



**INTERNATIONAL SUMMIT OF BUSINESS THINK TANKS
17-18 JUIN 2013 ■ PARIS, FRANCE**

L'ENTREPRISE QUI TRANSFORME LE MONDE
Relever les défis du 21^e siècle

www.isbtt.com
www.institut-entreprise.fr

En association avec **Le Monde**
et l'International Network of Business Think Tanks

SOMMAIRE

Editorial de Xavier Huillard , président de l'Institut de l'entreprise	2
Perspectives par Frédéric Monlouis-Félicité , délégué général de l'Institut de l'entreprise	3
L'entreprise qui transforme le monde - Relever les défis du 21 ^e siècle	4
Contributions du réseau international des think tanks économiques	33
Les intervenants	65
L'Institut de l'entreprise	85
Le réseau international des think tanks économiques	87



ÉDITORIAL

XAVIER HUILLARD

PRÉSIDENT DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

“ AUJOURD'HUI COMME HIER, L'ENTREPRISE DEMEURE LE MOTEUR DU PROGRÈS ÉCONOMIQUE ET SOCIAL ET CONSTITUE LE PRINCIPAL LEVIER DE TRANSFORMATION DU MONDE. ”

Depuis la chute de Lehman Brothers en 2008, le monde a été déstabilisé par une crise bancaire et financière, puis par une crise de la dette publique. Les appels au protectionnisme et les remises en cause radicales de l'économie de marché se sont multipliés. Pourtant, malgré ses dysfonctionnements, l'économie de marché reste le plus sûr levier de prospérité partagée. C'est à cette réflexion que nous avons souhaité contribuer en rassemblant en juin dernier des personnalités de premier plan du monde économique, politique et intellectuel.

Pour sa part, l'entreprise détient une part non négligeable des solutions aux défis que rencontrent les États : donner une perspective d'avenir aux jeunes, générer une croissance soutenable dans un monde aux ressources limitées, innover, soigner... Et, comme si la crise ne suffisait pas, le vieillissement de la population implique aussi de trouver des solutions neuves pour financer la dépendance, les retraites et les dépenses

de santé. Au-delà de son indispensable contribution à la croissance et à l'emploi, l'énergie entrepreneuriale peut être mise au service de la collectivité et contribuer à résoudre des problèmes publics majeurs.

Notre ambition procède donc d'une double conviction. La dynamique entrepreneuriale et les solutions inspirées du marché sont à même de servir l'intérêt général, pour autant que l'État accepte de faire confiance aux acteurs de terrain.

En définitive, il s'agit de prendre conscience de la puissance conjuguée des acteurs publics et privés pour œuvrer à une transformation en profondeur de notre pays. Faisons donc le pari de la puissance de l'esprit d'entreprise pour dépasser nos blocages. Par la mobilisation de tous les talents, publics comme privés, nous sommes en mesure de transformer le monde.

Tel était le sens du Sommet international des think tanks économiques.



*« Ce sommet fait partie à mes yeux des meilleurs 'crus' de ces quinze dernières années ». **Charles Kolb**, président de la French American Foundation*

*« La pensée et les points de vue des orateurs, l'énergie de l'auditoire : l'ensemble était de haute volée ». **Vineet Nayar**, directeur général de HCL Technologies.*

*« Ce sommet fut un succès : les thèmes, les intervenants... L'Institut de l'entreprise aura pris une stature beaucoup plus internationale aux yeux des parties prenantes qui le connaissent. Tout cela avait beaucoup d'allure : un grand bravo chaleureux... » **François Vachey**, président du Cedep.*

*« L'Institut avait placé la barre haut et l'a franchie avec éclat ». **Ilkka Haavisto**, directeur général d'Eva, think tank finlandais. ”*



PERSPECTIVES

PAR FRÉDÉRIC MONLOUIS-FÉLICITÉ,
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

« NOUS CONTINUERONS DE PROVOQUER CES COLLISIONS FERTILES ENTRE SPHÈRES PUBLIQUE, SOCIALE ET PRIVÉE, PHILOSOPHES, CRÉATEURS, SCIENTIFIQUES, RESPONSABLES POLITIQUES ET ENTREPRENEURS. »

Le Sommet international des think tanks économiques avait une double ambition. A court terme, il s'agissait de proposer, grâce à une réflexion transnationale et interdisciplinaire, des solutions concrètes de sortie de crise pour la France. A long terme, il était nécessaire de démontrer que l'entreprise avait un véritable rôle à jouer pour relever les défis du 21^{ème} siècle et qu'elle pouvait être un incroyable vecteur de transformation.

Au-delà de la satisfaction d'avoir gravi ce Sommet et de la joie ressentie et partagée par les orateurs et les participants, l'Institut de l'entreprise est convaincu d'avoir porté cette ambition. La richesse des échanges et l'implication intellectuelle de ses partenaires internationaux, lui ont également permis de jouer son rôle d'accélérateur de particules, en proposant notamment, à l'issue de ce Sommet, le lancement d'un Grenelle des dépenses publiques et d'une initiative inédite baptisée « 10 puissance 6 », qui entend créer des groupes d'expérimentation territoriale en rassemblant élus, experts, dirigeants d'entreprise et associations.

Le Sommet international des think tanks économiques s'inscrivait évidemment en cohérence avec la réflexion et les activités de l'Institut de l'entreprise qui aime penser le « temps long » et creuser le sens, avec constance et persévérance. Par ailleurs, nous avons appliqué au Sommet des principes fondamentaux qui demeurent au cœur de notre activité de think tank : **le décroissement et la libre circulation d'idées et de visions qui, souvent s'ignorent ou se défient.**

Ce décroissement a une importance particulière dans la réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société du 21^{ème} siècle. En effet, elle ne peut apporter sa pierre à l'édifice qu'en entretenant un dialogue pérenne avec l'ensemble de ses parties prenantes, qui elles-mêmes entrent ainsi en contact direct avec la matière « entrepreneuriale ». A notre sens, ce lien établi entre l'entreprise et son écosystème contribue à transformer les cœurs et les esprits, à faire passer les parties respectives d'une posture de méfiance à une compréhension mutuelle, à une entente possible, et finalement à une collaboration active et constructive.

C'est dans cet esprit que l'Institut de l'entreprise conduit ses réflexions mais aussi ses formations pédagogiques en direction des élus, des enseignants et des jeunes leaders issus de tous les milieux socioprofessionnels. Et c'est également dans cet esprit que nous avons pensé ce Sommet international des think tanks économiques.

L'exceptionnel retentissement de l'édition 2013 du Sommet nous donne l'énergie de poursuivre cette mission d'évangélisation de ce qu'est réellement l'entreprise aujourd'hui : une structure ouverte au monde, qui contribue activement à le façonner, vers un devenir meilleur.

Et nous continuerons de provoquer ces collisions fertiles entre sphères publique, sociale et privée, philosophes, créateurs, patrons, scientifiques, responsables politiques et entrepreneurs.

L'ENTREPRISE QUI TRANSFORME LE MONDE RELEVER LES DÉFIS DU 21^E SIÈCLE

PRÉSENTATION

Chaque année, l'*International Network of Business Think Tanks* organise un colloque dans un pays membre du réseau sur un sujet d'intérêt commun.

En 2013, cette rencontre était organisée à Paris les 17 et 18 juin par l'Institut de l'entreprise, en association avec le journal *Le Monde* sur le thème « *L'entreprise qui transforme le monde – Relever les défis du 21^e siècle.* »

En effet, à l'heure où l'entreprise se place au cœur des préoccupations politiques, la réflexion s'est appuyée sur une conviction portée depuis de nombreuses années par l'Institut de l'entreprise : l'entreprise a un rôle déterminant à jouer pour relever les défis des États européens et en particulier de la

France en matière d'emploi, de croissance, d'innovation, d'efficacité de la dépense publique...

Le Sommet s'est ouvert sur un diner-débat autour de Mario Monti et Paul Krugman au Musée d'Orsay le lundi 17 juin et s'est prolongé par une journée de débats au Musée du quai Branly le mardi 18 juin.

Cet événement a représenté une occasion exceptionnelle de mener une réflexion prospective, constructive et interdisciplinaire à dimension internationale sur l'avenir de l'entreprise et son rôle dans la société au 21^e siècle.

LES FAITS

40

intervenants

12

think tanks économiques

16

pays représentés

+ de 800

participants

LES PARTENAIRES DU RÉSEAU INTERNATIONAL NETWORK OF BUSINESS THINK TANKS :

- The Business Council of Latin America (CEAL) – Amérique Latine / *Latin America*
- China Institute for Reform and Development (CIRD) – Chine / *China*
- Circulo de Empresarios – Espagne / *Spain*
- Committee for Economic Development (CED) – USA
- Committee for Economic Development of Australia (CEDA) – Australie / *Australia*
- Finnish Business and Policy Forum (EVA) – Finlande / *Finland*
- Forum de Administradores de Empresas (FAE) – Portugal
- Institut de l'entreprise – France
- Keizai Doyukai (Japan Association of Corporate Executives) – Japon / *Japan*
- Munich Society for the Promotion of Economic Research (CESifo) – Allemagne / *Germany*
- National Business Initiative (NBI) – Afrique du Sud / *South Africa*
- Society and Enterprise Foundation (SMO) – Pays-Bas / *The Netherlands*

COMITÉ DE PILOTAGE DU SOMMET INTERNATIONAL DES THINK TANKS ÉCONOMIQUES

Pour organiser la réflexion, l'Institut de l'entreprise s'est doté d'un comité de pilotage composé des personnalités suivantes :

Bertrand COLLOMB, président d'honneur, Lafarge / *Honorary President, Lafarge*

Jean-Marc DANIEL, économiste. Institut de l'entreprise, professeur associé, ESCP Europe / *economist, the Institut de l'Entreprise, Associate Professor, ESCP Europe.*

Philippe ESCANDE, rédacteur en chef, Le Monde Eco&Entreprise / *Chief Editor, Le Monde Eco&Entreprise*

Sylvain FORT, directeur du développement, Sia Partners / *Development Director, Sia Partners*

Thomas GOMART, directeur du développement stratégique, Institut Français des Relations Internationales (IFRI) / *Strategical Development Director, Institut français des Relations Internationales (IFRI)*

Jean-Christophe MIESZALA, directeur général, McKinsey & Cie / *Managing Director, McKinsey & Cie*

Michel PÉBEREAU, président d'honneur, BNP Paribas / *Honorary President, BNP Paribas*

Baudoin ROGER, co-directeur du département économie, homme, société, Collège des Bernardins / *co-director of the Economy, Human and Society Department, Collège des Bernardins*



CONFÉRENCE DÎNER - 17 JUIN 2013, MUSÉE D'ORSAY COMMENT RENOUER AVEC LA CROISSANCE ?



Pierre Moscovici, ministre de l'Économie et des finances, ancien vice-président du Parlement européen.

Mario Monti, ancien commissaire européen, ancien président du Conseil italien.

Paul Krugman, économiste, enseignant aux universités de Boston (MIT) et de Princeton, prix Nobel d'économie en 2008.

Animation par **Natalie Nougayrède**, directrice du *Monde*.



« Au cœur des réformes de structure, il y a un acteur incontournable qui est l'entreprise. L'entreprise conçue comme une entité globale, comme projet commun, dirigeants et salariés confondus ». **Pierre Moscovici**



Allocution de Pierre Moscovici

Entre austérité et croissance, la question qui traverse le monde contemporain consiste à déterminer le curseur des politiques publiques. Ce débat n'est pas théorique mais a un impact direct sur la vie des citoyens, par le biais des prestations sociales ou de la fiscalité d'entreprise, avec des arbitrages qui ont des conséquences concrètes, au quotidien. Le diagnostic sur la situation mondiale diverge selon que la dette publique est posée comme fondement de la crise (auquel cas priorité est donnée à la réduction des déficits publics) ou que le diagnostic est « multi factoriel » – il s'agit alors d'équilibrer l'action entre purement des comptes publics et relance économique.

Enfin, ce débat relève aussi d'un enjeu démocratique. En Grèce, des choix fondamentaux ont été actés lors des dernières élections. Les peuples s'interrogent sur leur relation aux instances politiques, voire les rejettent. En Europe, l'assise démocratique des institutions communautaires est fragilisée.

Le redressement budgétaire n'est pas l'austérité

La France défend un rééquilibrage des politiques publiques vers la croissance. Les dettes accumulées font peser un risque sur la stabilité financière et la croissance. Le gouvernement est convaincu que la dette publique est l'ennemie des politiques de solidarité et des services publics, car « *tout euro consacré au remboursement de la dette est improductif* ».

Si le débat politique et économique est vif, les pistes d'action s'imposent d'elles-mêmes. Elles passent par :

- Le redressement des comptes nationaux, mais avec un rythme et des modalités qui préservent la croissance.
- Des réformes structurelles, pour moderniser les économies européennes et redresser leur compétitivité. Une des réformes essentielles est celle de l'union bancaire, afin d'éviter la fragmentation financière et d'assurer des conditions de financement identiques aux PME des différents pays d'Europe.

- Le redressement des comptes publics et le soutien à la croissance, en réformant la gouvernance commune, en créant une présidence à long terme de la zone Euro, en instaurant des réunions plus fréquentes des chefs d'État de l'Union.
- Enfin, la réduction des déficits structurels, sans crispation excessive sur le déficit nominal, surtout en période de contraction de l'activité.

Jalons de croissance

Mais la vraie clé du redressement réside dans les réformes structurelles, avec l'entreprise placée au centre des attentions.

C'est un projet commun qui englobe les dirigeants et les salariés, à l'image du crédit impôt compétitivité qui fait baisser le coût du travail et soutient l'emploi. Pour soutenir la croissance des entreprises, il faut jouer de tous les leviers : fonds propres, dette, trésorerie, mais aussi de l'intervention de la Banque publique d'investissement en soutien des PME et des ETI. L'entreprise est au cœur du choc de simplification voulu par le président de la République. En conclusion, **Pierre Moscovici** est persuadé « *qu'une politique économique à succès doit être à la fois micro et macro économique, nationale et européenne, budgétaire et structurelle* ».

Débat entre Mario Monti et Paul Krugman

Selon **Mario Monti**, les avancées en Europe sont dues depuis vingt ans à la discipline fiscale, qui donne le tempo depuis le traité de Maastricht et le pacte de stabilité. « *Les contraintes sont présentes dans l'Union alors que les instruments de génération de croissance sont plus 'primitifs'. À l'avenir, ces deux objectifs devront être équilibrés. Le jour où l'union politique sera effective sur le Vieux Continent sa gestion n'en sera que plus souple* ». **Paul Krugman** estime que le terme de « réforme structurelle » a été destructeur en Europe. Il constitue à ses yeux une excuse qui évite de s'en prendre au problème de la demande.

En écho, l'ancien président du Conseil italien pense également que l'offre seule ne saurait relancer la croissance.

Dans ce cadre corseté, l'union bancaire ouvrirait-elle une perspective salvatrice ? « *C'est une condition nécessaire — mais non suffisante — pour que l'Europe aille de l'avant* », pointe **Mario Monti**, qui appelle de ses vœux une coopération triangulaire entre la France, l'Allemagne et l'Italie. Pour **Paul Krugman**, « *les interventions de la Banque centrale européenne ne sont pas une façon de gérer les réponses de façon durable* ». Le risque selon lui ne concerne pas tant les dépôts que la « banque de l'ombre » : les marchés secondaires allemands, les caisses d'épargne espagnoles et irlandaises, qui font retomber le risque de banqueroute sur les États. Dès lors, comment concilier l'investissement local et étatique, produire une réponse systémique face aux enjeux de la croissance et au manque de demande ? L'Europe connaîtra une reprise, notamment au Sud, mais il faudra du temps.

Le populisme faute de politique

Au-delà de l'aspect financier, **Mario Monti** désigne le court-termisme et l'absence de débat politique comme la vraie difficulté des nations et de l'Europe. Il regrette que le Conseil européen se borne à des arguties techniques sans aborder les conséquences des politiques d'intégration économique sur la montée des populismes. « *Concilier vision sociale et dynamique de marché demande de coordonner les politiques fiscales des différents pays* », souligne l'ancien président du Conseil italien.

« *Le projet européen est l'un des plus formidables de l'histoire mondiale. Il fonde la paix et la prospérité par l'intégration économique*, commente **Paul Krugman**. *Pendant soixante ans ce fut un grand succès. Le problème désormais c'est l'étroitesse de sa base politique. C'est un projet d'élites, poussé par des technocrates. Le déficit démocratique est patent, faute d'implication des populations, de racines profondes. Cela crée un manque de légitimité.* » Selon lui, les grandes coalitions de partis sont positives dans ces périodes de défis. Mais leur échec débouche sur une radicalisation de la droite comme de la gauche, notamment en Grèce.

