il n'y a donc pas un auteur, mais des dizaines, des centaines, voire des milliers d'auteurs successifs qui se contrôlent et améliorent le contenu. Il ne s'agit donc pas d'une addition permanente de commentaires mais d'un remaniement permanent du contenu. Vous pouvez ainsi, à tout moment, consulter toutes les versions historiques d'un article. Nous adoptons une démarche plutôt américaine qui est de faire confiance aux gens par défaut. Plutôt que de leur demander des garanties sur leur identité, nous leur proposons d'agir, de corriger les erreurs qu'ils décèlent.

Il y a plusieurs éléments qui font que cela fonctionne. Le premier est un objectif commun. A ceci s'ajoutent des valeurs et des règles de base, comme l'ouverture, la licence libre, la neutralité. Toutes les autres règles sont établies par la communauté elle-même au fil du temps de façon organique. Les personnes discutent entre elles et décident du meilleur fonctionnement à adopter. Pour les articles personnels, une règle précise qu'une personne n'a pas véritablement le droit d'éditer un article la concernant. Si une information ne me paraît pas juste enfin, je peux en discuter dans les espaces réservés à cet effet et argumenter sur mon désaccord. Wikipedia est un exemple du web participatif.

**Richard Descoings** : vous avez insisté sur l'accès à tous, non pas tant à la connaissance, mais à la production de la connaissance. Vous avez également souligné la prise de décision par consensus, ce

qui signifie que vous ne certifiez pas une vérité, mais que vous êtes en itération permanente vers une forme de vérité. L'universalité l'emporte donc sur l'affirmation de la vérité.

**Florence Devouard :** nous essayons de donner, autant que possible, une représentation des différentes opinions sur une situation donnée. Nous prenons souvent l'exemple du créationnisme au sujet duquel des articles français et anglophones seront très différents, compte tenu d'une différence de culture et de perception. Notre problématique est de parvenir à représenter l'existence de ces deux courants et à donner un poids par le biais de sociétés, d'universités, par l'opinion d'un président, etc.

**Richard Descoings :** dans une communauté scientifique, la problématique est différente et n'est pas celle de la représentation. On peut considérer à un moment donné qu'une personne aura raison contre tout le monde. Il ne s'agit pas d'une question d'opinion mais de connaissance scientifique à un moment donné. C'est une difficulté à laquelle je suis d'autant plus sensible que Sciences Po est spécialisé dans les sciences sociales et humaines. La notion de vérité et de scientificité est différente dans les sciences sociales qui ne sont, par nature, ni prédictives ni expérimentales. Cette question de la cartographie des controverses et des disputes juridiques est donc très intéressante.

**Florence Devouard :** cela va au-delà de la notion de vérité. S'agissant des aspects liés à la collecte d'informations, Internet est utilisé par les sociétés pour recueillir les opinions des utilisateurs sur leur véhicule ou sur un produit industriel par exemple. Cela atteste d'un changement complet dans la démarche et la relation au client. Ce n'est plus une relation de producteur à consommateur mais une relation qui inclut le consommateur pour le faire lui-même participer à la production.

## **L'enseignement, tiraillé entre conformisme et déviance**

**Richard Descoings :** le système des grandes écoles a connu un âge d'or de nécessité parce que l'université ne formait pas à des métiers ou à des disciplines dont on avait besoin. C'est la raison pour laquelle des écoles d'ingénieurs ou de commerce ont été créées.

Aujourd'hui, ce qui me gêne dans le système français, c'est que quand vous entrez dans une grande école vous pouvez considérer qu'on vous labellise pour la vie. Cette labellisation a du sens si l'on imagine que, pendant quelques années, elle donne une idée de la qualité des personnes. Dans notre système de grandes écoles, la difficulté est que nos étudiants, quand ils se destinent à l'entreprise, c'est la grande entreprise qui séduit. Je n'ai rien contre elles mais il peut y avoir des bureaucraties privées comme il y a des bureaucraties publiques. Il existe des grandes entreprises où l'on peut mener son chemin sans prendre de risque ou avoir besoin d'un esprit d'entreprendre.

Le recrutement par les concours est toujours, d'une certaine manière, une façon de répéter. Les candidats au concours essaient de faire la somme d'un savoir constitué qui leur permettra de répondre à des questions déjà posées. Or, l'accélération du changement rend cette forme d'esprit extrêmement contre-productive.

*« En sociologie des sciences, toute innovation est, par définition, une déviance »*

Avant la fin de l'année, Sciences Po va lancer un incubateur d'entreprises. Ce n'est pas nouveau dans le monde de l'enseignement supérieur. Dans le domaine des sciences humaines et sociales cette démarche est plus originale. Nous allons expliquer à nos élèves que, satisfaits de leurs qualités à l'entrée et durant leur cursus, nous voudrions également qu'ils soient « déviant ». En sociologie des sciences, toute innovation est, par définition, une déviance. C'est la raison pour laquelle il y a des résistances au changement. Nous devons inviter ces jeunes à prouver leur autonomie à travers l'existence d'une responsabilité. Nous pourrions alors essayer de déterminer une idée que nous soumettrons à des jurys d'entrepreneurs puis que nous accompagnerons si elle paraît intéressante.

## **L'esprit d'entreprise, ça se transmet**

**Philippe Hayat :** lors de la crise du CPE, en allumant la télévision, j'apprenais que 70 % des jeunes voulaient travailler dans la fonction publique et que l'entrepreneur n'avait pour autre but, en se levant le matin, que de licencier le maximum de personnes. L'image véhiculée par les médias n'a bien sûr rien à voir avec la vie que l'on mène sur le terrain avec ses salariés quand on a une entreprise.

