

UNIVERSITÉ HOMMES ENTREPRISES 2012 : coopération - compétition

SYNTHÈSE des interventions du mercredi 30 août 2012

Philippe Dessertine, économiste

La crise prend ses racines en 1989 avec la fin d'un monde, celui de l'après-guerre. C'est la fin de la guerre froide et les événements de Tien'anmen annoncent l'émergence de nouvelles puissances qui ne sont pas en occident. Depuis lors, ces grands pays démographiques, pays de production, remontent dans le classement des puissances. Nous sommes en train de retrouver l'ordre économique de 1820, celui d'avant la révolution industrielle quand la Chine et l'Inde étaient les 1^{re} et 2^e puissances économiques au monde.

Ce changement a été plus rapide que prévu. Pour garder le même niveau de vie, l'occident s'est endetté sans pour autant donner des gages de production de richesses futures, ce qui justifie normalement l'octroi d'un prêt... On a donc changé de paradigme en disant que cette dette serait gagée sur des garanties, celles des Etats. La finance n'est pas à l'origine de la dette. Ça a été l'argument des politiques de gauche ; l'argument de droite disant que tout est question de confiance. La vérité est seulement que la dette est insensée et qu'il va falloir produire de la richesse tout en réduisant les dépenses. Le dernier rapport de la Cour des comptes dit bien qu'il va falloir trouver 33 milliards d'économies avec une croissance de 1,2% de croissance. L'estimation est de 0,5% de croissance à présent. La finance sera donc régulée dès lors qu'on ne demandera plus à la Banque Centrale Européenne de faire marcher la machine à billets.

Depuis 2007, nous avons amorti la crise en empruntant encore plus. En 2013, la France sera le premier emprunteur de la zone euro avec plus de 200 milliards. Et il ne peut pas y avoir de moratoire pour rembourser comme certains pays le demandent aujourd'hui. Car si la zone euro explose, la catastrophe ne sera pas qu'économique à mon avis.

La France est un formidable producteur de richesses. Elle doit revenir sur les fondamentaux qui ont fait qu'elle est encore la 5^{ème} puissance économique mondiale. Depuis le 1^{er} janvier, la France a produit 1900 milliards de richesses. Dans un contexte de coopération mondiale, la France doit se focaliser sur la création de richesses dans laquelle elle excelle.

Pour ce faire, elle peut s'engager dans trois grandes révolutions déjà en marche.

La révolution agricole, ou comment donner de la nourriture et de l'eau à plus de 7 milliards d'individus sans favoriser la montée des eaux et la diminution des terres. Aujourd'hui l'Allemagne est en avance sur la France en matière d'agriculture innovante. Il faut avoir confiance dans la science sur ce domaine et sur d'autres pour permettre ces innovations.

La révolution énergétique, ou comment fonctionner avec une organisation de l'économie et de la consommation qui va forcément évoluer. Il faudra consommer moins. Prenons exemple sur le Japon qui s'est réorganisé en quelques semaines en stoppant ses centrales nucléaires après l'accident de Fukushima. L'Europe peut se positionner sur un nouveau modèle où nous serions pionniers. Car si les puissances émergentes consomment comme nous, la planète ne tiendra pas. Nous sommes au bout d'un système et un pays isolé ne réussira pas seul à résoudre cette équation. L'union sacrée en France, et surtout au niveau européen, peut permettre ce changement.

Enfin, la révolution numérique qui est une révolution économique et sociale, au point que les jeunes générations sont transformées dans leur être même. Le forum de l'e-G8 a été une bonne initiative pour prendre en compte ce changement. Mark Zuckerberg avait expliqué qu'il fallait que la génération ancienne y croit et qu'elle investisse massivement dans ces nouveaux projets attendus par les jeunes générations. C'est la garantie de millions d'emplois et de richesses créées pour demain.

Un des problèmes spécifiques à la France est que les jeunes ont peur du monde du travail : ils considèrent que l'épanouissement, c'est sur le temps libre. Il faut présenter le monde du travail de manière positive et donner le message que l'avenir est heureux quand on aime son travail et que l'on s'y consacre avec passion.