Libre atlantisme

Interrogés sur un possible accord de coopération économique entre Europe et États-Unis, les deux orateurs s'y disent favorables. « *C'est un développement très important. L'Europe devra cependant faire attention à son intégration en matière de normes et de standards. Cela implique une supervision plus stricte du respect des règles et la coordination des pouvoirs publics. Ce n'est pas impossible mais complexe* », analyse **Mario Monti**.

Paul Krugman y voit « *un geste d'amitié et de solidarité. La réglementation est au cœur de cet accord. Il rééquilibrerait le regard des États-Unis qui se tournent de plus en plus vers le Pacifique et l'Asie. Or nous représentons, entre ancien et nouveau continent, les deux plus grands pôles démocratiques au monde* ».





En association avec **Le Monde**
et l'International Network of Business Think Tanks

INTERNATIONAL SUMMIT OF BUSINESS THINK TANKS
18 JUIN 2013 ■ PARIS, FRANCE

L'ENTREPRISE QUI TRANSFORME LE MONDE
Relever les défis du 21^e siècle

PROGRAMME

MARDI
18 JUIN

CONFÉRENCE À L'AUDITORIUM DU MUSÉE DU QUAI BRANLY

8h00

Accueil café

8h30

Discours d'accueil : **Xavier Huillard**, Président de l'Institut de l'entreprise, Président-directeur général de VINCI et **Natalie Nougayrède**, Directrice du Monde

8h45

Discours d'ouverture : **Esko Aho**, ancien Premier ministre de la Finlande

9h15

RÉINVENTER L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

Alors que le monde a été déstabilisé par une série de crises depuis 2008, assistons-nous à une crise systémique du capitalisme ou à l'émergence de nouveaux modèles économiques ? Le temps est-il au « business as usual », par le retour aux fondamentaux de l'économie de marché, ou à de grandes transformations ?

Avant-propos par Alain Pons, Président de la Direction générale, Deloitte France

Dialogue entre Charles H. Ferguson, Cinéaste (Inside Job) et **Jean-Marc Daniel**, Économiste, Institut de l'entreprise
Gérard Collomb, Sénateur-Maire de Lyon ; **Christophe de Margerie**, Président-directeur général, Total ; **Denis Kessler**, Président-directeur général, Scor ; **Paul Krugman**, Prix Nobel d'économie, Professeur, Princeton University ; **Vineet Nayar**, Président-directeur général, HCL Technologies

Modération par Philippe Escande, Chef de service adjoint, Le Monde

Regard d'Elliot Schwartz, Vice-Président et Directeur des études économiques du CED (USA - International network of business think tanks)

10h45

Pause

11h00

Keynote speech : **Pablo Isla**, Président-directeur général, Inditex

11h15

CRÉATION DE VALEUR(S) : L'ENTREPRISE AU-DELÀ DU PROFIT ?

L'entreprise a-t-elle comme objectif exclusif la maximisation des profits ? Si la réponse de la théorie économique classique consiste à répondre par l'affirmative, l'observation du comportement de la majorité des entreprises depuis les années 90 ne remet-elle pas en cause ce postulat ?

Avant-propos par Samuel Urrutia, Président du CEAL (Amérique latine - International network of business think tanks)

Dominic Barton, Directeur général, McKinsey & Company ; **Antoine Frérot**, Président-directeur général, Veolia Environnement ; **Dr. Mo Ibrahim**, Président, Fondation Mo Ibrahim ; **Bruno Le Maire**, Député, ancien Ministre ; **Hans Reitz**, Directeur général, The Grameen Creative Lab

Regard de Haruhiko Hirate, Président North Asia de Takeda Pharmaceutical, membre de Keizai Doyukai (Japon - International network of business think tanks)

Conclusion par Raphaël Enthoven, Philosophe

Modération par Adrien de Tricornot, Journaliste, Le Monde

12h45

Cocktail déjeunatoire

14h00

Keynote speech : **Dr Kiyoshi Kurokawa**, Professeur au National Graduate Institute for Policy Studies, ancien président de la Commission indépendante d'investigation sur Fukushima

14h15

L'ENTREPRISE SE MÉTAMORPHOSE

À l'heure des réseaux sociaux et des échanges de pair à pair, l'esprit entrepreneurial, l'intelligence collective, la création de sens et de valeur sociale deviennent des avantages compétitifs. Dans ce contexte, quelles seront l'organisation et les pratiques managériales de l'entreprise du 21^e siècle ?

Avant-propos par **Mónica de Oriol**, Présidente de Circulo de Empresarios (Espagne - International network of business think tanks)

Cansen Basaran-Symes, Board of Directors and Chair of Company Affairs Committee of the Turkish Industry and Business Association (TUSIAD) ; **Pascal Cagni**, Partner, IDIPC LLP, Administrateur Vivendi SA & Kingfisher plc ; **Matthew B. Crawford**, philosophe, auteur de « *Éloge du carburateur* » ; **Paul Hermelin**, Président-directeur général, Capgemini

Modération par **Jean-Baptiste Jacquin**, Journaliste, *Le Monde*

Regard du **Dr Vesa Vihriälä**, Directeur général de EVA (Finlande - International network of business think tanks)

15h45

Pause

16h00

Keynote speech : **Daniel Tammet**, écrivain

16h15

DES MODÈLES QUI CHANGENT LE MONDE

Innovations de rupture, offres pour « la base de la pyramide », économie de fonctionnalité, entrepreneuriat social... Quels sont les modèles économiques, les services et les produits qui contribueront à répondre aux multiples défis globaux et à dessiner de nouveaux champs de croissance et d'emplois ?

Avant-propos par le **Pr Chi Fulin**, Président du CIRD (Chine - International network of business think tanks)

Philippe Aghion, Économiste, Professeur, Harvard University ; **Phillip Blond**, Directeur du think tank ResPublica (UK) ; **Stéphane Distinguin**, Président, Cap Digital, fondateur et Président-directeur général, faberNovel ; **Pierre Mongin**, Président-directeur général, RATP ; **Thierry de Montbrial**, Directeur général, IFRI (Institut français des relations internationales)

Modération par **Annie Kahn**, Journaliste, *Le Monde*

Regard du **Pr Stephen Martin**, Directeur général de CEDA (Australie - International network of business think tanks)

17h45

Discours de pré-clôture : **Xavier Huillard**, Président de l'Institut de l'entreprise, Président-directeur général de VINCI

18h00

Discours de clôture : **Claude Bartolone**, Président de l'Assemblée nationale

Avec le soutien de

Deloitte

VINCI

INTERNATIONAL SUMMIT OF BUSINESS THINK TANKS
18 JUIN 2013 - PARIS, FRANCE

L'ENTREPRISE QUI TRANSFORME LE MONDE
Relever les défis du 21^e siècle

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

En association avec **Le Monde**
et l'International Network of Business Think Tanks

Sont membres de l'International Network of Business Think Tanks :

The Business Council of Latin America (CEAL) - Amérique latine ■ Munich Society for the Promotion of Economic Research (CESifo) - Allemagne ■ China Institute for Reform and Development (CIRD) - Chine ■ Circulo de Empresarios - Espagne ■ Committee for Economic Development - USA ■ Committee for Economic Development of Australia (CEDA) - Australie ■ The Finnish Business and Policy Forum (EVA) - Finlande ■ Forum de Administradores de Empresas - Portugal ■ Institut de l'entreprise - France ■ Keizai Doyukai (Japan Association of Corporate Executives) - Japon ■ National Business Initiative - Afrique du Sud ■ Society and Enterprise Foundation (SMO) - Pays-Bas

JOURNÉE DE DÉBATS - 18 JUIN 2013, MUSÉE DU QUAI BRANLY

L'ENTREPRISE QUI TRANSFORME LE MONDE

Relever les défis du 21^e siècle



CONFÉRENCE INAUGURALE

ORATEURS

Xavier Huillard, président de l'Institut de l'entreprise, PDG de Vinci.

Natalie Nougayrède, directrice du *Monde*.

Esko Aho, ancien Premier ministre de la Finlande.

Frédéric Monlouis-Félicité, délégué général de l'Institut de l'entreprise.



« Face à la mondialisation et aux défis qui déstabilisent le modèle économique et social de la France, l'esprit d'entreprise constitue un puissant levier de réinvention, au service de l'intérêt général. » **Xavier Huillard**

« En Europe, nous pensons souvent que si l'on permet au privé de proposer des services, le pouvoir de l'État diminuera et les inégalités augmenteront. Ce raisonnement est faux. À l'ère numérique à laquelle nous vivons, l'État et le secteur privé peuvent se développer dans un même temps ». **Esko Aho**





Esprit d'entreprise

La créativité et l'initiative surgissent du tissu entrepreneurial comme de la population. « *Malheureusement, ces qualités restent en partie bridée par des rigidités propres à la France, qui sont renforcées par la tentation du repli sur la seule défense de ses intérêts propres, en l'absence de projet collectif mobilisateur* », regrette **Xavier Huillard**.

Le Sommet international des think tanks économiques entend s'affranchir de ces rigidités, esquisser un projet collectif, favoriser l'émergence de solutions pour libérer l'énergie et la créativité.



Capitalisme en mutation

« *Du fait de la crise, le débat est rouvert sur le rapport entre pouvoir public et secteur privé* », déclare **Natalie Nougayrède**. La question de la redistribution ne touche pas seulement à celle des richesses, mais aussi à celle des responsabilités. Les entreprises s'accorderont-elles voix au chapitre sur la formation, le chômage, la santé, le développement durable, questionne **Xavier Huillard**. « *Les entreprises assurent la croissance économique, condition irremplaçable de progrès social. Elles constituent des lieux de compétition, d'expérimentation et d'innovation* », affirme **Xavier Huillard**.



La fin d'un temps

« *La collaboration entre les acteurs n'est pas une option. Dans la situation actuelle, c'est une nécessité ! Elle est la seule voie pour sortir de la situation dans laquelle nous nous trouvons et construire un avenir commun* », estime **Frédéric Monlouis-Félicité**. Dans l'Ancien régime, le corps du roi était double par essence.

À la disparition de son corps physique répondait la permanence de son corps symbolique, et donc la continuité d'un pouvoir temporel et divin.

Sur ce plan, nos sociétés sont dissociées, et voient cette dissociation s'accroître. Les États perdent de leurs prérogatives. En parallèle, les entreprises et la société civile lancent des initiatives qu'elles propagent via la caisse de résonance des médias sociaux. Dans ce nouveau cadre ouvert, l'esprit d'entreprise agit comme un aiguillon dans la redéfinition de ce qui fonde nos sociétés.

Trinité

« *Au-delà de l'ambivalence habituelle des Français quant à l'avenir de leur pays, on voit poindre une prise de conscience du caractère très sérieux de la situation et de la nécessité de se mettre collectivement à évoluer* », poursuit **Xavier Huillard**. Depuis près de quarante ans, l'Institut de l'entreprise apporte sa pierre à l'œuvre collective sous la forme de trois actions complémentaires : penser les rapports entre les entreprises et la société, contribuer au dialogue entre les parties prenantes, promouvoir l'esprit d'entreprise et ses valeurs.



Le pas du patineur

« *Quelle est la différence entre un bon joueur et un génie du hockey? Le bon joueur patine là où le palet se trouve. Le génie patine là où il va aller* », commente **Esko Aho**. Ce conseil vaut pour les responsables politiques, les hommes et les femmes d'affaires : il est préférable d'anticiper plutôt que de « coller » aux événements.



D'autant plus dans des temps qui demandent de repenser les modèles.

L'approvisionnement en énergie, les défis environnementaux, la sécurité, le vieillissement ou la croissance de la population demandent une réflexion et des réponses formulées conjointement par les entreprises et le secteur public. Seuls, les gouvernements ne sauraient répondre à ces enjeux. Seules, les entreprises ne bénéficieraient plus d'un environnement sain pour agir. Ensemble, les deux parties peuvent comprendre et utiliser les évolutions technologiques et scientifiques à des fins bénéfiques pour tous.

Germes de succès

« *La convergence entre le physique et le numérique représente la prochaine grande évolution et le gouvernement qui saura en tirer profit gagnera la partie* ».

Esko Aho en est persuadé. L'éducation doit favoriser l'émergence de talents pluridisciplinaires, en créant des passerelles entre universités, secteur privé et sphère publique. La capacité à prendre des risques passe aussi par le développement du capital-risque, essentiel à l'innovation en Europe. « *Plus important encore : une culture de l'acceptation du risque et de l'échec doit se développer, en particulier dans le secteur public* », selon **Esko Aho**.

Contrairement à une idée reçue sur le Vieux Continent, le secteur public n'est pas minoré lorsque le privé fournit des services citoyens, en particulier dans la convergence entre mondes physiques et numériques. C'est là que se joue le prochain match mondial de hockey, dans lequel l'Europe a les moyens de construire le plus beau des palets...

RÉINVENTER L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

LE TEMPS EST-IL AU RETOUR AUX FONDAMENTAUX DE L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ
OU À DE GRANDES TRANSFORMATIONS ?

DIALOGUE

Charles H. Ferguson, cinéaste.

Jean-Marc Daniel, économiste, Institut de l'entreprise.

Avant-propos par **Alain Pons**, président de Deloitte France.



ORATEURS

Gérard Collomb, sénateur-maire de Lyon.

Christophe de Margerie, président-directeur général de Total.

Denis Kessler, président-directeur général de Scor.

Regard d'**Elliot Schwartz**, vice-président et directeur des études économiques du CED, Washington (International network of business think tanks).

Modération par **Philippe Escande**, chef de service adjoint au Monde.

En introduction, un extrait du documentaire *Inside Job*¹ est diffusé.

¹ *Inside Job*, documentaire réalisé par Charles H. Ferguson, Sony Pictures Classics, 2010.

Paul Krugman, prix Nobel d'économie, professeur à l'université de Princeton et de Boston (MIT).

Vineet Nayar, président-directeur général de HCL Technologies.





Crise inédite ou déjà vue ?

Selon **Jean-Marc Daniel**, « la finance est rendue responsable d'un grand nombre de difficultés dont elle n'est pas la composante exclusive. Le véritable problème est celui de l'épuisement à long terme de la croissance. En d'autres termes, la finance n'est qu'un des éléments révélateurs d'une crise bien plus profonde, une crise de production. »



qui se pose est celle de la régulation et de la surveillance financière » pour réinventer l'économie de marché. Pour cela, les « surveillants » et les observateurs internationaux doivent parler d'une voix plus forte afin de restaurer la confiance.

Aux yeux de **Paul Krugman**, tout cela est du « déjà-vu » et connu depuis les années 1930, même s'il faut tenir compte de l'impact actuel des technologies sur la propriété et le capital. « Les choses changent beaucoup plus lentement qu'on ne le pense, l'histoire se répète aujourd'hui. »

La crise financière déclenchée en 2008 aux États-Unis est née dans un environnement où les intérêts politiques, juridiques et économiques sont mêlés au plus haut sommet de l'État, dans une consanguinité de parcours des dirigeants.

Pour **Alain Pons**, « l'économie de marché marche d'autant mieux que la régulation fonctionne. La question

Denis Kessler ne l'entend pas de cette oreille : « Le phénomène est inédit en ce sens qu'il s'agit de la première crise globale de l'histoire », à laquelle on a appliqué des recettes traditionnelles et inadaptées : soutien à la demande, politique monétaire non conventionnelle, dérive des déficits publics et sociaux. « On a mis les pays en compétition les uns par rapport aux autres





[...], avec un déficit extraordinaire de la capacité des organismes mondiaux à créer une régulation adaptée à cette crise. Capitalisme ou autre modèle ? Le sujet est en fait dépassé. Nous n'avons pas à inventer un nouveau modèle, mais simplement à défendre des produits qui ont une valeur ajoutée supérieure ».

Crise de leadership

« L'économie mondiale est désormais complètement ouverte et il faut échanger avec tout le monde », as-sène **Christophe de Margerie**. **Vineet Nayar** recommande à l'Europe de s'intéresser au reste du monde : « D'un point de vue extérieur, il apparaît que l'Europe souffre d'une crise de leadership. L'Europe semble obsédée par la recherche de solutions alors qu'elle elle ferait mieux de prendre des décisions et d'avancer. [...] Il faut en Europe une meilleure convergence, plus de participation des entreprises et des institutions avec les citoyens. ». En Inde, la priorité est ainsi donnée à la croissance, à l'intégration, à la formation et au développement humain.