J'ai donc pensé qu'il pouvait être utile d'expliquer aux jeunes ce que c'est véritablement qu'entreprendre. Pour leur donner envie d'entreprendre, il n'y a qu'une solution, leur raconter une aventure d'entrepreneur. Si les politiques peuvent encourager administrativement ou fiscalement la création d'entreprises, c'est aux entrepreneurs d'en donner l'envie. Nous avons donc décidé d'envoyer des entrepreneurs raconter leur expérience devant des jeunes, du collègue jusqu'à l'enseignement supérieur. Ce n'est pas une idée nouvelle. Mais la spécificité de l'association « 100 000 entrepreneurs » est qu'elle souhaite effectuer 100 000 interventions par an, c'est-à-dire toucher 30 millions d'enfants. Ceci devrait permettre de contribuer à changer, dans 5, 10 ou 15 ans, les mentalités, et ce de façon « industrielle ».

Nous travaillons beaucoup dans les quartiers sensibles. Les jeunes issus de l'immigration n'ont qu'une envie, s'en sortir et prendre leur vie en main. Ils veulent entendre le message suivant : il n'y a pas de fatalité et il est possible de choisir sa vie professionnelle.

*« Il est temps, pour l'avenir des enfants, de leur parler du monde de l'entreprise »*

Les enseignants peuvent se rendre sur le site et inscrire les créneaux souhaités pour les interventions. L'objectif est qu'un entrepreneur puisse ensuite choisir un créneau et faire son intervention, sachant qu'il aura, au préalable, reçu un kit de formation. Après cette intervention, un contrôle de satisfaction auprès de l'enseignant est mis en place. J'avais toujours imaginé que le monde de l'éducation et celui de l'entreprise étaient étanches. Ce n'est pas du tout le cas. Nous avons eu 120 ouvertures de classes dès les premiers mois de l'activité. Les enseignants commencent à comprendre qu'il est temps, pour l'avenir des enfants, de leur parler du monde de l'entreprise.

*Christian Jacob, ancien ministre, député de Seine et Marne (intervention de la salle en encadré)*

*Il faut multiplier les passerelles entre le monde de l'entreprise et celui de l'enseignement. Chacun a une capacité de créer, dans l'entreprise, dans le monde associatif ou autre. Pour susciter cet engagement et cette volonté d'avancer, les chefs d'entreprises doivent aller à la rencontre des enseignants et des élèves.*

**Michel Piroux :** il n'y a plus de réelle difficulté administrative pour créer une entreprise, en France comme dans la plupart des pays européens. L'enjeu est plutôt de susciter l'envie, d'encourager la création d'entreprise.

**Philippe Hayat :** en France, 3 entrepreneurs sur 4 sont issus d'une famille d'entrepreneurs, ce qui signifie que l'acte d'entreprendre n'est pas inné. Si le ministre de l'Economie était là, je lui demanderais de m'expliquer comment il compte agir pour que, dans les 5 ans qui viennent, on aime les entrepreneurs de la même façon que les footballeurs. Le jour où ce sera le cas, nous aurons gagné la partie.

**Jean-Claude Volot :** dans tous les pays développés, nous constatons le même phénomène de croissance du nombre de créations d'entreprises. Ceci est une conséquence de la mondialisation et de la fragilisation du salariat. Les gens ont besoin de créer une entreprise pour s'assumer eux-mêmes. C'est un phénomène global de l'Occident capitaliste. Il y a donc une onde portante majeure que nous devons être prêts à vivre et à utiliser au mieux.

**Florence Devouard :** je sillonne la France pour évoquer les « business models » du web. Nous sommes dans un système où la consommation de l'information est sans limite. Compte tenu de cet élément et de la culture de gratuité, les sociétés qui souhaitent se développer directement sur internet ont des difficultés à identifier le modèle économique qu'elles vont pouvoir mettre en place. Il convient de multiplier les panels de discussion autour des business models qui existent aujourd'hui et qui rencontrent le succès.

**Richard Descoings :** arrêtons de penser en termes de réforme qui viendrait transformer un état stable à un moment donné en un autre état stable. La vie est au contraire constituée de processus fluides d'évolution, d'amélioration et d'innovation. L'enjeu est de gérer en permanence cette fluidité. Les jeunes générations doivent apprendre à devenir maîtres de cette fluidité. C'est d'autant plus possible que ces jeunes générations disposent d'un savoir-faire et d'une agilité intellectuelle que nous n'avons pas dans les générations précédentes. C'est une raison supplémentaire d'espérer.

# Le principe de précaution : se protéger ou agir ?

## Un concept controversé

### **Marion Guillou, présidente de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)**

*Polytechnicienne, ingénieure générale du génie rural des eaux et des forêts et docteur en physicochimie, Marion Guillou a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'Agriculture. Depuis 3 ans, elle assure la présidence de l'INRA qu'elle a rejoint il y a 7 ans. Elle est également membre du Conseil d'administration du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement, membre du Muséum national d'histoire naturelle, membre de l'Association nationale de la recherche technique.*

Le principe de précaution est défini par quelques textes, dont une directive communautaire. Il s'applique lorsqu'existe un risque de dommages graves et irréversibles. Dans ce cas, les mesures prises doivent être proportionnelles au danger potentiel. De plus, le principe d'un retour sur la décision est accepté dès lors que les investigations permettent d'apporter des éléments d'informations supplémentaires. Le principe de précaution tel qu'explicité dans la directive communautaire est plus clair que ne le sont les interprétations subjectives. Face à des possibilités de risques graves et irréversibles, l'absence de droit positif est extrêmement dangereuse.