Pascal Chaigneau, géopolitologue

L'Etat des principaux conflits mondiaux témoigne, par essence, des logiques de compétition et de coopération qui évoluent sans cesse dans un jeu complexe d'intérêts croisés.

Observons quelques cas contemporains.

Les Etats-Unis qui nous ont habitués à des guerres tous les douze ans depuis la fin du XIX^e siècle ne peuvent plus envisager cette perspective du fait de la compétition et de la coopération forcées avec leur principal challengeur, la Chine. A cet égard, le désastre irakien est l'exemple type de l'échec de l'imperium américain pris dans une logique de compétition perdante au final. Idem pour Israël que toutes les chancelleries du monde essaient de convaincre de ne pas frapper l'Iran, car ce passage de la compétition territoriale à la confrontation est le seul moment d'incertitude stratégique... Et principalement sur le prix du baril de brut ! Sur le front afghan, la coopération Chine-Russie fonctionne à plein régime alors que les Etats-Unis n'en sont même pas encore partis.

Les enjeux de demain se portent sur d'autres terrains. On s'est toujours partagé les continents : au XXIème siècle on se partagera les océans. 72% de la planète terre, c'est de l'eau. Quant à l'espace, il est à présent une zone officiellement non militarisée mais, dans la réalité, la confrontation va se jouer via les satellites et dans le cyberspace.

Débat avec Pascal Chaigneau, Philippe Dessertine, Julien Chandet, consultant France-Chine, et Gonzague de Blignières, investisseur et Président de Réseau-Entreprendre Paris

GdB : Pour créer des emplois, il faut créer des employeurs. C'est ce que nous faisons avec Le Réseau Entreprendre qui est fondé sur la solidarité. Il compte aujourd'hui 700 entreprises qui ont été aidées et qui aident ensuite les nouvelles venues. Cette solidarité entrepreneuriale peut aussi se porter dans le champ social. J'ai ainsi participé au développement de la BAC, la Business Angels des Cités. Mais ces initiatives ne doivent pas faire oublier que l'effort doit être porté par les plus gros. Il n'est pas normal, par exemple, que les géants de l'assurance-vie ne contribuent pas au développement des petites entreprises avec leurs 1300 milliards de capitalisation.

JC : La Chine est gérée comme une grosse entreprise avec un « polit bureau » fonctionnant comme un conseil d'administration ; le 1^{er} secrétaire est le CEO, etc. Son efficacité repose sur cette capacité à prendre des décisions rapidement là où l'Occident peine à dégager des consensus. Ainsi la Chine a débloqué 410 milliards de dollars en investissements quelques jours après l'éclatement de la crise des subprimes.

Néanmoins, plusieurs fortes inégalités chinoises menacent son développement. L'âge d'abord, puisque 185 millions de Chinois ont plus de 60 ans. Ce qui fait de la Chine un pays vieillissant malgré une population active de 760 millions de personnes. Ensuite les différences territoriales Est-Ouest, avec des flux migratoires forts vers l'Est plus développé. La Chine cherche donc à se rééquilibrer avec des pôles attractifs à l'Ouest et des zones rurales non désertées.

Les moteurs de l'économie chinoise sont les investissements, en baisse du fait de la conjoncture, puis les exportations et la consommation intérieure ; ce dernier moteur étant le plus stratégique aujourd'hui.

La Chine n'est pas capitaliste mais marxiste ; elle utilise le capitalisme. Il faut donc être très vigilant sur ces nuances fondamentales qui permettront d'élaborer la nouvelle stratégie à mettre en place en Europe.

PC : La Chine est vraiment gouvernée. Elle organise le développement de l'Ouest tout en assurant la soutenabilité de sa croissance suite à la crise mondiale. En même temps, elle assure la sinisation de son territoire.

PD : Pour autant, les bilans et comptes des banques chinoises sont peu fiables et l'on s'inquiète en ce moment de la nature des investissements liés aux fameux 410 milliards. La Chine va certainement devoir sortir de ce modèle de croissance basée sur l'investissement.