La fin de l'État providence ?

Le principe d'État providence est corrélé à celui d'État nation, avec une régulation économique menée à l'intérieur des frontières, rappelle **Gérard Collomb**. Ce cadre n'est plus. « Je suis pour une coopération public – privé. Lorsque je regarde, par exemple, les États-Unis, je m'aperçois que la révolution des technologies de l'information et de la communication est largement née des commandes de défense et donc de l'argent public, investi à un moment donné, qui a stimulé la création. »

L'époque fait donc coexister une crise financière et morale, avec un tiraillement entre politiques globales et locales. Pour autant, il est possible de faire cohabiter un État providence substantiel et une économie ouverte, à l'instar de ce que pratique le Canada, estime **Paul Krugman**.

Affirmant que l'État-nation est daté, **Denis Kessler** invite à « imaginer des systèmes de redistribution com-

patibles avec l'ouverture des économies ». **Vineet Nayar** voit comme une chance le fait que, dans les pays émergents, « les entreprises investissent de plus en plus dans les hommes et les femmes », considérant les salariés-citoyens comme une opportunité.

Question d'échelle

L'État est nécessaire dans sa fonction de modérateur, de régulateur, de bâtisseur de politiques à long terme. L'entreprise est là pour créer de la croissance et de l'emploi. Telle est la répartition des rôles souhaitée par **Christophe de Margerie**.

Gérard Collomb perçoit la coopération entre les secteurs public et privé comme une chance. « L'investissement public peut, à un moment donné, stimuler la création ». Il envisage l'échelon local et urbain comme le bon niveau d'écosystème dans le triptyque formé par l'Europe, les nations et les villes / métropoles.



En conclusion de cette table ronde, **Elliot Schwartz** constate que les dirigeants d'entreprise ont à cœur de développer leurs activités tout en les inscrivant dans la société. « L'entreprise ne peut vivre en vase clos, en ne s'intéressant qu'à son chiffre d'affaires ou à ses bénéfices ». Ne serait-ce que par pragmatisme : faute d'équité dans les relations entre sphères publique et privée, faute de population à même d'acheter des produits et des services, l'entreprise scie la branche sur laquelle elle repose.

ALLOCUTION DE PABLO ISLA

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INDITEX



Depuis la fondation du groupe par Amancio Ortega en Espagne dans les années 1960, la production fait partie intégrante du modèle économique d'Inditex. La première boutique Zara a ouvert en 1975. L'enseigne comptait 105 magasins en 1990, 1 250 au tournant du siècle et 6 000 aujourd'hui, répartis dans 86 pays.

La proximité : un socle

Les boutiques constituent la pierre angulaire de notre culture d'entreprise. Celle-ci valorise la formation interne, avec des carrières qui évoluent de vendeur à chef de rayon, puis directeur de magasin, chef de secteur dans un pays, pour finir parfois par un poste à responsabilité au siège. Les directeurs de magasin jouent un rôle pivot, décidant des assortiments mis en vente et servant de courroie de transmission entre la centrale et les consommateurs.

Le groupe fait en sorte de concevoir et produire des vêtements sûrs, propres, testés et écologiques. Au-delà, Inditex mène des programmes sociaux dans le monde entier. La création de valeur est appréhendée dans un cadre global, qui inclut « *les fournisseurs, les salariés, les investissements, le développement des activités sociales et le paiement des impôts directs et indirects* ».

“

« Certains fondamentaux expliquent le succès de la marque : l'entrepreneuriat, l'organisation et la pensée agile d'une PME, la proximité, la rapidité de prise de décision, la capacité de remise en cause », énumère

Pablo Isla ”

CRÉATION DE VALEUR(S) : L'ENTREPRISE AU-DELÀ DU PROFIT ?

SELON LA THÉORIE ÉCONOMIQUE CLASSIQUE, LES PROFITS CONSTITUERAIENT LE SEUL HORIZON DE L'ENTREPRISE. EST-CE ENCORE LE CAS ?



ORATEURS

Avant-propos par **Samuel Urrutia**, président du *Consejo empresarial de America latina* (International network of business think tanks).

Dominic Barton, directeur général, McKinsey & Company.

Antoine Frérot, président-directeur général, Veolia Environnement.

Docteur Mo Ibrahim, président, Fondation Mo Ibrahim.

Bruno Le Maire, député, ancien ministre.

Hans Reitz, directeur général, The Grameen Creative Lab.

Modération par **Adrien de Tricornot**, journaliste du *Monde*.

Regard de **Haruhiko Hirate**, président Asie du nord de Takeda Pharmaceutical et membre de Keizai Doyukai (Japon – International network of business think tanks).

L'essentiel

Le bien public est trop important pour être laissé aux seules mains des États. Les entreprises ont leur mot à dire, à condition qu'elles s'ouvrent à leurs parties prenantes.



L'intérêt général relève aussi du secteur privé

En introduction, **Samuel Urrutia** se fait le porte-voix d'une association qui regroupe 500 entrepreneurs latino-américains qui s'investissent dans l'éducation, la formation des enseignants, l'alimentation, le micro-financement de projets.

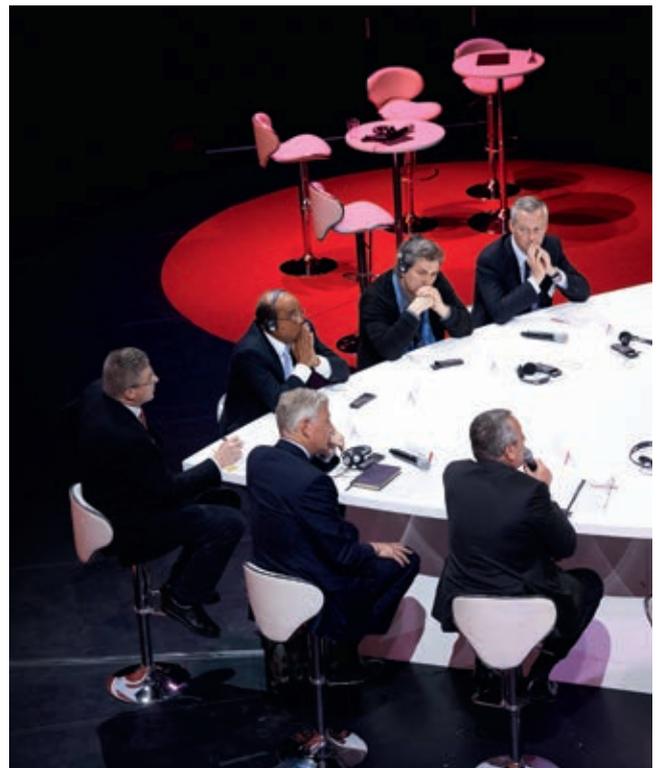
Puis, en ouverture de cette table-ronde, **Mo Ibrahim** affirme que la montée en puissance de la société civile et de la transparence poussent les entreprises à prendre la mesure de leurs responsabilités et à agir de façon respectable, « *tout particulièrement en Afrique où la corruption et l'évasion fiscale ont caractérisé la vie économique pendant de très nombreuses années* ». « *Toutes les entreprises ont intérêt à penser au-delà du profit pour maintenir un niveau élevé de bénéfices* », déclare **Bruno Le Maire**, qui cite en exemples la prise en compte des attentes sociales, de la sécurité, du développement équitable, et appelle de ses vœux l'invention d'un « *nouveau modèle dans lequel l'État [...] ne serait plus le seul garant de l'intérêt général* ».



Des parties prenantes appelées à rejoindre la partie

Aux yeux d'**Antoine Frérot**, l'intérêt proportionné entre actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, prêteurs et territoires constitue une condition déterminante pour dépasser la seule recherche du profit. « *Sans profit durable, pas d'entreprise durable [...] Le profit est nécessaire mais pas suffisant [...] Toutes les parties prenantes doivent trouver leur intérêt, proportionné à ce qu'elles apportent à l'entreprise. Sans implication de toutes les parties prenantes, notre avenir sera obéré* ». Il propose en ce sens d'atteindre un « arbitrage équilibré », en pondérant les apports des parties prenantes. Celles-ci seraient à ce titre représentées au conseil d'administration des entreprises.

Dominic Barton rappelle qu'Adam Smith invitait l'entrepreneur à s'occuper de la société dans laquelle il agit, dès son premier ouvrage, *La théorie des sentiments moraux...* Il serait temps de tourner la page de la vision restrictive de l'entrepreneur portée par Milton Friedman et





du diktat du court-termisme financier imposé par les marchés. « *Le capitalisme doit changer, il est devenu trop étroit. [...] Le business du business n'est plus seulement de faire du business* ». **Antoine Frérot** voit dans le court-termisme actuel une menace pour toutes les entreprises.

Inspiré par les figures de Gandhi et de Muhammad Yunus, **Hanz Reitz** annonce que « *vivre ensemble sera le voyage le plus difficile que l'humanité aura eu à entreprendre. C'est donc de l'empathie et de la compassion qu'il faut s'attacher à créer, au-delà du profit, et il faut espérer que les développements à venir*

se fonderont sur des valeurs telles que l'amitié et la famille ».

Mo Ibrahim est persuadé de la vertu qu'il y a à impliquer les employés dans la réussite de leur entreprise, en les associant au capital. Ce cadre plus juste passe aussi par la réduction des écarts de salaires et de fortunes.

En conclusion, **Haruhiko Hirate** estime que « *la création de valeur(s) au-delà du profit doit s'appréhender du point de vue des entreprises, comme de celui des pays* », dans un souci de réciprocité sociale, géographique, économique.



INTERVENTION DE RAPHAËL ENTHOVEN

PHILOSOPHE



« Pourquoi aller au-delà du profit ?

Parce que c'est profitable ! » **Raphaël Enthoven** ”

Si l'entreprise transforme le monde, il faut admettre que la réciproque est vraie. Est-ce la raison qui pousse les entreprises à se parer de « vertus » ?

Derrière la façade

Le désintéressement, la solidarité, le développement durable, l'intérêt général, bref, « l'humanisme », sont-ils des valeurs vécues par les entreprises ou un masque honorable dont elles cherchent à se parer ? Veulent-elles vraiment changer le cours des choses ou simplement les apparences ?

« La mode des valeurs en entreprise renseigne donc d'abord sur la valeur marchande des valeurs elles-mêmes. Pour le dire autrement, en période de crise, il

est rentable d'être moral », affirme **Raphaël Enthoven**. Si l'entreprise s'éloigne de la maximisation du profit, ce n'est pas dans un souci moral, mais par intérêt. « Pourquoi aller au-delà du profit ? Parce que c'est profitable ! » En vantant la valeur au-delà du prix, l'entreprise cherche à vendre une valeur au-delà du prix...

Quelle valeur pour les valeurs ?

Plutôt que de morale, qui implique le désintéressement, le philosophe préfère évoquer un calcul dont les effets sont vertueux. Il convient dès lors de poser la question nietzschéenne de « la valeur des valeurs » brandies par l'entreprise. Vouloir « sortir du profit » n'est qu'un moyen, non un but en soi.

De même, le développement durable ou l'épanouissement personnel en entreprise restent motivés par un intérêt.

Raphaël Enthoven suggère donc de ne pas faire se chevaucher « *les deux ordres de la vie, celui du cœur ou de l'intime, celui de la raison ou du public, [...] sous peine de verser dans le paternalisme ou la tyrannie* ». L'époque demande que l'on questionne la valeur de ses valeurs, « *de penser contre soi-même, de mettre à profit le doute [...] pour questionner le désir que l'on a de trouver des valeurs* ».

Pour paraphraser Nietzsche, le besoin de valeurs puissantes n'est pas la preuve de valeurs puissantes, c'est plutôt le contraire. Et comme le décrit Albert Camus dans un passage de son roman *La chute*, « *la morale, ce n'est pas faire le bien autour de soi ; c'est l'art de souffrir, dans sa chair, des douleurs qui nous sont épargnées* ».



ALLOCUTION DU DOCTEUR KIYOSHI KUROKAWA

PROFESSEUR AU NATIONAL GRADUATE INSTITUTE FOR POLICY STUDIES PRÉSIDENT DE LA COMMISSION INDÉPENDANTE D'INVESTIGATION SUR FUKUSHIMA



Dans notre monde interdépendant et connecté, chaque individu est susceptible d'être affecté par des événements qui surviennent à l'autre bout de la planète.

“ Ce monde, néanmoins, est éminemment fragile. À tel point que l'idéal de force qui a longtemps prévalu — force des institutions, des économies — semble avoir été supplanté par celui de résilience . ”

Kiyoshi Kurokawa

De la force à la résilience

Concomitamment, le risque est perçu comme omniprésent. Dans cette « société du savoir », l'accès à la

connaissance semble infini. Mais même les experts ne peuvent prédire ou prémunir de catastrophes telles que celle de Fukushima. Et s'ils le font, ils ne sont pas toujours écoutés. Quant au paradigme industriel, « il n'est plus un moteur de croissance, comme en témoigne, notamment, le recul de l'activité automobile ». Il s'agit donc d'inventer des relais de croissance dans les pays industrialisés et de répondre aux besoins des nouvelles classes moyennes en Asie et en Afrique. En sachant que l'accès au savoir n'est pas synonyme de sagesse accrue. « Il revient à chacun de se forger son expérience, en toute humilité », conclut **Kiyoshi Kurokawa**.

L'ENTREPRISE SE MÉTAMORPHOSE

À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, QUELLES SERONT L'ORGANISATION ET LES PRATIQUES MANAGÉRIALES DE L'ENTREPRISE DU XXIÈME SIÈCLE ?

ORATEURS

Avant-propos par **Monica de Oriol**, présidente de *Circulo de empresarios* (Espagne – *International network of business think tanks*).

Cansen Basaran-Symes, membre du conseil d'administration de *Turkish Industry and Business Association*.

Pascal Cagni, associé chez IDiPC LLP, administrateur de Vivendi SA et de Kingfisher plc.

Matthew B. Crawford, philosophe, auteur de *Éloge du carburateur, essai sur le sens et la valeur du travail*.

Paul Hermelin, président-directeur général de Capgemini.

Modération par **Jean-Baptiste Jacquin**, journaliste du *Monde*.

Regard du docteur **Vesa Vihriälä**, directeur général d'EVA (Finlande – *International network of business think tanks*).

L'essentiel

La métamorphose en cours touche au corps social, technologique, économique. Ces puissantes dynamiques sont cependant circonscrites par un horizon indépassable : notre capacité d'attention.

Les Européens se donnent-ils les moyens de réussir ? Pourquoi ont-ils tendance à sanctionner l'esprit d'entreprise dès l'école ? Pourquoi brider la créativité, stigmatiser l'argent, le profit et l'entreprise ? Telles sont les questions posées en préambule par **Monica de Oriol**.

Dynamiques

Notre nouveau monde hyper connecté exige la création de nouveaux modèles d'entreprise, ou la réinvention d'anciens modèles pense **Cansen Basaran-Symes**. Plusieurs jeunes pousses turques ont fait la démonstration récente de leur capacité à inventer de nouvelles approches dans des secteurs traditionnels, « *c'est aussi cela l'innovation* ». Jeune pays connecté, la Turquie devance largement l'Europe en termes d'utilisation d'Internet. Et entre 2003 et 2012, le pays a décuplé le nombre de brevets déposés.

Paul Hermelin voit dans la mobilité et l'Internet des leviers pour amplifier la relation client et donner corps à la



transformation numérique. En collaboration avec le MIT, Capgemini a mis en lumière que les entreprises engagées dans cette stratégie de transformation digitale affichaient une performance moyenne supérieure de 26 %, un retour sur investissement supérieur de 29 %, une valeur de marché supérieure de 12 %.

Notre intellect et nos sens sont en permanence « bombardés » de stimuli, d'informations, de sollicitations, pointe **Matthew B. Crawford**, qui en appelle à une écologie mentale afin de préserver « *un espace de pensée qui nous soit propre* ». Face à un flux de messages croissant, notre attention est une ressource finie, limitée. « *C'est un enjeu collectif, et non individuel, et une question de valeur* ».



Le sens social

Selon **Pascal Cagni**, l'actif essentiel des entreprises réside désormais dans l'expérience proposée aux clients, au-delà de l'opposition obsolète entre entreprises de services ou de produits. « *Le monde n'est plus aux patrons de centres d'exploitation qui gèrent des comptes [...] mais à des talents qui se spécialisent* ». Avec un équilibre à trouver entre cette spécialisation et une vision transversale qui reste indispensable.