*« Je suis favorable à un principe de précaution explicite »*

J'ai très peur du principe de précaution implicite. En effet, les juges font aujourd'hui montre d'une attitude plutôt négative à chaque fois qu'un risque est encouru. Aussi m'a-t-il semblé préférable d'explicité, dans le droit, ce qu'était une démarche de prudence et de précaution. Je suis donc favorable à un principe de précaution dont les règles et les mécanismes de déclenchement sont explicités.

### **Hervé Nordmann, directeur des Affaires scientifiques et réglementaires chez Ajinomoto Switzerland AG pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient**

*Titulaire d'un diplôme fédéral en médecine vétérinaire et d'un doctorat en pharmacologie humaine, Hervé Nordmann est directeur des Affaires scientifiques et réglementaires chez Ajinomoto Switzerland AG pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Il est membre de plus de 25 sociétés scientifiques industrielles internationales et représente la Suisse à plusieurs comités du Codex Alimentaire, de l'OMS et de la FAO.*

Pour vous donner une réponse, non pas de normand mais de suisse, je pourrais vous dire : ni pour, ni contre, bien au contraire ! Le principe de précaution est une notion qui résonne bien dans les oreilles du bon père de famille, soucieux de prudence. L'invention de cette notion date de 1990, lors du congrès sur la protection de la mer de La Haye. Elle fut reprise en 1992 au sommet de Rio et en France par l'article 201 du Code rural dès 1995.



*« Le principe de précaution me semble bien s'appliquer à l'environnement »*

Le principe de précaution me semble s'appliquer assez bien à l'environnement. Cette définition implique une stratégie anticipatrice ainsi que l'inversion de la charge de la preuve car le doute bénéficie toujours à l'environnement. Par conséquent, charge à l'innovateur de prouver l'innocuité de son invention par rapport à l'environnement et aux acteurs de la filière agro-alimentaire.

Cela me semble cependant dangereux. Auparavant en effet, l'entrepreneur était responsable des fautes qu'il commettait. Désormais, il peut porter une responsabilité sans faute. Cette évolution me semble très décourageante pour l'innovation et la recherche.

### **Philippe Pouletty, fondateur et directeur général du fonds de capital risque Truffle Venture**

*Ce docteur en médecine, ancien major de l'Institut Pasteur, a déposé 21 brevets. Fondateur de plusieurs entreprises de biotechnologies en Amérique du Nord et en Europe, administrateur de 9 PME de haute technologie, fondateur et directeur général du fonds de capital risque Truffle Venture qui gère 220 millions d'euros destinés aux hautes technologies, président du Conseil Stratégique de l'Innovation, membre du Conseil stratégique pour l'attractivité de la France, Philippe Pouletty est une sorte de « serial entrepreneur » au cœur des dispositifs financiers et industriels.*

Pour vous donner une réponse de Californien, je ne sais pas traduire, en anglais ou en américain, l'expression « principe de précaution ». A mon sens, ce vocable légitime des attitudes timorées, très fréquentes en France dans le domaine de la recherche ou de la politique industrielle et économique.

*« Il faut mettre le principe de précaution en balance avec les bénéfices attendus »*

Certes, des précautions doivent être prises en matière de santé publique, de développement de médicaments et de vaccins. Mais il faut mettre le principe de précaution en balance avec les bénéfices attendus. De plus, le principe de précaution tel qu'expliqué ou pratiqué en France fait beaucoup de dégâts dans les mondes médiatiques et politiques ainsi que parmi les jeunes générations. En effet, la recherche et l'innovation conduisent aux progrès technologiques, économiques et sociaux. Mais pour cela, il faut d'abord aller vers l'inconnu. Si le résultat d'une recherche doit être connu par avance, il ne peut y avoir de rupture technologique. En conséquence, je suis globalement contre ce qui a été fait du principe de précaution en France.

### **François Ewald, professeur au Conservatoire national des arts et métiers**

*Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire d'assurance, François Ewald est également fondateur et président de l'Observatoire du principe de précaution, directeur de l'Ecole nationale d'assurance, membre fondateur du comité éditorial de la revue Risques et membre de l'Académie des technologies. Cet ancien professeur de philosophie ayant longtemps côtoyé Michel Foucault consacre aujourd'hui l'essentiel de ses travaux à l'analyse du risque et au principe de précaution.*

La question est de savoir de quel principe de précaution vous parlez. Le 27 juillet le journal *L'Equipe* accusait la direction du Tour de France de ne pas avoir appliqué le principe de précaution. Le lendemain, le même principe de précaution était utilisé dans *Le Monde* pour stigmatiser la direction du Tour de France qui aurait dû l'appliquer, s'agissant de l'engagement des coureurs dont l'attitude vis-à-vis du dopage posait question.

*« Il existe une multiplicité de principes de précaution. C'est la première des raisons pour laquelle il faudrait y être opposé »*

De fait, cette notion est utilisée pour le Tour de France, les OGM, la vache folle. Aussi existe-t-il une multiplicité de principes de précaution. C'est la première des raisons pour laquelle il faudrait y être opposé.

Bien évidemment, l'on ne peut pas être opposé au principe de précaution lorsqu'il est destiné à prendre une décision prudente dans un univers risqué. Mais il est aussi utilisé afin qu'une décision prenne en compte des risques susceptibles d'être observés, renseignés et anticipés, à savoir l'incertitude de la connaissance sur les risques. Aussi la question ne porte-t-elle pas tant sur le risque que sur le risque qu'il y ait des risques. C'est là qu'il est un principe déstabilisant, qui plus est dans un univers qui n'est pas serein. De fait, le principe de précaution donne à certains un avantage considérable pour retarder ou empêcher une décision.