JC : La Chine dispose de 3200 milliards de réserves dont 1200 inscrits au Trésor américain. Les Chinois connaissent bien leur relation aux Américains mais ils ont besoin également d'une Europe forte avec des projets d'investissement définis pour coopérer.

GdB : On observe souvent que les Français sont plus réticents à investir en Chine que d'autres pays européens, à faire les voyages nécessaires, etc. Sans doute les jeunes générations n'ont-elles pas ces scrupules.

PC : Pour ce qui est de l'Afrique, il est incompréhensible que la France l'abandonne diplomatiquement et économiquement alors que la Chine, l'Inde, le Brésil, la Turquie et tant d'autres se tournent vers ce territoire prometteur. En cinq ans, nous sommes passés du rang de premier à celui de cinquième partenaire de l'Afrique. Pour les investisseurs et entrepreneurs, je conseille de ne pas hésiter à rejoindre nos entreprises qui y sont implantées et qui sont à 96% bénéficiaires. Pour la Côte d'Ivoire, je recommande d'attendre un peu car elle connaît à nouveau une phase d'ébullition.

GdB : Avant de se poser la question du pays, mieux vaut se poser la question du produit. Nous sommes très doués et leaders par exemple sur les fermes solaires. Ces investisseurs français ne se sont pas posés la question du pays mais du produit. Hier à l'Université d'été du Medef, j'ai constaté que les entreprises avaient peu de visibilité sur leur carnet de commande mais j'ai retrouvé aussi la même envie d'entreprendre. Les banques sont solides, l'euro ne craquera pas, la Grèce restera dans l'UE. Seuls les Américains m'inquiètent en voulant réguler la finance anglaise.

PD : La dérégulation est venue de la politique monétaire américaine ; il est donc normal de réguler, et les Chinois rejoignent les Européens dans la pression qu'ils mettent sur les Etats-Unis pour qu'ils contrôlent leur dette publique dépassant les 15.000 milliards de dollars.

JC : Les Etats-Unis n'ont pas conscience en effet de leur situation monétaire. Les échéances à venir sont inquiétantes pour eux et les conséquences seront énormes sur l'Europe et sur la Chine qui sont de facto partenaires.

Lalou Roucayrol, navigateur et armateur.

Suite au naufrage de mon bateau après la route du Rhum 2010, où nous avons terminé en seconde position, nous nous sommes posés des questions avec mon épouse Fabienne sur ce que nous allions faire avec l'argent de l'assurance. Nous avons décidé ne pas assurer nos vieux jours en ouvrant une quincaillerie mais plutôt de repartir à l'aventure en reconstruisant un bateau. Ce projet a été possible avec le soutien de la Région Aquitaine qui avait investi « non pas sur un bateau mais sur un homme », nous a dit Alain Rousset.

Nous travaillons aujourd'hui avec deux apprentis en formation au Lycée de la mer de Gujan. Nous apprenons à ces deux jeunes à skipper mais aussi toutes les étapes de la construction d'un multicoque pour qu'ils soient autonomes dans leur métier de coureur

au large. Le bien-être de notre équipe, de 2 à 15 personnes selon les périodes, est fondamental pour la réussite de notre projet. C'est d'ailleurs ce qui a permis à nos partenaires de s'intéresser à nous, notamment les spécialistes des matériaux composites. Ces gens, hyper sollicités, ont tenu à nous aider car ils ont aimé notre démarche fondée sur une réelle attention aux autres. La sélection de nos jeunes se fait donc sur des critères techniques mais aussi humains. On privilégie des gens qui ont un fort relationnel et une vraie volonté d'en faire leur métier.

Le choix de monter une entreprise d'armateur de bateau permet de rester maître de ce qu'on fait. D'autres sponsors ont des skippers interchangeable. Par ailleurs, notre statut d'entrepreneur nous engage vis-à-vis de nos partenaires privés ou publics, toujours dans ce rapport d'écoute et de considération. On le comprend d'autant mieux quand on sait qu'il faut 1,5 million d'euros pour la construction d'un 50 pieds sans compter les frais de fonctionnement, la communication, etc.