La mission de l'entrepreneur est, *in fine*, proche de celle de l'artisan : proposer « *un beau produit, un bon service, créer des emplois et de la richesse partagée. C'est en créant des revenus pour leurs actionnaires et employés que les entreprises comblent les besoins de la société dans laquelle elles s'insèrent* » Voilà sa responsabilité « sociale ».



Capgemini propose à ses salariés de soutenir des projets via une plate-forme de microcrédit, afin de créer un effet d'engagement social, des salariés vers les clients. **Cansen Basaran-Symes** relève que « *c'est peut-être dans les pays en voie de développement que le rôle joué par l'entreprise dans la société se révèle de la façon la plus patente* ».



De l'État schumpétérien

Comment concilier protection des citoyens et dynamisme économique ? Le terrain de jeu des entreprises est déterminé par l'environnement social, fiscal, réglementaire, culturel dans lequel elles s'inscrivent, rappelle **Vesa Vihriälä**. L'État intervient aussi massivement dans ce qui a trait à l'investissement, la recherche et le développement, l'éducation. Mais la priorité à laquelle il doit se consacrer est l'employabilité qui constitue la meilleure protection des travailleurs, « *en leur offrant la possibilité, s'ils se trouvent au chômage, de changer de voie et d'explorer sans risque de nouvelles activités. Ainsi ils seront en mesure de trouver leur place au sein d'activités porteuses* ». La restructuration et la recapitalisation du secteur bancaire européen faciliteraient aussi les succès de nos entreprises.

ALLOCUTION DE DANIEL TAMMET

ÉCRIVAIN



Les intérêts particuliers peuvent servir le bien public sous forme d'une « inégalité consensuelle » qui œuvre pour la société tout entière.

Synesthète, **Daniel Tammet** perçoit les mots et les nombres sous forme de textures, de couleurs, d'émotions. Entre mathématiques et écriture, il tisse un même lien fait d'imagination et d'intuition. Dans cet espace, « *compter et raconter sont deux faces de la même pièce de monnaie* ». Cependant, la dynamique diffère entre ces deux mondes. Les mathématiques prennent pied dans le réel pour s'élever vers l'abstraction, quand l'écriture transforme les idées et les émotions en couleurs, odeurs et voix.

Dans l'Antiquité, les Grecs décidèrent de transcrire objets et quantités sous forme de nombres. « *Tout devint*

quantifiable. [...] Alors qu'auparavant le troc et l'échange de cadeaux réglèrent toutes les transactions athéniennes, la plupart des rapports sociaux se réduisit à des sommes ». L'argent devint ainsi la mesure désincarnée de toute chose. Fondé sur une numération infinie, il devint sans limite.

Constatant que « *dans la plupart des pays occidentaux : 20 % des citoyens possèdent 80 % de la richesse de la nation* », **Daniel Tammet** appelle à ce que les intérêts égoïstes soient placés au service d'un projet de société, via une « *inégalité consensuelle, qui sert un but collectif* ». Il appuie son assertion sur l'analyse de Keynes, selon laquelle, au XIX^{ème} siècle en Europe, ouvriers et riches se sont liés pour construire les chemins de fer, les uns fournissant leur argent, les autres leur force de travail. Le tout débouchant sur un service d'utilité publique.

DES MODÈLES QUI CHANGENT LE MONDE

QUELS SONT LES MODÈLES ÉCONOMIQUES, LES SERVICES ET PRODUITS QUI DESSINERONT DE NOUVEAUX CHAMPS DE CROISSANCE ET D'EMPLOIS ?



ORATEURS

Avant-propos par le professeur **Chi Fulin**, président du CIRD (Chine – *International network of business think tanks*).

Philippe Aghion, économiste, professeur, Université de Harvard.

Phillip Blond, directeur du *think tank* ResPublica (Royaume-Uni).

Stéphane Distinguin, président, Cap Digital, fondateur et président directeur général de faberNovel.

Pierre Mongin, président directeur général de la RATP.

Thierry de Montbrial, directeur général, Institut français des relations internationales.

Regard du professeur **Stephen Martin**, directeur général du CEDA (Australie – *International network of business think tanks*).

Modération par **Annie Kahn**, journaliste du *Monde*.

L'essentiel

Des États stratégiques. Des citoyens impliqués à l'échelon local et coproducteurs de services publics. Des entreprises créant le lien entre ces deux sphères, ancrées dans des territoires et ouvertes à l'international. Serait-ce le modèle de nos futures sociétés ?





En préambule, **Chi Fulin** dépeint une prochaine « décennie d'or » pour la Chine, sous le signe d'une croissance annuelle comprise entre 7 % à 8 %, de l'urbanisation massive et des réformes de marché.

Nature de l'État

Les « Trente Glorieuses » se sont caractérisées par une économie de rattrapage et de reconstruction. Depuis les années 1980, la France est entrée dans une économie d'innovation, avec comme corollaire « *la destruction et création permanentes d'entreprises et d'emplois* », selon la formule de **Philippe Aghion**. De colbertiste et keynésien, l'État doit devenir schumpétérien, en ciblant ses investis-

sements et en sécurisant les parcours professionnels : « *il faut passer de l'État providence à l'État stratège.* »

Nouveaux modèles

En complément de cet État stratège, **Stéphane Distinguin** promeut l'émergence d'un écosystème numérique, dans lequel les jeunes pousses stimulent la mutation des grandes entreprises. **Phillip Blond** affirme que « *la démocratie représentative a détruit la démocratie participative* ». Il prône le passage d'un modèle standardisé à l'action sur mesure. Cette approche prendrait pour socle le niveau local et rendrait possible par exemple « *l'appropriation*





tion par un groupe de personnes de toutes les dépenses publiques les concernant ». Le financement participatif et la modification des règles des marchés publics constituent deux axes prometteurs dans le développement des petites entreprises, analyse également **Phillip Blond**.

Dangers & opportunités

La société mondiale qui se constitue offre des visages contrastés. Ainsi, appliquée à l'économie, l'analytique et les grands volumes de données ouvrent des perspectives florissantes. Mais ces technologies présentent aussi « *un risque sans précédent en termes d'instauration de dictatures à l'échelle mondiale* », met en garde **Thierry de Montbrial**. Et si des citoyens se réunissent en groupes à travers le monde, la gouvernance mondiale est encore un vœu pieux.

Opérateur de transport public, la RATP illustre bien l'impact d'une entreprise sur un territoire. Chaque jour, c'est l'entreprise au contact du plus grand nombre de clients en France, souligne **Pierre Mongin**. Pour desserrer l'étau des oligopoles, **Phillip Blond** recommande de « *redonner du capital aux communautés. Dans le secteur de l'énergie, on pourrait ainsi offrir aux consommateurs la possibilité de devenir producteurs et, dans le secteur des transports, permettre aux usagers de devenir propriétaires, au moins en partie, des opérateurs de transport* ».



Projection hors frontières

L'entrepreneuriat attire à nouveau dans notre pays, se réjouit **Stéphane Distinguin**. Avec un bémol cependant : « *un problème demeure en matière de conquête internationale* » pour nos entreprises et jeunes pousses. En écho, **Pierre Mongin** déclare que « *les grandes entreprises françaises ont aussi une responsabilité dans la compréhension, par tous, des clés du monde* ».

Thierry de Montbrial est persuadé que toutes les entreprises, y compris celles de rang mondial, peuvent se rattacher à l'image de leur pays d'origine. « *Les difficultés résident au niveau non pas du capital-risque mais du capital-développement* », estime **Stéphane Distinguin**.

En conclusion, **Stephen Martin** se pose la question du manque de leadership. « *Il faut aussi que les gouvernements, comme les responsables économiques, soient capables de donner des directions, de prendre des décisions pour le bien de la société.* » Notre vision doit s'élargir et dépasser le seul cadre de l'Europe, car « *ce siècle, il faut le comprendre, sera celui de l'Asie !* ».

CLÔTURE DES DÉBATS



ORATEURS

Xavier Huillard, président de l'Institut de l'entreprise, président-directeur général de Vinci.

Claude Bartolone, président de l'Assemblée nationale.



« L'entreprise n'a ni vocation à prendre en charge l'ensemble des missions de l'État ni légitimité pour le faire. En revanche, elle détient une part non négligeable des réponses aux défis qui se posent au niveau mondial. »

Xavier Huillard

« La France doit retrouver l'esprit d'entreprendre et le goût du risque, ou au moins, les renforcer. Je veux, à la place qui est la mienne aujourd'hui, être du côté de la création. Je veux toujours être du côté de l'innovation. Je serai toujours du côté du risque. [...]

Nous avons à fonder main dans la main, État, entreprises, salariés, une France qui pèse dans une Europe qui compte. Ne serait-ce que pour cela nous avons besoin de toutes les énergies. » **Claude Bartolone**





Winston Churchill déclarait : « *On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire. Peu voient en lui le cheval qui tire le char.* » **Xavier Huillard** espère que l'enthousiasme, l'espoir et la confiance exprimés lors de ce sommet fassent mentir cet adage.

Intérêt général

Faisant sienne la formule de Schumpeter selon laquelle « *entreprendre consiste à changer un ordre existant* », **Xavier Huillard** voit dans l'entrepreneuriat une dynamique capable d'irriguer la sphère publique. L'esprit d'entreprise placé au service de l'intérêt général s'exprime sous plusieurs formes : la prise en charge d'une partie des missions de service public, une plus grande coopération entre secteurs public et privé, la diffusion extra-muros des bonnes pratiques des entreprises.

Ceci demande de dépasser le clivage actuel entre État et entreprises. D'évoluer vers une collaboration dans laquelle la puissance publique fixerait « *la vision à long terme, les cadres et les règles, les objectifs* ». La sphère privée se chargeant « *des modalités de mise en œuvre pour atteindre les buts fixés* ». Cette métamorphose trouve un terreau dans la culture de l'expérimentation et la capacité d'adaptation des entreprises.

Par la voix de **Xavier Huillard**, l'Institut de l'entreprise en appelle ainsi à un « Grenelle de la dépense publique », comme au Canada dans les années 1990. Une autre initiative est proposée : « *10⁶* ». Celle-ci consisterait à « *confier à 10 chefs d'entreprise et 10 élus locaux la prise en charge de 10 sujets prioritaires de politique publique sur 10 territoires. Ils constitueraient autour d'eux des groupes de 10 représentants des parties prenantes et disposeraient de 10 mois pour proposer et expérimenter des solutions innovantes* ».

Au-delà de ce discours de la méthode, l'énergie entrepreneuriale est porteuse d'un renouvellement du politique et du social. Elle redonne du sens à l'action collective. « *Le monde se transforme, non par décret, mais par la volonté et, surtout, par la mobilisation de l'intelligence de tous* ».

Un rôle à jouer

Lieu de débat et de confrontation, « *le Parlement doit aussi être un lieu d'expression des intelligences* », selon la formule de **Claude Bartolone**. Le président de l'Assemblée nationale a réaffirmé sa volonté de provoquer la rencontre entre parlementaires, entreprises et *think tanks*. Le pouvoir exécutif et législatif a conscience des difficultés rencontrées par les entreprises françaises : manque de fonds propres, difficulté d'accès au crédit, faiblesse des marges, recul des investissements étrangers, instabilité réglementaire et fiscale...

Face aux difficultés rencontrées par la France aujourd'hui, **Claude Bartolone** affirme que notre pays et l'Europe entière ont leur rôle à jouer, à condition de déterminer « *le bon ton et le bon rythme* ». L'Europe a les moyens de se penser et d'agir en tant que « *continent solide et solidaire, tourné vers la croissance, mais pour le progrès, taillé pour gagner, mais attentif aux plus fragiles !* » Cette affirmation de notre identité doit aller de pair avec le passage d'une « *finance cupide* » à une « *finance utile* », avec l'émergence d'une gouvernance mondiale.

Claude Bartolone définit ainsi quatre « colonnes de la réussite » :

- La révolution verte, par la réorientation énergétique.
- La réorganisation européenne, en dépassant les seules règles pour retrouver un projet commun, fondé sur la croissance et la demande.
- La relation entre compétitivité et qualité, par « la montée en gamme de la production française et de l'innovation ».
- Le dialogue social et l'adaptation du modèle français, afin de concilier capacité concurrentielle, création et partage des richesses au sein de la société.

«En renforçant l'esprit d'entreprendre et le goût du risque, l'État, les entreprises et les salariés feront en sorte que notre pays pèse dans une Europe qui compte », conclut **Claude Bartolone**.

CONTRIBUTIONS DU RÉSEAU INTERNATIONAL DES THINK TANKS ÉCONOMIQUES

- Leadership partagé : réinventer le lien public-privé
[FRANCE] Institut de l'entreprise
- Incentivizing innovation: the role of public policy
[AUSTRALIA] Committee for Economic Development of Australia (CEDA)
- The government cannot substitute the market
[CHINA] China Institute for Reform and Development (CIRD)
- Revival of the Bourgeois mentality: the way back to the merits of entrepreneurial capitalism...
[FINLAND] Center for Finnish Business and Policy Studies (EVA)
- Innovation and regional economic development
[GERMANY] CES-Ifo
- “Sanpo Yoshi”: the key Japanese business philosophy, over the years
[JAPAN] Japan Association of Corporate Executives (Keizai Doyukai)
- “Multilatinas”: a combination of development, public policies and corporate strategies
[LATIN AMERICA] Business Council of Latin America (CEAL)
- Overcoming the economic crisis through entrepreneurial spirit
[SPAIN] Circulo de Empresarios
- Business statesmanship and sustainable capitalism
[USA] Committee for Economic Development (CED)

« LEADERSHIP PARTAGÉ : RÉINVENTER LE LIEN PUBLIC-PRIVÉ » FRANCE

PAR FRÉDÉRIC MONLOUIS-FÉLICITÉ, INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Si l'ampleur de la crise est indéniable, elle ne saurait signifier la faillite du système économique contemporain.

Depuis la fin de la Seconde guerre mondiale, partout où les gouvernements ont su créer des conditions de stabilité et de sécurité, les sociétés ont prospéré.

L'alliance de la propriété privée des moyens de production et de l'allocation des ressources par le marché, a été et demeure le système le plus puissant, flexible et résilient pour générer de la prospérité et du bien-être social. Les différentes crises qui se succèdent depuis 2008 sont des manifestations de défaillances localisées, et de l'insuffisance des mécanismes d'ajustement par le marché, et non pas le résultat d'une crise systémique globale. On ne saurait donc parler de crise du marché et encore moins de crise de l'entreprise. On doit plutôt s'intéresser aux conditions de régulation des marchés et de soutien aux entreprises dans le sens d'une efficacité responsable.

Car il est vrai que les économies occidentales se heurtent aujourd'hui aux limites des systèmes de « régulation », au sens large, conçus pour la navigation par beau temps. Que les leviers soient de nature financière (fiabilité du système bancaire), monétaire (taux d'intérêt, politique de change, planche à billets), économique (plans de relance, renforcement de la compétitivité du système productif), budgétaire (baisse des dépenses publiques, fiscalité), sociale (lutte contre le chômage et la pauvreté) ou politique (démocratie représentative), ils sont de toute évidence grippés car pensés il y a plus de soixante ans, dans et pour un monde qui n'existe plus. N'en déplaise aux nostalgiques, près de quatre générations séparent la reconstruction des États européens - sur un modèle d'État-providence adapté aux nécessités de l'après-guerre - et la faillite de Lehman Brothers.

Un malaise français amplifié par la crise

Désormais principalement européenne, la crise touche particulièrement la France qui s'en sort encore moins bien que ses partenaires, tant elle cumule et amplifie cette langueur qui ne cesse d'étonner nos amis asiatiques ou américains. En récession pour la deuxième fois depuis 2009, elle n'a pas rattrapé son niveau de croissance d'avant la crise de 2008. Les niveaux records de déficit, de dette et de dépenses publics rendent illusoire la pérennité du modèle de redistribution, à périmètre équivalent. Mettre un terme à la facilité de la dépense publique financée par l'augmentation insoutenable de la fiscalité et de la dette est donc devenu un enjeu vital pour notre avenir.

Bien sûr, le malaise français ne date pas de 2008. La France ne s'est jamais véritablement remise en ordre de marche depuis le premier choc pétrolier de 1973, malgré quelques périodes de rémission. N'ayant jamais réellement fait les efforts nécessaires pour adapter son système productif et social aux crises précédentes et à la mondialisation, la France est aujourd'hui plus démunie que la plupart des grandes économies occidentales. L'épisode que nous traversons révèle crûment nos faiblesses internes profondes, jusqu'alors compensées par des facteurs exogènes favorables, qu'il s'agisse de la conjoncture mondiale ou d'amortisseurs sociaux financés à crédit.