## **Une procédure devenue une valeur**

**François Ewald :** le drame du principe de précaution, c'est qu'il nous place dans une situation permanente d'indécision et d'indécidabilité. Un doute peut exister quant à la possibilité de dommages importants, graves et irréversibles. Jusqu'où doit-on douter ? Dès lors que vous introduisez l'idée que, dans la décision, il convient de prendre en compte non seulement ce qui est connu mais également ce qui ne l'est pas, vous ouvrez une sorte de boîte qui n'a pas de limites.

*« Aujourd'hui, la liberté d'entreprendre est considérée comme une liberté dangereuse »*

De plus, le principe de précaution n'est pas simplement posé comme une procédure : il l'est également comme une valeur, laquelle est explicitement opposée aux valeurs qui sont celles de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789. Aujourd'hui, la liberté d'entreprendre est considérée comme une liberté dangereuse. De surcroît, l'article 5 de la Constitution n'est pas isolable de son article 7 qui précise que, dans ces situations, les citoyens doivent être informés et participer à la décision. Autour de ce débat sur l'incertitude de la décision qui doit être prise, il faut, en quelque sorte, convoquer des assemblées. Dans ces conditions, comment prendre ces décisions ?

**Philippe Pouletty :** ce qui me choque le plus, c'est cette impression de démagogie et d'incohérence. Souvenez-vous des chiffres relatifs à la maladie de la vache folle qui était supposée envahir le monde !

*« Un principe démagogique »*

Le tabagisme est responsable de 64 000 morts par an en France. Pourtant, *quid* de la politique française de santé publique en la matière au regard de la politique américaine ? .En France, l'on ne

s'en est pas occupé car cette problématique ne fait pas la une au journal de 20 heures. Alors que s'occuper des farines animales ou des OGM a une toute autre portée médiatique. Pourtant, il y a plus de 100 millions d'hectares d'OGM dans le monde. Qui en est mort ? Quel a été le dernier grand accident sanitaire ou écologique lié aux OGM ?

**Hervé Nordmann** : le principe de précaution refait surface au moment où le citoyen perd confiance dans les sources de communication. Après les affaires de la vache folle ou du sang contaminé, les consommateurs ont perdu confiance, ce qui a donné naissance à l'invention de multiples principes de précaution.

*« Le principe de précaution doit être pondéré par une analyse du ratio risques / bénéfiques »*

Le principe de précaution doit être pondéré par une analyse du ratio risques / bénéfiques. La biotechnologie a pu être acceptée par les consommateurs parce que ces derniers ont compris combien ses bénéfices excédaient ses risques. Concernant les OGM, les risques ont été évoqués, non les bénéfices. Nous devons travailler à la simplification de la communication en matière d'analyse du ratio risques / bénéfiques de façon à ce que les consommateurs puissent faire des choix responsables.

**François Ewald** : le problème est que l'on ne sait pas ce qu'est le risque et ce qu'est le bénéfice. La loi sur les OGM adoptée au Sénat il y a un peu moins d'un an comportait un dispositif d'expertise comprenant deux sections. La première, scientifique, prévoit l'analyse des risques potentiels pesant sur la santé humaine ou l'environnement. La seconde, économique et sociale, introduit, dans la dimension des bénéfices et des risques, les conséquences sur l'alimentation mondiale, l'indépendance alimentaire française, la géopolitique, s'agissant de l'introduction de semences OGM au regard des tensions mondiales susceptibles d'être liées à l'agriculture.

*« Toute la question est donc de savoir comment agréger l'ensemble des risques et des bénéfiques »*

En appliquant le principe de précaution, l'on introduit l'idée selon laquelle il faut ouvrir la notion de risque à toute une série de composantes, qu'elles soient sanitaires, environnementales, économiques ou géopolitiques. Toute la question est donc de savoir comment agréger l'ensemble des risques et des bénéfiques. Finalement, la société est appelée à choisir, parmi tous les bénéfices possibles, celui auquel elle confère le plus de valeur. Derrière la complexité du principe de précaution, il y a l'idée que la société, dans ses choix technologiques, doit s'interroger sur ses valeurs, ce qui entrave toute prise de décision.

**Marion Guillou** : vous indiquez que le principe de précaution est le principe de non-prise de risques.

*« Le principe de précaution est un principe d'action »*

Or, la prise de risques, c'est la vie. Le principe de précaution, tel qu'il est défini normalement et tel qu'il devrait être développé dans le droit, est un principe d'action en cas de risque grave et irréversible. Les premières décisions prises contre la maladie de la vache folle ont fait suite au texte de Taylor indiquant qu'il y aurait 500 000 morts. Malheureusement, certains, au gré de leurs intérêts

ou de leurs envies, instrumentalisent le principe de précaution pour en faire un facteur de peur. Mais s'il était explicité dans le droit et servait de référence à nos juges, il emporterait des jugements plus raisonnables qu'ils ne le sont. Nous ne parlons pas du même principe de précaution. Selon moi, vous faites état du principe de précaution tel qu'il est manipulé.

**Hervé Nordmann** : il est nécessaire de retrouver l'unité de l'homme et d'établir des priorités. Dans notre société globalisée, chacun a sa fonction et doit survivre le mieux possible. A cet égard, nous vivons une situation bien paradoxale ! L'OMS indique que la principale cause de souffrance et de mortalité dans le monde est la sous-alimentation. Que faisons-nous ? Alors que nous nous gargarisons dans l'analyse du principe de précaution, nombre de choses doivent être faites et pourtant les actions en la matière demeurent peu nombreuses. Il est vrai qu'une personne qui meurt de faim n'a pas un grand écho médiatique. *A contrario*, une pathologie comme l'obésité, qui draine beaucoup d'argent, a un extraordinaire retentissement.