En 2014, nous aimerions avoir un deuxième bateau pour que l'un de nos apprentis fasse la route du Rhum. Un bateau moins performant mais qui servirait à la formation et aussi à la découverte du vin dans une approche vin-voile avec des entreprises partenaires. Un bateau, c'est tout petit et ça permet de créer du lien, de récompenser des équipes dans un esprit de coopération.

Patrice Lagisquet, entraîneur du Biarritz Olympique

Les systèmes de jeux sportifs évolués, le rugby en particulier, nécessitent de la coopération évidemment. Ces systèmes doivent s'adapter à la capacité du groupe et aux imprévus dans le jeu. Il faut rechercher souplesse et efficacité en donnant aux joueurs des repères. Ajuster en permanence les systèmes avec beaucoup de réactivité, parce que ce qui est prévu en théorie s'avère parfois inadapté au réel.

Certaines habitudes de jeu en collectif permettent même des lectures originales par certains joueurs expérimentés : des « initiatives collectives » qui dérogent aux plans mais procèdent des habitudes de jeu en coopération. C'est le fin du fin !

Avec l'association Chrysalide que j'ai fondée pour accompagner des enfants handicapés et leur famille, j'ai appris qu'il ne fallait pas se fixer de limites. On enferme souvent les gens dans des bornes ou des idées préconçues. On est souvent surpris par les résultats inattendus de certains. Ne pas fixer de limites pour ne pas donner de barrières supplémentaires... Et nous verrons bien jusqu'où les gens vont et peuvent aller. Fixer un cadre, oui, mais donner des moyens aux personnes pour qu'elles trouvent elles-mêmes leurs limites.

Anne-Sophie Novel, économiste

En tant qu'économiste, j'ai été surprise de l'absence de modèles fondés sur le partage et la protection de l'environnement. Dans ma génération, le message du développement durable est passé comme celui du sida. Mais rien de concret en matière de coopération. Avec Stéphane Riot, fondateur de NoveTerra et expert en accompagnement du changement par le facteur humain, nous avons écrit ce livre, *Vive la co-révolution*, pour explorer le partage citoyen et la consommation collaborative, comme ces sites qui permettent le partage de biens (voiture, maison, objets de puériculture, etc.).

Il y a un terreau fertile dans l'interdépendance humaine et aussi dans les crises et les révolutions récentes du monde arabe par exemple. Elles montrent qu'il faut passer du partage du monde à un monde de partage. Créer du lien social grâce aux réseaux sociaux notamment. Développer la logique de contribution avec le "crowd sourcing" ou le "crowd founding" en faisant participer les citoyens. Contribuer aux logiques de troc et de rencontres comme le font les 3,7 millions de "coach surfeurs" qui s'hébergent gracieusement et réciproquement sur leurs canapés quand ils voyagent. Tous ces services sont garantis par la e-réputation des sites et des internautes : cette e-réputation fait votre crédibilité et vous permet en retour d'accorder votre confiance.

La "coopétition", mélange de compétition et de coopération, n'est pas un phénomène nouveau. Il s'agit d'agir de concert pour un avenir durable et les entreprises qui veulent réussir dans la durée ne peuvent y couper. Ainsi de l'Agence Spatiale Européenne et de l'Aérospatiale qui coopèrent ou d'acteurs concurrents de la filière textile qui ont créé un coton bio aussi peu cher que le non bio... Par ailleurs, se fâcher coûte cher, c'est connu.

Le management évolue aujourd'hui avec des organisations transversales plutôt que pyramidales. Les managers deviennent des facilitateurs et peuvent faire remonter des solutions innovantes. Les réseaux sociaux d'entreprise se développent comme principe de co-management. Passons d'une logique d'égo à une logique des égaux ! La co-révolution dont nous parlons dans le livre est mure avec cette génération de « douers » enthousiastes dont Joël de Rosnay va vous parler et qui ne demandent qu'à passer à l'action.