A cet égard, la crise agit comme révélateur de l'inadaptation de nos choix structurels, comme amplificateur de difficultés anciennes jamais résolues et comme catalyseur de réactions sociales potentiellement désastreuses. En résumé, **il n'est plus possible de nier la réalité et d'invoquer la supériorité de notre modèle.** C'est bien le pacte social issu de 1945 qui est en jeu. Il faut le réformer en profondeur pour lui permettre de survivre, comme l'ont fait avant nous les Suédois, les Canadiens ou les Allemands.

Régulièrement, les coupables sont montrés du doigt :

le spéculateur anglo-saxon de Wall Street ou de la City, le capitaliste indien sans foi ni loi, l'industriel allemand anti-social, l'infréquentable patron du CAC 40 seraient les responsables tout désignés de nos turpitudes.

Pourtant, c'est oublier que les difficultés sont d'abord les nôtres. Notre déficit d'adaptation est peut-être à chercher dans l'obsolescence des schémas de pensée de notre sphère politique et administrative, qui n'a pas encore pleinement saisi la nouvelle donne de la mondialisation, car sa formation et son expérience professionnelle l'en éloignent de plus en plus. Il ne s'agit pas ici de dénoncer, mais de constater que la compréhension des ressorts de l'économie mondialisée est moins maîtrisée dans la sphère publique française que dans d'autres pays. Ce décalage de nos décideurs publics face aux enjeux économiques du monde actuel n'est pas irrémédiable, pour autant que l'urgence de la situation leur permette d'en prendre conscience. Il faut croire dans la vertu du choc actuel pour trouver les ressorts du salut et ainsi transformer la crise en opportunité. Les pressions multiples imposent aux gouvernements de faire face de façon coordonnée et rigoureuse à l'urgence. Régulation financière, retour à la croissance et à l'équilibre des comptes publics, cohésion sociale et pacte de confiance démocratique : toutes ces actions sont prioritaires.

Comme si cela ne suffisait pas, il faut affronter dans le même temps les défis résultant de tendances lourdes, notamment le vieillissement de la population qui implique de financer la dépendance, les retraites et les dépenses de santé.

Il faut tirer de ce qui précède deux conséquences : (1) quelle que soit l'interprétation retenue des causes profondes de la crise actuelle, **la préservation de l'existant ne peut tenir lieu de politique d'avenir** ; (2) seule une **mobilisation collective** permettra de faire face à la complexité et à l'ampleur de la tâche. C'est pourquoi, plutôt que de faire le vain procès d'un système qui a démontré

son efficacité, son utilité et son endurance, ou de s'en faire le défenseur servile, il convient plutôt de s'interroger sur l'avenir. Pour ce faire, la France possède de nombreux atouts qu'elle peut mobiliser : culture industrielle, ingénieurs de qualité, système éducatif, démographie, infrastructures, pour n'en citer que quelques-uns. Sans oublier les entreprises de toute taille qui, grâce à la puissance de l'esprit d'entreprise et à la qualité de nos entrepreneurs sont des sources inépuisables de créativité.

Repousser les frontières de l'économie de marché

Il est temps de mobiliser des leviers différents et complémentaires de ceux auxquels notre pays a eu traditionnellement recours ces **dernières décennies**. En d'autres termes, nos décideurs publics sont-ils prêts à faire sortir l'État du cadre de ses prérogatives pour redéfinir son rôle avec audace et lucidité ? La **société** (citoyens, associations, communautés locales) est-elle prête à assumer la coproduction des services publics rendue à la fois nécessaire et possible par les évolutions décrites plus haut ? Nos **entreprises** sont-elles prêtes à repousser les frontières de l'économie de marché ? Sont-elles prêtes à consolider leur fondamentaux (produire, vendre, dégager les indispensables profits) sans lesquels rien d'autre n'est possible, tout en dépassant le strict cadre de leur objet social pour se mettre au service d'autre chose que d'elles-mêmes ? Nous pensons que le moment est venu de répondre « oui » à l'ensemble de ces questions.

- **De la politique industrielle à la politique de créativité entrepreneuriale**

Il est à présent communément accepté qu'il n'est plus possible de relancer la machine économique par les leviers néo-keynésiens classiques (plans de relance, soutien à la consommation...) tant par manque de marges budgétaires que parce que ces politiques ont

montré leur inefficacité dans la période récente. À lui seul, ce constat ne suffit cependant pas à disqualifier l'État comme acteur économique, ni à justifier l'implication accrue de la sphère privée dans la résolution de la crise. En revanche, si l'on considère l'importance désormais vitale de l'innovation dans la croissance, alors l'impuissance relative de l'État et la nécessité de faire appel aux ressorts du marché prennent tout leur sens. Les économies de pays développés comme la France, touchées par le vieillissement de la population et en situation d'hyper-concurrence mondiale, devront générer des gains de productivité substantiels pour maintenir leur croissance économique.

Depuis une décennie, les gains de productivité en France sont quasi-nuls, du fait d'un effort insuffisant de recherche, d'innovation et de modernisation de l'outil de production, phénomène accentué par la crise et bien documenté par de nombreuses études économiques. Un investissement massif dans la qualité du tissu productif devra donc s'opérer par l'éducation, les infrastructures, les nouvelles technologies. Dès lors, les entreprises qui prospéreront seront celles qui auront réussi à développer leur productivité en produisant de façon plus efficace et à moindre coût.

L'histoire économique montre que l'innovation est à l'origine de plus des deux tiers de l'accroissement de la productivité. Qu'il s'agisse d'innovation touchant les produits, les services, les processus de production, les méthodes d'organisation ou de marketing, l'innovation sera plus que jamais un facteur d'avantage comparatif. Ses bénéfices se logent souvent là où on ne l'attend pas, c'est-à-dire plus dans les processus que dans les produits.

A cet égard, la diffusion de l'innovation est aussi cruciale que sa génération à travers les efforts de R&D, car c'est seulement quand l'innovation se répand que les gains de productivité se réalisent. Les entreprises sont évidemment aux premières loges pour générer cette diffusion tout au long de la chaîne de valeur, en développant et commercialisant des nouveaux produits et services ou

en transformant les résultats de la recherche universitaire en marché.

La performance de notre économie est donc étroitement corrélée à la capacité des acteurs économiques de se saisir d'idées nouvelles pour les transformer en valeur ajoutée. L'essor des technologies propres, des nanotechnologies, des biotechnologies, d'Internet, du cloud computing, des smart grids, du big data sont autant de champs d'innovation qui bouleverseront le paysage économique des années à venir, tant par leurs effets sur la productivité que sur la création d'emplois ou de richesse. Une récente étude de McKinsey montre que 12 ruptures technologiques vont profondément bouleverser nos habitudes d'ici à 2025¹.

Les atouts de l'entreprise sont nombreux pour se saisir de ces enjeux vitaux et convertir l'incertitude et l'intuition en opportunités et valoriser la prise de risque. Par son agilité, sa créativité, sa capacité à embrasser les nouvelles technologies et à intégrer des jeunes talents pour exploiter des idées nouvelles, l'entreprise est le lieu naturel de la création de nouveaux modèles économiques et d'innovation.

C'est donc la nature même de la croissance, tirée par l'innovation, qui rend le dynamisme entrepreneurial indispensable à cette nouvelle phase de développement économique. Pour le dire autrement, l'avenir de la croissance se joue à la « frontière technologique », par le développement de nouvelles idées et non plus par l'imitation ou la mise en œuvre de savoir-faire existants. Ce que certains auteurs décrivent sous le nom « d'économie de la frontière² » décrit bien ce phénomène : c'est l'exploration et l'exploitation de cette frontière technologique qui produit la croissance et qui demande un bouillonnement créatif permanent. Pour continuer à croître, une économie mature comme celle de la France doit

¹ *Disruptive technologies, Advances that will transform, business and the global economy*, McKinsey Global Institute, mai 2013

² Brink Lindsey, *Frontier economics, why entrepreneurial capitalism is needed now more than ever*, Kauffman Foundation, 2011

se rendre plus perméable à la concurrence, c'est-à-dire aussi devenir plus entrepreneuriale. Si l'approche « planificatrice » ne répond plus aux besoins de l'économie actuelle, quelles sont alors les voies possibles pour une politique économique entrepreneuriale ? Des modes de décision décentralisés, de la flexibilité / qualité / abondance d'utilisation du capital et des hommes, et de la « fertilisation croisée » entre entreprises et recherche universitaire, public et privé, sciences dures et sciences sociales. C'est évidemment le modèle qui préside au succès des écosystèmes de croissance les plus performants, que l'on pense à la Silicon Valley, le plus connu et le plus ancien, mais aussi la Silicon Wadi en Israël ou Kista en Suède. A cet égard, si la place déterminante des start-up dans le processus d'innovation est bien connue, le rôle moteur des grandes entreprises reste crucial. Pas tant par le montant des sommes engagées dans la R&D - évidemment bien supérieur aux montants d'entreprises de taille modeste - que par l'efficacité organisationnelle globale qu'un grand groupe peut permettre à ses innovateurs internes d'atteindre.

Les effets d'échelle, la réputation, la qualité des relations avec l'écosystème d'innovation (universités, régulateurs, sous-traitants...), l'avance technologique, l'excellence des processus de production sont autant d'avantages qui permettent à des grands groupes de répondre, par l'innovation, à des problématiques globales de politique publique. En résumé, il n'y a pas de substitut à l'innovation et, pour ce faire, il n'y a pas de substitut à l'entreprise.

• **L'entreprise, premier vecteur d'innovation sociale**

De nouvelles formes d'entreprises émergent, à l'écart de la firme cotée ou patrimoniale classique, réputée rétive à poursuivre d'autres objectifs que financiers. Les **coopératives**, connues en France sous le nom de SCOP (sociétés coopératives et participatives), associent les salariés au capital et à la gouvernance de l'entreprise.

De plus en plus d'entreprises relevant de **l'entrepreneuriat social** voient le jour, elles poursuivent un but social tout en visant la rentabilité, indépendamment de leur statut juridique. Mais l'entrepreneuriat social peine à prouver la pertinence de son modèle économique et reste incapable de répliquer ses succès locaux à grande échelle. Force est de constater que la plupart de ces entreprises ont du mal à grandir, les particularités de leurs statuts juridiques ne facilitant pas les augmentations de capital ou les stratégies audacieuses d'investissement ou d'acquisition.

Par ailleurs, tous les secteurs d'activité ne se prêtent pas à ces variantes, en particulier les secteurs intensifs en capital. Reconnaissons enfin qu'une telle évolution n'est pas sans risques³: la recherche de l'efficacité économique, vocation de l'entreprise hors de laquelle elle ne remplit pas sa mission essentielle, exige des résultats dont l'atteinte risque d'être diluée au nom d'objectifs sociaux ou sociétaux.

L'un des phénomènes les plus inhabituels pour un observateur français, est ce qu'il est convenu d'appeler le **philantropocapitalisme**⁴, par lequel des donateurs fortunés financent massivement des fondations à but social qui fonctionnent comme de véritables entreprises. Ce faisant, ces donateurs remplissent des fonctions que l'État ne peut assumer, car ils sont prêts à prendre des risques que les services publics ne prennent pas, sur des sujets parfois délaissés par la puissance publique, tout en utilisant les mécanismes de l'économie de marché et en incitant les associations bénéficiaires à se professionnaliser. Ces nouveaux philanthropes se comportent comme des managers et des investisseurs avisés, qui attendent le maximum de rendement social de leurs investissements. L'abondance de capital et la qualité managériale ne peuvent résoudre à eux seuls des

3 Bertrand Collomb, « Economie libérale et solidarité sociale », *Futuribles*, septembre 2012

4 Matthew Bishop, « The rich can save the world : we should let them », *The Time UK*, 4 février 2009

problèmes politico-sociaux souvent très profonds, mais ce mouvement mérite d'être porté au crédit des effets bénéfiques des succès de l'économie de marché. Enfin, le **microcrédit** est une alternative qui présente, en apparence, tous les avantages du marché, en faisant appel à des ressorts entrepreneuriaux essentiels. Cependant, pour utile qu'il soit dans des pays en développement où la bancarisation est faible et les taux d'intérêt pratiqués par les usuriers rédhibitoires, le microcrédit est en réalité plus adapté à financer des activités familiales qui vivent que de véritables entreprises créant des emplois.

A contrario, la **grande entreprise « classique »** est un puissant vecteur de changement social. Elle possède à la fois la légitimité et la capacité pour porter une telle ambition. L'entreprise d'Europe continentale - et, singulièrement, française - s'est largement tenue à l'écart du credo libéral anglo-saxon, de nature « verticale » (« l'objectif unique de l'entreprise doit être de générer des profits qui, par capillarité, se déverseront dans la société ») pour adhérer à une vision plus horizontale de « capitalisme distribué », intégrant l'ensemble de ses parties prenantes pour créer de la valeur économique tout en répondant aux besoins de la société.

Pour bien des entreprises, la question du périmètre de **légitimité** semble incongrue, tant leurs pratiques prennent en compte cette dimension « écosystémique », prouvant qu'il n'y a pas de contradiction entre générer de la croissance de façon rentable et servir la société dans laquelle elles inscrivent leur activité.

L'observation du comportement de la majorité des entreprises depuis les années 1990 confirme que nombre d'entre elles ont intégré les préceptes de la théorie des parties prenantes (stakeholder theory) visant à prendre en compte l'impact de leurs activités sur leur écosystème, plutôt que suivi brutalement la shareholder theory, poussant à la maximisation exclusive de la valeur pour l'actionnaire. Pour poursuivre la réflexion mise à l'ordre du jour par Michael Porter, elles sont passées de la valeur actionnariale à la valeur partagée, c'est-à-dire à la valeur pour la société.

Cependant, il ne saurait s'agir seulement de limiter les

dégâts par une politique de **responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**, qui souffre d'une réputation injuste mais répandue de palliatif sans profondeur. L'idée de RSE réside paradoxalement dans le constat que l'entreprise n'était pas jusqu'ici considérée comme faisant pleinement partie de cette société vis-à-vis de laquelle elle devrait désormais se montrer responsable. L'ère du soupçon généralisé n'en prend pas fin pour autant, mais la légitimité de l'entreprise dans son écosystème en sort renforcée.

Une caractéristique essentielle permet à l'entreprise de se projeter au-delà du profit : elle est et reste aujourd'hui le lieu de l'**engagement collectif**. Certes, les pressions de la mondialisation et l'éclatement des chaînes de valeur ont rendues plus floues les frontières de l'entreprise et plus incertaine la maîtrise de l'environnement quotidien pour certains salariés. Pour autant, l'entreprise reste le lieu d'intégration par excellence, et parce qu'elle doit créer de la valeur pour d'autres parties prenantes, elle est par essence animée par un projet collectif.

La force de l'entreprise réside dans sa capacité à absorber le changement, pas uniquement dans sa dimension économique ou technologique mais aussi dans sa dimension sociale ou sociétale, et à intégrer celle-ci comme une opportunité. Plus que tout autre institution humaine, l'entreprise est soumise au principe de réalité et ne peut perdurer au détriment ou indépendamment de l'écosystème dont elle tire sa force.

Contrairement aux administrations, aux partis politiques, aux syndicats, l'entreprise peut s'adapter grâce à sa liberté d'expérimentation tout en mesurant le résultat de ses efforts, ce qui faisait dire à Michel Crozier que « désormais, c'est dans les entreprises que se joue le sort de l'innovation sociale »⁵. La grande entreprise est aussi celle qui est le plus **capable** de démultiplier l'impact de ses actions dans le champ social. Force est de reconnaître que l'entreprise s'est déjà profondément transformée ces dernières années, notamment grâce à la pression concurrentielle décrite précédemment. Les tendances qui structurent depuis une décennie l'écono-

⁵ Michel Crozier, *On ne change pas la société par décret*, 1982

mie mondiale sont, à cet égard, de puissants vecteurs de changement pour les entreprises. Celles-ci sont incitées en permanence à se demander comment leur raison d'être (produire et vendre des biens et des services pour générer des profits) permet de répondre à des objectifs plus larges. Elles développent de nouveaux produits et services à destination des classes moyennes des pays émergents, elles conçoivent de nouveaux business models plus efficaces et moins coûteux, elles exploitent les nouvelles technologies pour diffuser leurs produits et services, elles contribuent au développement durable par la conception de nouveaux produits. Cette adaptation permanente et l'accumulation d'une multitude de micro-changements assurent le perpétuel renouvellement de l'entreprise et en font la principale force d'avenir de nos sociétés. C'est ce mouvement qui leur permet de créer en continu de nouveaux modèles de croissance, de production, d'emplois, de leadership, de consommation, d'efficacité énergétique, d'innovation technologique et de nouveaux usages.