## **L'innovation sous pression de la précaution**

**Marion Guillou** : la prudence passe par l'innovation, la responsabilité et donc par la recherche, y compris sur les OGM. Lors de la conduite d'expériences sur les OGM, le principe de précaution peut s'appliquer de la manière suivante : lorsqu'un OGM n'est pas autorisé, des dispositions sont prises – bâche sur le sol par exemple – pour éviter la transmission de séquences génétiques. En l'absence d'autorisation de fait, des mesures de précaution doivent être adoptées pour éviter, de manière explicite, les risques graves irréversibles identifiés à ce stade. Aussi m'apparaît-il possible d'innover tout en s'assurant du respect de conditions de prudence proportionnées.

**Philippe Pouletty** : d'un naturel optimiste, j'espère qu'un prochain Président de la République inscrira le principe de prise de risque dans la Constitution.

*« J'espère qu'un prochain Président de la République inscrira le principe de prise de risque dans la Constitution »* (mise en page de la citation sur le côté)

Je voudrais évoquer un exemple datant des années 2000 qui me fait dire que la société est malade. Il a trait aux lois bioéthiques et au clonage thérapeutique. Certains pays utilisent la recherche sur l'embryon, à l'aide de cellules-souches, pour développer de nouvelles thérapeutiques dans le traitement de l'insuffisance cardiaque, de l'insuffisance hépatique, du diabète. La France a considéré que les risques associés étaient trop nombreux, redoutant le clonage reproductif, jugeant l'usage d'embryons contraire à l'éthique.

De fait, notre société empêche le progrès technique à des fins thérapeutiques, arguant du fait qu'il est contraire à l'éthique d'utiliser des embryons de 200 cellules. Dans le même temps paradoxalement, elle défend l'IVG qui détruit quelques dizaines de milliers de fœtus par an, lesquels comprennent des dizaines de milliards de cellules. C'est une grande incohérence. Cela atteste également d'une grande méconnaissance scientifique et technologique ainsi que d'un manque de réflexion. Ces facteurs conduisent les politiques, à travers la pression médiatique et le manque d'information du public, à des décisions parfois très surprenantes.

**François Ewald** : votre intervention relative au clonage renvoie à la perception que nous avons de nous-mêmes.

*« Alors que notre faiblesse nous est sans cesse rappelée, le pouvoir que nous nous attribuons est absolument infini »*

Nous aurions, en raison de nos capacités scientifiques et techniques, un pouvoir excessif. Nous cessons de nous gargariser à propos du climat alors que, jusqu'à une période très récente, nous croyions être dépendants de ce qui se passait dans le ciel. Désormais, nous nous en considérons comme les auteurs. De ce point de vue, l'écologie m'apparaît minée par une contradiction : alors que notre faiblesse nous est sans cesse rappelée, le pouvoir que nous nous attribuons est absolument infini. De fait, nos raisonnements se fondent sur le postulat selon lequel notre pouvoir, trop important, devrait être limité.

*« Plus personne ne veut être solidaire des risques des autres »*

Par le passé, les risques existant dans la société industrielle étaient connus. Pour autant, ils devaient être pris, à condition de ne pas être supportés uniquement par ceux qui en étaient les victimes. Tel était le principe des législations sociales : la répartition des risques sur la base d'une solidarité fondamentale. Ce qui caractérise le présent, c'est que le risque, au lieu de rendre solidaire, est devenu un principe de division et de conflit. Plus personne ne veut être solidaire des risques des autres. Cela est vrai dans le milieu du travail, au sein duquel les problématiques liées à l'amiante ont considérablement changé la donne. C'est également vrai vis-à-vis de toutes les innovations. S'agissant des OGM par exemple, le débat tourne autour de la notion de contamination. Le risque pris par une entreprise ne doit pas être le risque des autres.

Par conséquent, comment être de nouveau solidaire face à notre avenir ? Le principe de précaution contient peut-être sa propre subversion. En effet, il nous confronte tous, à égalité, à l'incertitude. Partant de ce constant, il est possible d'affirmer que nous serons tous égaux lorsque que les scientifiques et les industriels nous apporteront tous les éléments de connaissance des risques et des bénéfices associés. A ce moment, une nouvelle distribution des responsabilités sera susceptible d'être adoptée. Alors que le risque solidarise tout en créant des hiérarchies de responsabilité, l'incertitude nous place tous à égalité et, *in fine*, redistribue la situation.

**Hervé Nordmann** : si le principe de précaution tue notre capacité d'innovation, nous serons en grande difficulté. Au cours de mon parcours professionnel par exemple, j'ai travaillé sur les désinfectants. En la matière, il est toujours nécessaire de s'inscrire en anticipation, afin de faire face aux futures mutations bactériennes. Si la réglementation ou les obstacles faits à l'innovation emportaient une mise sur le marché trop tardive, nos hôpitaux se transformeraient en mouvoir en moins de temps qu'il n'en faut pour le dire.

## **Le principe de précaution, une question politique**

**François Ewald :** Marion Guillou affirme qu'il est possible d'obtenir une définition juridique du principe de précaution qui en annulera les effets politiques. J'en doute. Dans une société clivée comme la nôtre, le principe de précaution n'a pas été pensé dans son utilisation politique.

*« Le principe de précaution donne le pouvoir aux medias »*

A qui donne-t-il le pouvoir ? Je m'étais opposé à l'introduction du principe de précaution dans la Constitution car tout changement de celle-ci modifie l'équilibre des pouvoirs. Désormais, il est clair que le pouvoir a été donné aux médias. En effet, la perception de la grandeur d'un risque se mesure à la taille de l'article de presse correspondant.