Joël de Rosnay, prospectiviste et conseiller de la présidente d'Universcience

Dans un monde complexe et de ruptures, la métaphore du surf peut nous aider à passer d'une société figée à une société fluide. Mon expérience de scientifique a été chamboulée en passant de l'approche analytique, qui isole les éléments dans leur étude et parle de rapports de forces, à l'approche fluide. Le cerveau doit être pensé comme fluide car il réagit en permanence avec le corps et son environnement. Il n'y a pas d'état statique. C'est une logique de lien, de flux et non plus de forces.

Le surf est le seul sport de glisse où ce sur quoi l'on glisse change en permanence. Le surfeur est donc libre et déterminé. La vie aussi est une vague, un déséquilibre permanent qui implique de s'adapter et de prévoir. De même pour les entreprises, cet

équilibre dynamique implique de corriger en permanence son équilibre. C'est cette prise de risque permanente qui est le mouvement naturel d'une entreprise qui évolue. Les rapports de forces impliquent l'escalade et également des rapports précaires de domination ou de soumission. C'est la compétition à outrance. Le pouvoir pyramidal "top-down" permet des organisations solides et bien définies mais inhibent les liens humains et l'innovation.

Le principe de précaution veut qu'on s'assure contre tout et qu'on interdise dès que l'on ne sait pas. Alors que le principe d'attrition, qui veut qu'on avance même si l'on ne sait pas, permet l'innovation et la rencontre. Dans les entreprises comme ailleurs, remplaçons le « oui mais » par le « oui et » qui permet d'ajouter une idée à une autre. Nous passons de la société de l'information à celle de la recommandation et du partage d'information. La netgen est déjà dans ces processus de coopération. Il faut importer les outils sociaux dans l'entreprise. Les jeunes peuvent d'ailleurs former les plus anciens. Donc, prenez des stagiaires pour apprendre et comprendre. Eux-mêmes auront besoin de vous pour voir plus loin, mettre en perspective, donner du sens et dépasser leur besoin de gratification immédiate.

Il y a l'intelligence connective qui permet de se connecter à bon escient ; l'intelligence collaborative qui permet de donner sans gagner tout de suite en retour ; et l'intelligence collective qui permet de résoudre des problèmes en écoutant les recommandations ou informations des autres. Ainsi dans les entreprises américaines surtout avec Google notamment, on observe l'émergence des "intrapreneurs" et des "intraprises", ces projets développés par des salariés en marge de leur entreprise mais sur leur temps de travail. L'entreprise investit ensuite sur ces projets. Plusieurs des innovations les plus cruciales de Google ont été permises par ce processus. On voit aussi l'apparition des imprimantes 3D et des « makers » (ou « doeurs » en français selon moi) qui réinventent l'industrie et l'artisanat en produisant des objets en 3D : cube-légo ou charpente de maison avec de très grosses imprimantes 3D, etc. Le peer 2 peer enfin qui touche la banque (les gens se prêtent avec un taux d'emprunt garanti) mais aussi l'assurance (les gens s'inter-assurent), l'énergie (les gens créent un maillage de maison à maison en produisant et consommant).

Enfin, quelques unes des valeurs que je propose pour les entreprises du futur et pour construire sa vie :

- respect de la diversité pour comprendre la complexité ;
- respect de l'autre car l'altruisme intéressé permet de faire le bien ensemble (cf. Robert Axelrod);
- l'empathie pour se mettre à la place de l'autre, comprendre ses sentiments ;
- être responsables individuellement et collectivement ;
- l'amour fraternel pour vivre ensemble quelles que soit les différences ;
- la spiritualité laïque pour élever son esprit (cf. Teilhard de Chardin) et se modifier en soi même, physiquement, car notre comportement modifie nos gènes (cf. l'épigénétique).

Et deux citations :

- Patrick Viveret : « Que le meilleur gagne ! Pas le plus fort ou le plus malin mais le plus humain. »
- Stève-René Berger : « Plus tu donnes, plus tu restes ».

Retrouvez les vidéos des interventions, interviews et live-tweets de Triple C sur <http://universitehommesentreprises.com/uhe-direct/>

Lucas Chevalier
Jéroboam communication

25, rue Desbief 33000 Bordeaux
09 66 89 79 10 / 06 60 68 45 96
chevalier@jéroboamcom.fr