À cet égard, les grandes entreprises classiques sont souvent les mieux équipées, du fait de leur taille et de leur puissance d'innovation, pour s'attaquer à des problèmes sociaux à grande échelle. Elles seules ont la capacité de mettre en place des stratégies cohérentes de développement de nouveaux marchés, de façon rentable. En ce sens, l'évolution récente n'est pas une révolution mais plaide pour une intégration de la triple bottom line (profit, people, planet) dans la stratégie de l'entreprise, comme le montrent les exemples suivants.

Dans le domaine de l'environnement, **Procter & Gamble** a récemment indiqué avoir économisé 1 milliard de dollars en cinq ans grâce à la valorisation de 99% des matières premières entrant dans ses 160 usines, dont 45 usines fonctionnant sans produire de déchets. Le groupe réalise des économies de gestion des déchets, réduit ses coûts d'achats de matières premières et ce faisant, réduit sa consommation de ressources naturelles⁶. D'autres entreprises mettent en place des modèles hy-

brides permettant de servir les 4 milliards de clients de la «base de la pyramide» (ou BOP, Base Of the Pyramid), selon l'expression popularisée par l'universitaire CK Prahalad. **Lafarge**, leader français des matériaux de construction, a lancé en 2007 le programme «logements abordables» visant à permettre à des clients au faible pouvoir d'achat de s'agrandir d'une pièce supplémentaire pour 2000 dollars.

En partenariat avec des banques de microcrédit et des ONG locales, Lafarge facilite l'accès au crédit, met les clients finaux en relation avec un architecte, forme les maçons et règle les questions de disponibilité foncière avec les autorités. L'entreprise sort de son rôle habituel (vendre des matériaux de construction) pour faciliter l'ensemble de la démarche de construction, mais, ce faisant, elle remplit une fonction sociale, crée un nouveau marché et acquiert de nouveaux clients. Selon la même logique, **Schneider Electric** a mis en place le programme BipBop (Business Innovation & People at the Base of the Pyramid), ciblant 1,3 milliard de personnes qui n'ont pas accès à l'énergie en leur proposant des lampes solaires à bas prix. **Veolia**, leader mondial du traitement de l'eau et de la propreté, met en place des solutions techniques couplées à une ingénierie sociale innovante pour créer un réseau de distribution d'eau et ramasser les déchets sans pour autant détruire l'économie locale du bidonville d'une grande ville indienne.

De son côté, **Unilever** a conçu et lancé en 2004 en Inde un dispositif portable et à très bas coût de purification d'eau, Pureit, qui ne nécessite pas d'énergie électrique pour fonctionner.

Grâce à sa connaissance des circuits locaux de distribution, Unilever a pu vendre son dispositif à des millions d'exemplaires et considère que 35 millions de personnes l'utilisent, pour un marché potentiel estimé à 500 millions de personnes⁷.

Certes, il ne faut pas pour autant oublier les limites de ces modèles hybrides. S'ils trouvent dans les pays émergents un terrain particulièrement propice de développe-

6 Source : *Les Echos*, 10 avril 2013

7 Harvard Business Review, Septembre 2012

ment, quelle est leur pertinence dans des pays occidentaux aux économies matures ?

Une réponse réside dans le succès des stratégies **d'innovation frugale**⁸ qui permet de réinventer les business models. En effet, répondre par des solutions de marché à des besoins globaux non pourvus permet de repenser fondamentalement les responsabilités et la mission de l'entreprise comme un lieu dans lequel les objectifs économiques et sociaux, loin d'être incompatibles, sont intimement liés et se nourrissent mutuellement.

Ce faisant, l'entreprise ne dénature pas son objet social en dispersant ses ressources ou en augmentant ses coûts pour répondre à la pression sociale. Au contraire, elle trouve de nouveaux ressorts d'innovation pour repenser ses technologies, ses processus et son organisation.

C'est ce qu'ont compris **Essilor** en Inde qui fabrique et distribue ses lunettes dans les zones rurales grâce à des laboratoires mobiles, **Tata** qui a conçu la voiture la moins chère du monde (Tata Nano), ou encore les cas bien connus de **Danone** ou **Adidas** avec **Grameen** qui produisent, financent et distribuent leurs produits au Bangladesh de façon radicalement nouvelle.

D'abord mise en œuvre dans les pays émergents pour concevoir et commercialiser des produits adaptés aux marchés locaux, en général peu chers, robustes et distribués dans les circuits traditionnels, l'innovation frugale a permis de repenser radicalement la chaîne de valeur des entreprises qui s'y sont lancées.

A cet égard, la rareté des ressources agit comme un puissant levier de créativité qui irrigue tous les secteurs d'activité et qui, prenant naissance dans des pays émergents, inspire en retour les pratiques industrielles des pays développés. L'automobile en est un exemple, avec le concept « d'ingénierie frugale » de **Renault** qui a donné naissance à la Logan.

8 Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Jugaad Innovation, Jossey-Bass, 2012

Peter Löscher, PDG de **Siemens** en a résumé la philosophie dans l'acronyme SMART (Simple, Maintenance-friendly, Affordable, Reliable, Timely to market) qu'il explique ainsi : « La rareté des ressources n'est pas un obstacle, mais un facilitateur d'innovation »⁹.

Ces nouvelles relations entre l'entreprise et la société revêtent différents noms selon les auteurs académiques qui s'y sont intéressés: capitalisme inclusif¹⁰, « capitalisme 2.0 », valeur partagée¹¹, entreprise éclairée¹².

Quel que soit l'emballage conceptuel, les trois leçons à tirer des succès de l'économie de marché pour servir la société sont limpides :

- Le « bien social » issu des entreprises est souvent réalisé de façon quasi « inconsciente » grâce à des mécanismes de marché traditionnels ;
- L'efficacité sociale et environnementale n'aurait pas pu être assurée par des organisations pour lesquelles la rentabilité n'a aucune importance ;
- Et l'impact social est non seulement compatible avec la performance économique mais il en est le catalyseur le plus sûr.

Ces exemples ont également un point commun : ils démontrent la puissance et la pertinence des mécanismes de marché pour résoudre des défis traditionnellement considérés comme relevant de politiques publiques. Ils permettent de penser de façon radicalement nouvelle la valeur sociale en réinventant les interactions entre entreprises, État et citoyens.

Cependant, malgré la pertinence et l'efficacité de l'entreprise et les vertus de l'esprit d'entreprise pour affronter les défis du moment, rien de durable et de profond

9 Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Frugal innovation, a new business paradigm, Insead Knowledge, Janvier 2013

10 Lynn Forester de Rothschild, Dominic Barton, The case for inclusive capitalism, The Guardian, 15 mai 2012

11 Michael Porter, Mark Kramer, The big idea: creating shared value, Harvard Business Review, janvier 2011

12 Matthew Taylor, président de la Royal Society of Arts, Londres, 2011

ne peut advenir sans l'adhésion de la sphère publique. Pas plus que l'État seul, l'entreprise ne saurait résoudre isolément la crise, amplifiée par les limites structurelles de l'action publique. Il n'y a donc pas d'alternative à une redéfinition radicale des modes de production des services publics, plus ouverts à la richesse collective qu'offrent l'entreprise et la société.

Réinventer le lien public-privé

La réalité décrite plus haut plaide pour un nouvel état d'esprit qui permette d'élaborer un pacte objectif entre tous les acteurs : notre État de droit, servi par des fonctionnaires dévoués au service public ; nos entreprises dont l'efficacité n'est plus à démontrer ; nos concitoyens, éduqués et conscients des enjeux collectifs.

• Le réveil de la société civile

Se focaliser sur la relation binaire entre l'État et le marché, c'est faire l'impasse sur la société civile. Aujourd'hui revalorisée, elle cristallise les revendications d'autonomie, de responsabilité et d'efficacité. Elle est le véritable point de rencontre entre l'État et l'entreprise à la fois comme objet de politiques publiques et sujet agissant dans son intérêt propre, au sein d'un réseau complexe d'interdépendances, que sa réalité se matérialise sous une forme collective (associations, collectifs d'intérêts, communautés locales...) ou individuelle (citoyen). Impliquer les citoyens dans la production des services publics est à la fois souhaitable et possible à la condition de réinventer notre administration et notre culture civique.

La « société civile », dans une France jacobine où l'omniprésence de l'État est profondément ancrée, n'a sans doute pas encore pris conscience du potentiel qui est le sien. La richesse cachée des citoyens est une réalité, décuplée par les facilités de mise en relation offertes par les réseaux sociaux, et doivent amener l'État à repenser des services publics construits autour des capacités des citoyens à les coproduire.

• Les limites de l'entreprise-providence

Le poids économique des plus grandes entreprises est devenu sans commune mesure avec celui de la plupart des États de la planète. Seuls 25 pays ont un PIB supérieur au chiffre d'affaires de **Wal-Mart**, plus gros employeur du monde, dont les 2,1 millions d'employés dépassent la population d'une centaine de pays. Dans ces conditions, on ne peut s'empêcher de penser que ce pouvoir confère aussi de nouvelles responsabilités aux entreprises, qui font face à des États de plus en plus impécunieux. Les plus grandes entreprises deviennent des « quasi-États », fournissant à leurs employés protection sociale, logement, éducation, formation.

McDonald's forme près de 6000 salariés en France chaque année pour les conduire vers des certifications par la validation des acquis de l'expérience.

Carrefour propose des formations à ses salariés, depuis les cours d'alphabétisation jusqu'à l'enseignement supérieur. **Cisco** dispense des formations certifiantes à plus d'un million de personnes dans le monde. 26 000 personnes en bénéficient en France, au travers de 7 programmes de 70 heures de formation à l'informatique, délivrées par des enseignants d'enseignement professionnels formés à cet effet¹³. L'ère de l'entreprise-providence se substituant peu à peu au modèle classique de l'État-providence n'est pas sans présenter des limites. Outre qu'il ne s'agit pas là de la vocation première de l'entreprise et que les attentes vis-à-vis de cette dernière soient sans doute excessives, il existe d'inévitables effets d'éviction sur les populations exclues du marché de l'emploi salarié.

Si le social est de plus en plus absorbé par l'économique, c'est-à-dire les objectifs sociaux remplis par l'entreprise, alors la porosité de l'économie et du politique devient une réalité et nécessite d'en assumer les conséquences. En définitive, il s'agit moins de reconnaître le rôle des entreprises et des citoyens pour pallier les insuffisances d'un État-providence à bout de souffle que de prendre conscience de la puissance conjuguée des acteurs pour

¹³ *Le Point*, 9 mai 2013

œuvrer à une transformation en profondeur de notre modèle économique et social, pour autant que l'entreprise soit reconnue pour ce qu'elle est : un irremplaçable moteur de croissance, d'innovation et d'efficacité. Le temps du face à face et de la relation verticale (du haut vers le bas) entre les citoyens, les entreprises et l'État doit céder la place à une conception plus équilibrée et horizontale de la contribution des acteurs.

• Recréer le dialogue État-entreprises

A cet égard, alors que la France reste sensiblement en retard dans l'élaboration d'une pensée et de pratiques porteuses d'avenir, la dynamique est engagée dans de nombreux pays. Pour identifier les compétences nécessaires à l'économie du pays dans les cinq ans à venir, **Singapour** organise une réflexion stratégique de haut niveau impliquant des ministres, des chefs d'entreprise, des dirigeants d'écoles technologiques puis ajuste les cursus éducatifs en conséquence. La Grande-Bretagne, avec le projet de **Big Society** porté par David Cameron fait figure de laboratoire. Ce nouveau contrat entre les entreprises, l'État et la société implique de profonds changements de posture, à la fois pour repenser le rôle de l'État dans le marché, et le rôle du marché pour fournir des services publics de qualité au plus grand nombre. En l'occurrence, il ne s'agit pas simplement de créer l'environnement macro et microéconomique favorable à la croissance, mais bien de créer de la valeur sociale en mobilisant de nouvelles ressources, en permettant aux citoyens d'acquérir la capacité de contribuer à la production des services publics, et en identifiant les services publics pouvant être produits plus efficacement par des acteurs privés, qu'il s'agisse d'entreprises ou de collectifs de citoyens.

Appliquée au cas français, cette logique pose de multiples questions. En effet, l'ouverture de la France à la mondialisation et le désengagement progressif de la sphère publique du champ économique ont contribué à l'éloignement progressif entre dirigeants publics et pri-

vés¹⁴. Le développement international rapide des entreprises françaises, depuis les années 1980, s'est traduit par l'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants d'entreprise, dont le profil diffère sensiblement de celles qui l'ont précédée.

La grande proximité qui a longtemps prévalu entre ces deux univers s'efface à mesure que les élites privées s'émancipent des élites publiques. Elle traduit aussi, pour les entreprises françaises, une normalisation bienvenue : à l'image de leurs concurrentes étrangères, c'est désormais de façon endogène qu'elles produisent leurs dirigeants. Mais dans le même temps, ce changement s'accompagne d'un risque réel, celui de voir se dégrader la qualité du dialogue entre les sphères publiques et privées.

D'autre part, les entreprises se trouvent chaque jour davantage confrontées à des attentes allant au-delà de leur objet social. Alors que les dirigeants des générations précédentes étaient rompus à la grammaire de l'intérêt général, les nouvelles générations peinent à prendre en compte ces attentes dans une réflexion de nature sociétale dépassant le discours convenu qui est trop souvent celui de la RSE. En s'émancipant de la tutelle de la sphère publique, les entreprises ont aussi délaissé le champ de la réflexion collective sur les enjeux de long terme, soit parce qu'elles se jugeaient en asymétrie d'expertise, soit parce que cette réflexion, telle qu'elle était conduite, leur semblait trop « franco-française » et déconnectée des enjeux liés à leur activité.

Comment, dans ce cadre de référence renouvelé, retrouver la voie d'un dialogue fécond entre élites publiques et élites privées ? La qualité de ce dialogue est décisive lorsqu'il s'agit de faire face à des défis qui appellent une réponse collective. Dès lors, comment créer un État plus efficace, inciter les entreprises à être plus impliquées, renforcer les capacités des citoyens à agir ? Quel changement de paradigme peut aider à faire face aux défis multiples qui, tous, prennent des dimensions mondiales

¹⁴ Sylvain Fort, *Dirigeants d'entreprise et haute-fonction publique, renouveler les termes du dialogue*, Institut de l'entreprise, janvier 2011

et dépassent le strict périmètre d'action d'un seul acteur, qu'il s'agisse du vieillissement démographique, des limites des systèmes de protection sociale ou de la raréfaction des énergies fossiles ?

Pour un choc de compétitivité sociale

Le moment est donc venu d'élaborer un nouveau contrat social qui permette la convergence de deux objectifs qui paraissent, de prime abord, déconnectés l'un de l'autre. D'une part, renouer avec la croissance grâce à une économie de marché consciente de ses responsabilités; d'autre part, repenser et réformer en profondeur des services publics hypertrophiés et sous-dotés, devenus incapables de jouer leur rôle de régulateur social de long terme. Tant du côté des entreprises que de l'État, ces objectifs sont in fine les deux faces d'une même réalité et tendent à créer de la valeur économique, sociale et démocratique au service de la société, de façon explicite ou « collatérale ». La valeur pour l'État ne peut consister à étendre indéfiniment son emprise sur l'ensemble du corps économique et social, ni à préserver coûte que coûte un modèle obsolète et les corporatismes qui, tout en s'en nourrissant, en assurent jalousement la reproduction. Parallèlement, le capitalisme d'État qui a prévalu en France pendant les années d'après-guerre n'est plus d'actualité. Le temps où des acteurs économiques oligarchiques bénéficiaient de la volonté publique de faire émerger des champions nationaux grâce à une politique industrielle dirigiste est révolu.

La valeur pour l'entreprise ne peut consister à prospérer coûte que coûte, en opérant indépendamment des écosystèmes humains, économiques et sociaux desquels elle tire sa force.

L'interdépendance entre l'État - la capacité d'agir des gouvernements - et les entreprises s'accroît de crise en crise. Implanter une usine, créer des emplois, innover ou exporter n'est déjà plus, depuis de nombreuses années, de l'ordre de l'incantation politique mais bien du ressort du choix économique de l'entreprise concernée.

À cet égard, rien de neuf sous le soleil : la reprise économique et la diminution du chômage ne peuvent advenir que grâce à des entreprises en bonne santé, car portées par des politiques macroéconomiques favorables. L'équation finale peut se résumer ainsi : pour l'entreprise, un arbitrage entre court terme (des marges immédiates faibles ou nulles) et long terme (un bénéfice d'image et de pénétration future de marché) ; pour l'État et les citoyens, un bénéfice social et économique évident.