*« Le maître du doute prend le pouvoir »*

Pourquoi le journal *L'Equipe* a-t-il reproché au directeur du Tour ne France de ne pas avoir appliqué le principe de précaution ? Pour devenir décisionnaire dans le choix des coureurs autorisés à participer au Tour de France. Désormais, celui qui est maître du doute prend le pouvoir. Jusqu'à présent, la démocratie était fondée sur l'argumentation scientifique. A partir du moment où elle se fonde sur la capacité à imaginer des risques futurs, son équilibre change. Ce qui est en jeu, dans le principe de précaution, va donc bien au-delà de la prise de décision associée à votre secteur : c'est toute l'économie du pouvoir dans une société.

**Marion Guillou :** au Japon, le peuple est opposé aux OGM. Le principe de précaution, pourtant, n'y existe pas. En Angleterre, les champs d'essai ont été arrachés et le principe de précaution n'est pas inscrit dans la Constitution. Dans tous les pays, sauf sur le continent américain et une partie du continent sud-américain, les citoyens ont de quoi se nourrir et ils n'ont pas vu l'avantage des OGM. Ne confondons donc pas l'outil et la manipulation qu'en fait un groupe quelconque !

*« Ce n'est pas l'outil juridique qui est utilisé politiquement mais le rapport entre la perception des risques et celle des bénéfices »*

Voici quelques années, des vaccins recombinants contre la rage ont été distribués. En avez-vous entendu parler ? Personne n'a alors invoqué le principe de précaution : en effet, la société française, dans ce cas, estimait l'utilisation d'OGM utile. De fait, la rage n'existe plus en France. Ce n'est donc pas l'outil juridique qui est utilisé politiquement : c'est le rapport entre la perception des risques et celle des bénéfices.

**Hervé Nordmann :** la société ne reconnaît plus les compétences des gens. Alors que nous apportons des explications scientifiques, nous ne sommes pas crédibles. De fait, la communication est l'apanage des politiciens. Ce n'est pas une bonne solution car ces derniers commencent par promettre le risque zéro, avant de mentir pour être réélus. L'innovation et le progrès technique paient un lourd tribut au secret et au manque de transparence entretenus durant des années. Les citoyens se sont longtemps vus dire qu'ils étaient trop bêtes pour comprendre.

**Philippe Pouletty** : l'une des caractéristiques de la société française, c'est le refus de la flexibilité de l'emploi, la préférence accordée aux postes de fonctionnaires, le soutien aux grands groupes, la prédilection pour l'épargne sans risques ou pour la recherche finalisée. Ce sont des signes de malaise profond.

**Luc Guyau, président de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (encadré)**

*Je représente les agriculteurs, bref les entrepreneurs du vivant. Nous cultivons la vie et nous cultivons pour la vie. L'utilisation qui est faite du principe de précaution - et son caractère irréversible - nous préoccupe. A titre d'exemple, la crise de la vache folle a conduit à l'interdiction des farines animales pour l'alimentation des bovins. Il en a été de même pour les animaux monogastriques alors qu'ils ne couraient aucun risque. Les OGM feront partie de notre paysage. Prendre un moratoire sur les OGM serait criminel pour les consommateurs et l'avenir de l'économie française. Notre patrimoine génétique, qu'il soit animal ou végétal, est une richesse très importante pour notre pays. Nous devons le cultiver et le développer afin de ne pas être dépendants. J'espère que l'application du principe de précaution ne fera pas obstacle à notre indépendance.*

**François Ewald** : en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, notre société se caractérise, pour la majorité de ses citoyens, par la libération du besoin. Cela a changé le rapport des hommes au risque. La France plus particulièrement est dans un *trend* rousseauiste. Nous pensons que moins nous aurons de technique plus nous serons proches de la nature et plus nous serons heureux. Cela étant, nous sommes engagés dans une nouvelle bataille opposant Rousseau à Voltaire. Ce dernier disait : « *Le mal est sur la Terre et il nous appartient de le combattre* ». Rousseau, pour sa part, écrivait : « *Le mal, c'est l'Homme. Il faut le combattre lui-même et lui retirer ses pouvoirs* ». C'est la thèse d'Ulrich Beck, en Allemagne, qui considère que les instruments techniques que nous utilisons pour combattre les maux créent plus de maux que les maux qu'ils combattent. Il est clair que cette position est totalement illusoire : nous rendre plus vulnérables face à la nature, c'est nous placer dans une situation bien pire que ce qu'elle est aujourd'hui.

## **Plus de liberté pour plus d'efficacité**

**Jean-François Bernardin, président de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie**

Monsieur le Ministre,

Depuis 30 ans, la France ne sait plus générer suffisamment de croissance pour assurer son niveau de vie et voir l'avenir avec optimisme. Les Français n'ont pas compris qu'il était nécessaire, pour atteindre un taux de croissance suffisant, de prendre des risques, d'innover et de conquérir des marchés. Ils n'ont pas non plus compris que l'entreprise était le fer de lance de la croissance.

*« Le bénéfice est la contrepartie du risque »*

En France, l'opinion publique croit que faciliter le travail d'une entreprise, c'est « faire des cadeaux aux patrons ». Pourtant, le raisonnement le plus élémentaire permet de démontrer qu'aucune entreprise ne peut prospérer, gagner des marchés, exporter et innover si elle ne réalise pas de bénéfices. Le bénéfice, c'est la contrepartie du risque. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé, l'année dernière, d'axer notre université 2007 sur le risque. Le seul risque fatal, c'est celui de n'en prendre aucun. L'intérêt, c'est de vivre ! Et vivre, c'est innover !

Kennedy disait : « Plutôt que de vous demander ce que votre pays peut faire pour vous, demandez-vous plutôt ce que vous pouvez faire pour lui ». Que pouvons-nous faire pour la collectivité que représente le gouvernement ? Parmi différentes propositions que nous aurons l'occasion de présenter au gouvernement, j'en retiendrai deux :

*« La dynamisation de nos exportations est une priorité »*

La dynamisation de nos exportations est une priorité. La Chambre régionale des Pays de la Loire a identifié, dans sa zone géographique, 1 000 nouveaux exportateurs potentiels. Nous proposons d'identifier 10 000 nouveaux exportateurs sur le territoire national avant la fin de la mandature !