De fait, cette logique, en recentrant les acteurs sur la question de la valeur, devrait permettre d'explorer des voies nouvelles pour :

- Améliorer la qualité et la productivité des services publics, par une revue systématique, mesurable et suivie dans le temps de leur performance. Au préalable, la question centrale de la pertinence de chaque service public (le périmètre de l'État) doit être posée. Au coup de rabot aveugle, il faut préférer le choix éclairé sur les services à conserver dans le périmètre régalién, et ceux pour lesquels un opérateur privé serait plus efficace.

- Créer de nouvelles sources de croissance par l'innovation et l'initiative privées au service d'objectifs publics jusqu'à présent hors du périmètre du marché. L'intégration d'opérateurs privés de placement pour les chômeurs est un exemple de création de nouveau marché, répondant à une demande sociale (résorber le chômage en réduisant le « stock » de chômeurs et la durée passée hors de l'emploi) et un impératif budgétaire (réduire la durée d'indemnisation et donc son coût par un retour plus rapide dans l'emploi).

- Développer une culture de l'expérimentation, loin des habitudes de centralisation et de contrôle pyramidal. Faire confiance aux acteurs de terrain, entreprises, citoyens, associations et collectivités locales pour trouver les solutions les plus adaptées à leurs problèmes devrait devenir la norme, pas l'exception. L'État devra donc abandonner le masque du Léviathan pour devenir un facilitateur d'initiatives privées et citoyennes.

- Inciter les entreprises à prendre en compte les questions sociales en lien avec leurs produits et services. Il ne s'agit pas d'entrepreneuriat social mais de développer dans le champ d'activité des entreprises dites « traditionnelles » qui font 99% de l'économie, un comportement économique rationnel ancré dans le métier de l'entreprise mais répondant à des besoins sociaux.

C'est un nouvel État, pas un État minimum mais un « État entrepreneur » avec des agents publics guidés par l'esprit d'entreprise et missionnés en tant « qu'entrepreneurs de service public », qui devrait émerger de la crise actuelle¹⁵. Non plus un État simplement capteur et distributeur de richesses créées par d'autres, mais un État incubateur d'innovation sociale et catalyseur de croissance au service de ses citoyens.

Faisons donc le pari de la puissance de l'esprit d'entreprise pour trouver des solutions innovantes à nos blocages. Pour ce faire, le rôle de l'État est d'être un catalyseur de compétitivité et de valeur sociale pour permettre à la richesse cachée des communautés de s'exprimer et donner corps à la fonction sociale de l'entreprise.

Tous les jours, l'entreprise apporte la démonstration par la preuve qu'elle détient une part non négligeable de solutions face aux défis globaux, économiques et sociaux en remettant en cause l'ordre établi par des pratiques innovantes et audacieuses. C'est ce foisonnement et cette audace créatrice qui doivent permettre à la France de retrouver son rang.

Cette ambition procède d'une triple conviction :

- aujourd'hui comme hier, l'esprit d'entreprise demeure le moteur du progrès économique et social et constitue le principal levier de transformation du monde;
- dans une économie ouverte et interconnectée, la dynamique entrepreneuriale et les solutions inspirées du marché sont à même de servir l'intérêt général,

pour autant que l'État en définisse le cadre d'exercice et accepte de faire confiance ;

- la puissance conjugquée des acteurs publics et privés pour œuvrer à une transformation en profondeur de notre pays est un levier indispensable.

Enfin, la ressource sera de moins en moins financière et de plus en plus immatérielle. Il faut donc repenser l'accès aux ressources dans un cadre large, collaboratif (réseaux sociaux), numérique (open data) pour ouvrir de nouveaux modes de collaboration entre services publics, citoyens et entreprises. On peut résumer cet état d'esprit par le terme de compétitivité sociale, c'est-à-dire la capacité des différents acteurs et institutions à agir ensemble et efficacement au niveau du territoire. Cette culture de collaboration repose sur la confiance mutuelle, ainsi que sur la volonté et la capacité de reconnaître, d'exprimer et d'articuler des intérêts individuels et collectifs. C'est une façon radicalement nouvelle de faire mieux avec moins de ressources tout en améliorant la cohésion sociale et l'efficacité économique.

Comme l'affirme Bertrand Collomb, président d'honneur de Lafarge : « L'entreprise marchande peut, et donc doit, conjuguer efficacité économique et efficacité sociale. Donner aux objectifs sociaux une visibilité et une légitimité plus grandes, et en faire pour les collaborateurs un motif clair de leur engagement dans l'entreprise est sans doute une voie positive d'évolution du capitalisme. A condition que l'exigence primordiale d'efficacité reste essentielle et que l'on ne perde donc pas le moteur de l'économie libérale, les investisseurs devraient avoir l'intelligence de l'accepter. »¹⁶

¹⁵ Government of the Future, Driving public entrepreneurship: government as a catalyst for innovation and growth in Europe, Bruxelles, 2011

¹⁶ Bertrand Collomb, « Economie libérale et solidarité sociale », *Futuribles*, septembre 2012

AUSTRALIA

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF AUSTRALIA (CEDA)

Incentivizing innovation: the role of public policy in driving innovation

Professor the Hon Stephen Martin,
Chief executive, Committee for Economic Development of Australia

It is a given that countries need to innovate to maintain and improve living standards in an increasingly competitive global economy. Improving productivity and competitiveness through innovation and skills development to help create new business opportunities, growth and skilled jobs for the future are essential in achieving these objectives.

Productivity principally drives national prosperity in the long run. Innovation is a tool to facilitate growth in productivity, market diversity, exports and employment.

Significant benefits accrue to business and, in aggregate, the economy and society, where a culture of innovation is pursued. Innovation also delivers greater resilience at a business and an economy-wide level, greater ability to handle shocks and changing business and economic conditions.

Innovation is often perceived as world-first breakthrough technology underpinned by research and development but it is much broader and more pervasive than this. How business responds to the innovation challenge therefore is a major determinant of its capacity to lift productivity and to add to a nation's wealth?

Australia's National Innovation System

The Australian government, cognisant of the structural changes facing the Australian economy over the next decade, undertook policy work and research throughout 2008 to develop a 10-year innovation agenda—Powering Ideas—An Innovation Agenda for the 21st Century—released in May 2009. In doing so, it drew on numerous reviews that examined specific industries such as textile, clothing and footwear, automobiles, pharmaceuticals and higher education.

Additionally it specifically examined innovation policy options including reviewing the existing innovation framework which provided the basis for a reform agenda.

The report identified a poor business innovation record and lack of collaboration between research and industry as the two major weaknesses of the innovation system.

To address these weaknesses, the report identified seven National Innovation Priorities (NIP-s) which help to inform innovation activities and incentives provided by the government.

Tracking the performance of Australia's innovation system is essential in assessing its contribution to the nation's economic well-being. The Federal Government's Australian Innovation System Report (AISR) is used to monitor performance by analysing actual achieved targets against targets set in the innovation agenda.

The report discusses trends in innovation in Australia and where possible benchmarks Australia's performance against other OECD countries. Given the importance of Asia to the economy this is perhaps an issue that requires further consideration in future reporting to make meaningful, more wide-ranging comparisons.

What the Report seeks is to offer robust, practical and relevant measures of innovation with a focus on skills and research capacity, business innovation, links and collaboration, and public sector innovation.

Innovation challenges and opportunities

With this myriad of government strategies, plans and jurisdictional overlap in place to support innovation, it is useful to consider two significant opportunities that serve as useful examples of where innovation and practical outcomes intersect. As with most advanced economies, an ageing population is a key factor influencing the government's policy and innovation

agenda. There is enormous scope for healthcare innovation in the coming decades to help meet Australia's ageing population challenge.

Opportunities for advancements in medical technology are significant. The expansion of access to care through interactive internet consultations, supporting telemedicine and addressing health shortages through internet based care are some of the ways that services are expected to be offered to address the medical gap between urban and regional Australians. In the future, regional patients could have access to online services that provide the ability to consult with their specialist and local doctor simultaneously via video conference. Greater comfort as well as possible time savings and reduced cost are achievable.

The National Broadband Network (NBN), Australia's first national wholesale-only, open access communications network, has the potential to change the way business is done by helping companies overcome the barriers of distance. Access to high speed broadband is expected to give businesses the opportunity to increase productivity, save time and money and the ability to compete on a global scale. Opportunities for businesses to hold virtual meetings or liaise with sup-

pliers across Australia online-potentially saving time and costs associated with travelling-are envisaged through the use of this technology.

What is clear is that there should be a role for government, but that role should not increase compliance burdens on business, should ensure that the taxpayer gets an appropriate return for any taxation concessions granted and that research programs return positive commercialization returns.

There is no doubt Australia can do better in applied research, collaboration and commercialization. There is equally no doubt that productivity improvements and enhancements can only come through improved innovation, whether it be by the application of scientific or technological breakthroughs or the application of managerial improvements that reflect flexible, modern and innovative approaches to work.

CHINA

CHINA INSTITUTE FOR REFORM AND DEVELOPMENT (CIRD)

Changing the government-led economic growth pattern

Chi Fulin, Professor and President,

China Institute for Reform and Development

In China's more than 30 years' sustained and rapid economic growth since the start of its reform and opening-up, the government has played an important historical role. Nevertheless, the system of tax sharing between the central and local government, coupled with using GDP growth rate as the prevailing indicator for assessing the performance of the local government, has induced a crazy aspiration for economic growth and impulsion to increase investment, thus gradually shaping a government-led economic growth pattern. This growth pattern has not only led up to serious imbalance between investment and consumption but also accumulated many structural contradictions such as a distorted income distribution structure, irrational industrial structure, unbalanced urban-rural, regional, socioeconomic and lagging ecological development. In order to resolve these structural problems, China must change its government-led economic growth pattern.

In China, the longstanding difficulties in establishing a sound market economic system, irrational state revenue sharing system and the lagging administrative reforms are important factors in the gradual shaping of a government-led economic growth pattern.

At the beginning of its reform and opening-up and in the initial period of transforming its planned economic system into a market one, China was extremely short of capital, which could not be obtained from the market because the financial market was not yet in place. In this particular context, the government had to take economic construction as its central task by increasing savings, promoting capital formation, attracting foreign investment and concentrating all internal and external resources available on economic construction.

This guiding principle has resulted in a gradual shaping of a government-led economic growth pattern, which kept the investment rate at a level of more than 40%,

advanced economic growth and made an important historic contribution to the economic take-off in China. This government-led economic reform approach has kept the systematic transition within a controllable scope and has largely prevented uncontrollable economic and social problems that could have arisen from excessively abrupt change and too much overreaching. The government-led economic growth pattern has the characteristics of regarding GDP growth rate as the super ordinate goal, taking expanding investment scale as the main route, taking land leasehold and promotion of heavy and chemical industry projects as main tasks of the government, and using administrative control of and administrative interventions in allocation of resources as the main measures. In short, the growth pattern has manifested a clear governmental tendency of growthism.

The government-led growth pattern has been prone to take short-term policy measures to stimulate economic growth while neglecting long-term development goals, missing many reform opportunities to solve long-term and structural problems.

Prioritizing economic growth over social development, the government-led economic growth pattern has proved incapable of resolving social conflicts and social risks. Though the government-led economic growth pattern has played an important role in China's economic take-off, it has somehow distorted the relationship between the government and the market, accumulating some longstanding and hard-to-tackle problems and contradictions such as the lack of adequate balance, coordination and sustainability in economic development.

Streamlining the relationship between the government and the market

The most important experience China has accumulated in its more than 30 years' reform and opening-up is "liberating the market" and enabling the market to play the basic role in allocating resources, which has created

enormous economic vigor and efficiency beyond comparison with its traditional planned economic years.

At present, many contradictions and problems existing in economic life are mostly directly related to the government-led economic growth pattern. If this pattern is not changed, a return of elements from the planned economic system is highly likely, which would lead to deadlock or even a reversal of market-oriented reforms in China.

Neither the law of value, nor the law of demand should be violated, the government should not make decisions for businesses. More importantly, it should not control enterprises by administrative means. The law of competition should not be violated either, a market economy is a competitive one with mechanisms that promote the strong and weed out the weak. Therefore, the government should not protect enterprises out of non-economic considerations. For instance, it should not protect large but poorly operating businesses from going bankrupt simply because they are “too big to fail”, it should not protect high technology enterprises such as photovoltaic enterprises from going bankrupt simply because they are too new to fail, it should not protect state-owned enterprises simply because the economic situation is too risky for them to fail. If the government does provide protection for the unfit players in all the three cases, it is sure to violate the law of market competition and delay the necessary capacity clearing.

Speed up transformations and reforms over the next 5-10 years

In recent years, there has been a noteworthy tendency to attribute China’s 30-year economic miracle to the government-led economic growth pattern. We should be wary of this, as it has the potential to derail China’s reform. China’s market economic system is still far from perfect and many reforms still have a long way to go. In the coming years, economic transition and social transformation will remain arduous tasks for China. For instance, income distribution reform, fiscal and taxation reform, market-oriented reform of resources and fac-

tors, and reform of the monopolistic sectors are all in critical periods and are waiting for breakthroughs to be made. Regarding the government-led economic growth pattern and its trumpeting of the so-called China model may divert attention from deep-rooted systematic, structural and institutional problems.

The ultimate purpose of market-oriented reforms is to enable the market to play the central role in allocating resources. Developing a market economy is the fundamental goal of China’s economic system reform. It is the government’s main task to enable the market to play the central role. Macro control and regulation should be designed to enable the market economy to operate effectively and efficiently, and to promote fair competition; but not to directly interfere with market players by administrative means. The effectiveness of the supervision and administration by the government should be reflected by the extent to which the market plays the central role in allocating resources.

A relatively mature market economic system should be well established by 2020. The next 5-8 years is a critical period for China to improve its socialist market economic system. In this short period of time, all forms of administrative monopoly should be fundamentally broken to create favorable policy and systematic climate for the development of private economy; a strategic adjustment of state-owned capital allocation should be conducted to make sure that state-owned capital is mainly allocated to areas of public welfare; and relatively sound systems for collecting rents and dividends from state-owned enterprises should be put well in place to lay a solid foundation for a relatively mature market economic system by 2020.

“liberating the market” and enabling the market to play the basic role in allocating resources, which has created enormous economic vigor and efficiency beyond comparison with its traditional planned economic years.

At present, many contradictions and problems existing in economic life are mostly directly related to the government-led economic growth pattern. If this pattern

is not changed, a return of elements from the planned economic system is highly likely, which would lead to deadlock or even a reversal of market-oriented reforms in China.

Neither the law of value, nor the law of demand should be violated, the government should not make decisions for businesses. More importantly, it should not control enterprises by administrative means. The law of competition should not be violated either, a market economy is a competitive one with mechanisms that promote the strong and weed out the weak. Therefore, the government should not protect enterprises out of non-economic considerations. For instance, it should not protect large but poorly operating businesses from going bankrupt simply because they are “too big to fail”, it should not protect high technology enterprises such as photovoltaic enterprises from going bankrupt simply because they are too new to fail, it should not protect state-owned enterprises simply because the economic situation is too risky for them to fail. If the government does provide protection for the unfit players in all the three cases, it is sure to violate the law of market competition and delay the necessary capacity clearing.

Speed up transformations and reforms over the next 5-10 years

In recent years, there has been a noteworthy tendency to attribute China’s 30-year economic miracle to the government-led economic growth pattern. We should be wary of this, as it has the potential to derail China’s reform. China’s market economic system is still far from perfect and many reforms still have a long way to go. In the coming years, economic transition and social transformation will remain arduous tasks for China. For instance, income distribution reform, fiscal and taxation reform, market-oriented reform of resources and factors, and reform of the monopolistic sectors are all in critical periods and are waiting for breakthroughs to be made. Regarding the government-led economic growth pattern and its trumpeting of the so-called China mo-

del may divert attention from deep-rooted systematic, structural and institutional problems.

The ultimate purpose of market-oriented reforms is to enable the market to play the central role in allocating resources. Developing a market economy is the fundamental goal of China’s economic system reform. It is the government’s main task to enable the market to play the central role. Macro control and regulation should be designed to enable the market economy to operate effectively and efficiently, and to promote fair competition; but not to directly interfere with market players by administrative means. The effectiveness of the supervision and administration by the government should be reflected by the extent to which the market plays the central role in allocating resources.