*« Il faut encourager l'investissement de l'ISF dans le capital des PME »*

L'ISF est un impôt imbécile et l'une des raisons de l'atonie de la France réside dans son maintien. L'investissement de l'ISF dans le capital des petites entreprises est une question essentielle. Il pourrait être décidé d'utiliser ce mauvais impôt pour inciter notamment les anciens chefs d'entreprises à investir dans celles de leurs successeurs pour doper leur croissance, leur permettre d'atteindre la taille critique nécessaire pour innover et gagner des parts de marché dans le commerce mondial.

*« Notre réseau vit une rénovation aussi profonde que discrète »*

Les Chambres de commerce et d'industrie ont pour objectif de servir les entreprises et la collectivité qu'elles soient locales, régionales ou nationale. Notre réseau vit une rénovation aussi profonde que



discrète et nos nouveaux textes fondateurs organisent le mouvement permanent. En début de chaque mandature, la carte consulaire et les schémas sectoriels seront revus pour obtenir plus de liberté pour plus d'efficacité. Nous souhaitons simplement nous organiser plus intelligemment que par le passé et rendre le meilleur service possible aux entreprises en contrepartie de leur contribution financière à notre fonctionnement. A l'horizon 2020, à quoi devront-elles servir, comment devront-elles s'organiser ? Telles seront les questions qui seront débattues avec et pour nos futurs successeurs, lors des Etats généraux des Chambres de commerce et d'industrie fixés le 2 décembre 2008.

## **L'innovation fait la différence**

**Hervé Novelli, secrétaire d'Etat chargé des Entreprises et du Commerce extérieur**

Monsieur le Président

Votre ardeur réformatrice transparait dans le choix du thème que vous avez retenu pour votre université « vivre, c'est entreprendre ». C'est non seulement un très beau slogan mais aussi une très belle morale de vie à enseigner au plus grand nombre. En étudiant les ressorts de l'esprit d'entreprise, en mettant l'accent sur la valeur positive du risque, vous contribuez, en effet, à placer au cœur du débat économique, la dimension de l'offre qui est et a été trop longtemps négligée dans notre pays.

### **Priorité à l'innovation**

Au fond, la croissance a longtemps reposé sur le capital et le travail, deux facteurs essentiels qui conditionnaient les compétitivités relatives de nos économies. Aujourd'hui, le capital est mobile et le travail est abondant. Ces deux facteurs restent importants, mais ils ne permettent pas de créer la différenciation dont notre économie a désormais besoin. Ce qui aujourd'hui fait la différence, c'est l'innovation, c'est la capacité de créer des produits et des services nouveaux qui vont permettre de conquérir de nouveaux marchés dans des conditions de compétitivité améliorée. Ce n'est pas qu'une question de technologie ou de coût. C'est aussi la capacité de créer des produits dont la force d'attraction dépasse les seules comparaisons objectives.

Notre approche de l'innovation sera donc globale et placée au cœur de notre politique en faveur des entreprises. Sans faire un inventaire de l'ensemble des dispositions qui ont été décidées, ou qui sont en cours d'élaboration, je souhaite en dresser les principaux axes.

*« Amplifier, simplifier, sécuriser le crédit d'impôt recherche »*

Tout d'abord, dans un esprit offensif et afin de créer un choc favorable à l'offre, le gouvernement a décidé une réforme majeure du crédit d'impôt recherche en l'amplifiant, en le simplifiant et en le sécurisant conformément aux engagements qui avaient été pris lors de la campagne présidentielle. Désormais, le calcul du crédit d'impôt ne s'effectuera plus en fonction de l'accroissement mais en fonction du volume des dépenses de recherche engagées par les entreprises.

*« Simplifier les dispositifs d'aides directes aux entreprises »*

Au-delà du crédit d'impôt recherche, nous sommes convaincus qu'il faut simplifier les dispositifs d'aides directes aux entreprises. Il y a aujourd'hui un éparpillement des forces et une répartition inefficace des crédits alloués à la recherche développement. Cette situation pénalise, en premier lieu, les entreprises moyennes. Il faut en outre que des collaborations actives et profitables pour tous se nouent entre recherche publique, grandes entreprises et PME. Une recherche dynamique suppose, en effet, une symbiose entre entreprises, enseignement supérieur et laboratoires publics. C'est dans cet esprit que le gouvernement a créé le statut de « jeunes entreprises universitaires » analogue à celui de jeunes entreprises innovantes. Ces entreprises créées par un étudiant ou par un membre

d'un établissement de l'enseignement supérieur afin de valoriser des travaux de recherche bénéficieront d'un régime fiscal incitatif.

*« Encourager les PME à déposer des brevets »*

Un autre volet de cette politique globale pour l'innovation portera sur la propriété industrielle, et notamment le meilleur accès de nos entreprises au brevet. Nous allons donc développer, notamment au travers de l'Institut national de la propriété industrielle, un dispositif complet d'accompagnement des PME pour les encourager à déposer des brevets. Nous avons également la volonté de réduire le coût des redevances de procédure de dépôt de brevets pour les PME et entreprises moyennes. Et rappelons que nous allons diminuer le coût du brevet grâce à la ratification trop longtemps retardée du protocole de Londres qui sera proposée très rapidement au Parlement.

*« Lutter contre la contrefaçon »*

Enfin, Christine Lagarde et moi défendrons très prochainement devant le Parlement un projet de loi sur la contrefaçon afin de mieux protéger les entreprises françaises contre ce phénomène assimilable à de la piraterie et qui tend à s'accroître à très grande vitesse.

### **Le « Pacte force 5 »**

C'est conscient de cette situation que le gouvernement entend gagner la bataille de la compétitivité des entreprises à travers une stratégie offensive en direction, en particulier, des PME. J'ai ainsi présenté, dès mon arrivée au gouvernement, un projet dénommé « Pacte force 5 » qui s'articule autour de cinq priorités :

- simplifier l'environnement des entreprises ;
- baisser la fiscalité ;
- favoriser le financement des entreprises de taille moyenne et des PME ;
- poursuivre l'accélération des exportations ;
- soutenir l'innovation.

L'objectif de ce plan est d'améliorer la compétitivité des entreprises et de faciliter leur expansion à l'international ; c'est de créer un environnement propice à l'esprit d'entreprise qui nous tient particulièrement à cœur.

Comme vous pouvez le constater, le gouvernement est en phase avec les thèmes de vos débats et entend être offensif afin de favoriser l'initiative et de donner au plus grand nombre le goût d'entreprendre et ainsi, pour paraphraser un de vos intervenants, Luc Ferry, il faut donner aux Français la possibilité de « réussir leur vie » en s'investissant dans leur entreprise.

# 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 » (encadré)**

*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 entrepreneuriale ?

**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 CO<sub>2</sub> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 récusent 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<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup> 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.

## Perspectives

### **Claude Terrazoni, président de la CCI de Toulouse**

Ces Universités nous permettent de prendre, ensemble, un peu de recul pour réfléchir, nous projeter dans l'avenir et mesurer nos responsabilités. Cette onzième édition a tenu toutes ses promesses. Puissent nos Chambres être, demain plus encore qu'aujourd'hui, les acteurs engagés d'un pays entreprenant, audacieux et tourné vers l'avenir.

### **André Marcon, premier vice-président de l'ACFCI**

Nos Chambres sont, d'une certaine manière, la synthèse de la tradition et de la modernité. Tradition, car nous sommes la plus ancienne des institutions. Modernité car il est rare de voir des institutions se transformer aussi spontanément que les nôtres.

Cette démarche comporte cependant un risque de repli. Permettez-moi d'interpréter à ma façon la citation rappelée hier par Luc Ferry : « Regrettez un peu moins le passé, espérez un peu moins de l'avenir et aimez beaucoup plus le présent. » Nous avons peut-être tendance, au sein des Chambres, à regretter le temps où nous étions les seuls acteurs économiques. Nous avons également l'espoir que le pouvoir, par des lois organiques, nous donne la possibilité de retrouver cette légitimité économique. Aimons tout simplement notre présent, aimons nos CCI et soyons fiers des actions engagées !

Notre institution peut créer davantage de mouvement pour les entreprises et générer de l'espoir pour les entrepreneurs dans notre société. Nous avons, pour cela, des conditions favorables.

Citons, tout d'abord, le courant porteur de la mondialisation. Le mouvement de création d'entreprise se vérifie partout et, demain, le salariat qui s'est développé au XX<sup>e</sup> siècle va refluer au profit de la création d'entreprises de toute taille. Comment allons-nous accueillir dans notre famille ces nouveaux entrepreneurs ? Cette société d'entrepreneurs nous tend les bras avec trois grands défis sur lesquels nous devons nous prendre position, l'innovation, l'environnement et l'internationalisation.

Citons également le souffle des technologies de l'information et de la communication. En écoutant le récit de l'aventure Wikipedia, je ne pouvais m'empêcher de penser aux connaissances emmagasinées dans nos Chambres et à la crédibilité que nous aurions auprès des pouvoirs publics en nous rassemblant. Nous devons nous saisir du web 2.0 pour en faire un outil de création de valeur ajoutée au service de la biodiversité de nos Chambres.

A présent, il va falloir formuler des propositions pragmatiques. Charge à nous, depuis la base, de nous y intéresser. Quant aux trois grands chantiers annoncés par Jean-François Bernardin, ils vont s'ouvrir et la tenue des Etats généraux constitue déjà un signe fort avant la prochaine mandature.

En cette ville de Toulouse, je ne pouvais conclure sans recourir à une métaphore sportive inspirée de la Coupe du Monde de Rugby qui commence ce soir : « On se plaît à dire qu'au moins l'équipe de France est très bien préparée. Quoiqu'il arrive, le manque de préparation ne pourra être invoqué. ». L'équipe chargée de préparer cette Université d'été a réalisé un travail remarquable : je lui adresse toutes mes félicitations au nom de l'ensemble du réseau. Demain, remettons-nous au travail pour préparer une très belle Université à Strasbourg, qui coïncidera avec le début de la présidence française de l'Union européenne.

## **11<sup>e</sup> Université d'été des CCI**

### **Présidée par**

Paulette Picard  
Présidente de la CCI de l'Indre et de l'Académie consulaire

### **Accueillie par**

Claude Terrazoni  
Président de la CCI de Toulouse et de Haute Garonne

### **Dirigée et organisée par**

Francis Gilles et Yvelise Noppe  
ACFCI - Direction Développement/Formation-Académie consulaire

### **Animée par**

Marc Dalloy  
Conseil en communication

### **Conception graphique**

Service PAO ACFCI

### **Photographies**

® INRA  
® CNES  
® Jean-Jacques Gelbart  
® Visuria.com

### **Effets audiovisuels et lumières**

Société Ouest Audiovisuel  
Centre des Congrès Pierre Baudis

### **Remerciements**

Aux équipes de la CCI de Toulouse, en particuliers à Jean-Pierre Mayeux, directeur de la communication

Aux étudiants de l'Ecole supérieure de commerce de Toulouse