A relatively mature market economic system should be well established by 2020. The next 5-8 years is a critical period for China to improve its socialist market economic system. In this short period of time, all forms of administrative monopoly should be fundamentally broken to create favorable policy and systematic climate for the development of private economy; a strategic adjustment of state-owned capital allocation should be conducted to make sure that state-owned capital is mainly allocated to areas of public welfare; and relatively sound systems for collecting rents and dividends from state-owned enterprises should be put well in place to lay a solid foundation for a relatively mature market economic system by 2020.

FINLAND

CENTER FOR FINNISH BUSINESS AND POLICY STUDIES (EVA)

Revival of the Bourgeois mentality: the way back to the merits of entrepreneurial capitalism...

Pr Paul Lillrank

The financial crisis of 2008 inspired many on the left to dust off their 1960s anti-capitalist rhetoric. Free enterprise was once again seen as a failure, because it could not provide an uninterrupted increase in middle class living standards. Big Government was asked to clamp down.

However, the current economic crisis makes it clear that a government can behave as recklessly as any bank, and that regulation can create more problems than it solves. If sustainable growth is expected, structural reforms are needed to restrict the reach of governments, and the bourgeoisie must find its way back to the basic virtues of entrepreneurial capitalism, prudence, courage, hope and love.

While these are accepted and embraced in some sectors of society, in some others the anti-business mentality is still going strong. The purpose of this article is to shed light on that mentality, and discuss what capitalism might learn from its critics, even from its enemies. While most of the world has become, or is furiously becoming middle class, the bourgeois mentality is thinly represented and not well articulated.

The aristocrats and ascetics, allegedly representing the peasant, dominate the chattering classes. The bourgeoisie has lost its confidence, not least because it has allowed itself to be influenced, even corrupted by the other mentalities.

The Bourgeois and the Rest

In the struggle between mentalities, the bourgeoisie is pitted against the rest. The dividing line is prudence, the conception that value needs to be painstakingly created, that consumption needs to be preceded by production, that innovation can't be implemented without pain, and that the appreciation of others in a free market should determine who deserves what.

Politically the bourgeoisie is represented by classical liberalism and market conservatism. Its opponents on the right are the new aristocracy of crony capitalists drawing shame on the bourgeois enterprise. On the left, there are the resentful aristocrats demanding entitlements, the ascetics peddling decline, and the pitiful peasants asking for the right to exploit the commons. They depict the bourgeoisie as driven by simple self-interest, while the aristocrat and the ascetic see themselves as the proper guardians of the welfare of the peasant, and as the solution to global problems. Essential welfare and educational services for the poor can only be financed through taxes collected by the aristocrat, defined and rationed by the ascetic and produced by the clerks.

The bourgeois can point to the innumerable failures of state aristocracy, the undisputable shortcomings of ascetic do-goodery, and the futility of peasant rebellions. The main argument, however, is to show how bourgeois enterprise, when it goes back to the basics, can succeed where others have failed. The revival of entrepreneurial capitalism gains credibility from the emergence of the Fourth Sector in India and other developing countries.

Put the bourgeois mentality to the service of people

In developing economies where aid has failed to deliver development and the public sector is incapable of organizing efficiently, entrepreneurs take matters in their own hands. As Christopher Meyer has argued, a new form of mixed-value capitalism is emerging³. The First Sector is ordinary for-profit business, the Second is central and local government, the Third is charity. The Fourth is a hybrid of the First and the Third. It tends to steer clear from government money and influence.

The Fourth Sector entrepreneurs reject the aristocratic-ascetic top-down, do-good mentality and employ the tools of the bourgeois to help the poor. They do market research, listen to customers, work hard to understand how value is co-created in producer-customer interactions. Socially minded enterprises are accountable first and foremost to the customers who define their revenue stream, not to absent charitable donors. To fulfill their missions they need to expand and grow, therefore they need to control costs and make profit.

In Finland public primary care is mired with long waiting lines and poor service. Consequently several entrepreneurs see opportunities to develop innovative solutions, such as high-volume, low cost, rapid access dental care (Megaklinikka), family doctors on wheels (Doctagon), or outcome-based occupational health-care (Hoffmanco).

The collapse of the Soviet economic model made it clear, that the public sector is not suited to the production of goods. Services are no different. In public organizations the aristocratic mentality demands that

employees are entitled to their positions, no matter what they produce for the people. The ascetic mentality insists that the provider knows what is good, and people cannot be allowed to choose.

The bourgeois corporation emerged as an organizational solution to manage economic risk, capital accumulation, and efficient production. A governance structure based on shareholders, boards, and management needs to strike a balance between the claims of various stakeholders. Shareholders demand returns, but these will not materialize, unless customers are satisfied, competitors are kept at bay, and employees remain productive and motivated. The Fourth Sector demonstrates how a better organizational architecture can replace a poor one and put the bourgeois mentality to the service of people.

Capitalism is pragmatic and flexible. It learns from its critics and sometime absorbs them in its fold-for good or bad. The basic bourgeois mentality is based on the conception of value as determined in markets with free choice. Value creation requires prudence in production and concern for customers. Outcomes are more important than procedures. If you create value for your customers, they will reward you—and you earn it.

³ Meyer Christopher with Julia Kirby (2012), *Standing on the Sun: how the explosion of capitalism abroad will change business everywhere*, Harvard Business School Publishing.

GERMANY

CES-IFO

Innovation and Regional Economic Development: A Policy Perspective

Oliver Falck and Julio Saavedra

Economic activity often has distinct geographic patterns even within a country. As Enrico Moretti points out, differences between US states are larger than between the United States itself and South American developing nations. This state of affairs usually calls for correcting policy measures, whereby the aim is to put one's country, as a region of the world, into at least an equal, and ideally better, developmental footing vis-à-vis the rest of the globe, and every region within one's country itself at an equal footing with the nation's remaining regions. What drives these differences in economic activity across regions within the same country? In addition to different geographic characteristics, regional economists have identified agglomeration economies as a driving force behind spatial patterns in economic activity.

After numerous studies (Gennaioli, La Porta, Lopez-de-Silanes, and Shleifer 2013, among others), the factors that explain outstanding regional development point to innovation, entrepreneurship and the share of high-skilled workers as the motors for regional economic growth, in particular in post-industrial economies that can no longer compete on the basis of labor costs or access to resources. For instance, the fastest-growing regions in Germany exhibited a 40 percent higher annual growth rate of GDP per worker over the period 1998–2004 than the median German region (cf. German Regional Accounts). As another example, the share of employees with a tertiary degree is more than twice as large in the top 5 percent of German regions than in the median region (cf. German Social Insurance Statistics). Enormous spatial differences in innovative activity and entrepreneurship are also observable in the country. Munich, for example, generated more than 1,400 patents in the year 2000, whereas the median city registered only 50 patents (cf. German Patent Atlas); similarly, Munich generated more than 135 new business startups

per 10,000 workers in the year 2000, whereas Hamburg registered only 80 startups per 10,000 workers (cf. Establishment File of the German Social Insurance Statistics).

In addition to different geographic characteristics, regional economists have identified agglomeration economies as a driving force behind spatial patterns in economic activity. With remarkable prescience, Marshall (1890) divided agglomeration economies into three types:

(1) economies resulting from access to a common high-skilled labor market and shared public goods, such as infrastructure or educational institutions (e.g., Moretti 2004); (2) economies from saved transportation and transaction costs due to the regional proximity of firms along the supply chain (e.g., Ellison, Glaeser, and Kerr 2010); (3) economies resulting from an overall industrial atmosphere conducive to knowledge spillovers or human capital externalities, which are emphasized in the regional context by Jacobs (1969) and in the growth context by Lucas (1988, 2009).

These externalities result from people interacting and learning from each other such that knowledge is transmitted across people at little or no cost (Audretsch and Feldman 1996).

Policymakers respond to pronounced spatial disparities with interventions aimed at reducing them. The U.S. government, for example, is estimated to spend approximately \$30 billion annually on this type of program, with state and local governments additionally spending \$12 billion (Kline and Moretti 2012). These policies are even more important in Europe, where EU funds (€347 billion budgeted for the period 2007–2013) are used to support economic activities in regions with low average income (Becker, Egger, and von Ehrlich 2010). However, in a spatial general equilibrium model (Röback 1982; Glaeser and Gottlieb 2009) with perfect mobility in which high prices and low amenities offset high wages, there is nothing equitable about taking money from rich locations and giving it to poor locations.

Subsidies to poor locations will be offset by higher prices, and the primary real effect will be to move people into economically unproductive areas. The spatial equilibrium concept thus suggests that any argument in favor of policy aimed at “growing” specific locations needs to be more rooted in efficiency, i.e., internalizing externalities, than in equity (Glaeser and Gottlieb 2008).

Many of these policy interventions take the form of infrastructure investments (Kline and Moretti 2011). Like a general-purpose technology (Harris 1998; Helpman and Trajtenberg 1998), infrastructure may open up new opportunities and fundamentally change how and where economic activity is organized.

Along this line, Atack, Haines, and Margo (2008) show that the emergence of the railroad network in the U.S. Midwest fundamentally changed the size distribution of business establishments. For example, the arrival of the railroad increased manufacturing establishment size since this form of transport extended the geographic limits of the market.

There is a growing body of literature that emphasizes the importance of culture to regional economic development (Tabellini 2010), and culture may well differ between a country’s regions. “Culture” is, of course, multi-dimensional, but it is generally agreed that it includes individual values and beliefs, such as trust and respect for others. The concept of culture is closely related to the concept of social capital (Knack and Keefer 1997), which can best be described as an individual’s informal network, which also relies on trust between individuals and facilitates market and non-market exchange, as well as knowledge spillovers.

Furthermore, a deeper understanding of the determinants of innovation as a key driver of economic development may be helpful to explain regional differences in economic development. Modern growth models emphasize the outstanding importance of human capital for innovation. Countries at the cutting edge of technology can achieve growth only via innovation, and innovation can flourish only in the presence of state-of-the-art

skills and competencies (Vandenbussche, Aghion, and Meghir 2006). Modern growth models also emphasize the role of the entrepreneur. In these models, human capital is allocated between work and entrepreneurship (Lucas 1978). Lazear (2004) describes the entrepreneur as a “jack-of-all-trades,” that is, as someone with a balanced portfolio of wide-ranging skills and competencies. Thus, it is likely insufficient to look only at individuals’ formal education in assessing the innovative capacities of a region.

Policies to foster regional economic growth

Policies aimed at facilitating knowledge flows by means of local cluster formation, providing infrastructure that facilitates the exchange of information, and attracting high-human-capital individuals do have an effect on innovation and economic growth.

For a cluster to be successful, a number of elements must come together in a coordinated manner: Provision of physical infrastructure, such as roads, airports and the like, as well as communications infrastructure, in particular fast internet access; educational institutions oriented towards fostering the entrepreneurial spirit and working in close cooperation with companies; ready access to research facilities for educational institutions, companies and individuals; a good range of cultural offerings and urban amenities; availability of venture capital; and adequate legislation that makes it easy to set up businesses, provides clear bankruptcy laws, and is devoid of entrepreneurship-hindering clauses such as non-compete commitments.

JAPAN

JAPAN ASSOCIATION OF CORPORATE EXECUTIVES (KEIZAI DOYUKAI)

Sanpo yoshi: the key Japanese business philosophy, over the years...

Japanese businesses have unique corporate traditions. Many companies are more than 200 years old, and the oldest one was founded in 578. This great longevity is anchored in the Japanese concept “sanpo yoshi”, a key business philosophy based on a “tripartite benefit” between the customer, the vendor, and society. “Sanpo yoshi” contributes to the solution of social issues, such as environmental preservation and reducing poverty, and tackling other social challenges through business activities responding to the needs of society. Overcoming challenges through innovation and serving the needs of local economies and communities, requires corporate executives to be vigilant against extremely short-term profit or corporate scandals that attract the scrutiny of capital markets, employees and society.

Reconsidering the raison d’être of Corporations after the Great East Japan Earthquake

Two years after the Great East Japan Earthquake, reconstruction, not restoration, is what is needed today. In the process, the public expects companies to go beyond financial support such as donations. Companies are expected to make strategic efforts that would become leading examples for solving social issues, creating employment by generating new business, and keeping business in the disaster stricken area.

The recent earthquake disaster has made it more apparent that there is a limit to accommodating the various needs of the people by government led public service alone. At the same time, it is difficult for companies to solve single handedly social issues that are becoming increasingly complex. Collaboration with diverse stakeholders across various sectors, such as individuals and NPOs, is essential for companies to take on social challenges and to allocate resources to sustainable development together with society.

The relationship between society and companies, which involves corporate ethics, globalization and localization, and

culture and civilization, is an important matter concerning the desirable state of a new capitalism and the philosophy and values of the top executive. It is also a theme of significance common throughout the world. We hope this paper will be useful for top executives undertaking management standing by their own philosophy and values in this era going through a major turning point in the light of diversifying values.

Role of business in society and social contract

Over its long history, Japan has experienced major economic ups and downs and social transformations, including the Meiji Restoration of 1868, which ended the Tokugawa Shogunate’s reign of over 250 years and World War II, which totally devastated Japanese economy. However, businesses have survived and overcome all these hardships with resilience in cooperation with society as a whole. Traditionally, Japanese companies have emphasized the importance of developing relations of trust with stakeholders. Many Japanese companies have maintained their businesses for more than two hundred years, the oldest one was founded in 578.

The reason why Japan has so many companies with great longevity is based upon the following key business philosophy that has been passed down from the 17th century by Japan’s commercial houses: sanpo yoshi, meaning that all three sides—namely, the customer, the vendor, and society—must benefit in a transaction. This concept of the “triangle of benefit” has been adopted by many contemporary Japanese businesses.

Japanese businesses will continue to honor the spirit of sanpo yoshi and contribute to the solution of social issues, such as environmental preservation and reducing poverty, and tackle other social challenges through their business activities responding to the needs of society.

Keizai Doyukai was also instrumental characterizing a company as a public entity in society since its foundation in 1946: a concept formalized in 2003 as “Market Evolution and CSR Management”, which has since played a major role in the dissemination and promotion of CSR in Japan.

The latest policy proposal entitled “Evolution toward a Corporation for Co-Creating Social Value-Aiming for sustainable, synergetic development of society and companies” was published in June 2012. After experiencing the financial crisis, which emanated from the United States, and Europe’s debt crisis, society’s expectations of companies have undergone an important change on a global basis “From the pursuit of short-term profits to coexistence and co-prosperity with society.” Its thesis is that now is the time to reconsider the corporate *raison d’être*: “CSR management” is corporate management itself.

Japan is working on formulating a new strategy to depart from its long stagnation and to achieve sustainable economic growth. A company’s top executive, who has a role to play in the economy should now more than ever show leadership and promote reforms toward the

“Corporation for Co-Creating Social Value” that aims for sustainable synergetic development with society.

To exist together with society, to work on creation with society, is the best and obvious choice for companies in terms of ensuring corporate survival and growth as well as pursuing innovation and value creation. Furthermore, it can be said that the role companies could play in creating social value is essential.

Top executives should face society, feel empathy, and take the initiative in pursuing management aimed at realizing synergetic development of society and companies.

LATIN AMERICA

BUSINESS COUNCIL OF LATIN AMERICA (CEAL)

“Multilatinas”: a combination of development, public policies and corporate strategies

The development process of Latin America requires coordinated modernization of the State and civil society. Since the 80s, countries that adopted institutional practices based on the principles of democracy and free enterprise have observed the growth of entrepreneurship and business models adapted to environments of greater macroeconomic stability and openness to the external environment. In the second half of the 90s and throughout the 2000s, a new corporate pattern including skills and expansion strategies in certain favorable conditions - increased mobility of trade, finance and technology; standardization of corporate governance; sophistication of domestic capital markets-converged and revealed a new regional and global political actor: the Latin American multinationals, or “multilatinas”.

Role of business in society and social contract

Today, many of the global Latin American corporations are amongst the largest companies in the world, competing on equal terms with companies from developed economies both in developed and in other emerging and developing countries. Social and economic transformations, changes in the institutional environment and entrepreneurship of Latin American business persons constitute a new scenario that although indicate major challenges ahead, points to positive changes for the region.

Multilatinas are companies born and raised in Latin America, headquartered there that emerge as major players in the international business scenario. They configure a rearrangement of private and public economic power relations: the phenomenon of transnational corporations based in emerging countries, challenges some of the stylized facts that have prevailed in the traditional international political economy interpretations of the distribution of global power, such as the premises of dependency theory: North-South and center-periphery

logics; financial and technology flows that settled the basis of global capitalism since the eighteenth century.

How economic and social development changed societies in Latin America

In the past 20 years, social development changed societies in Latin America, transforming the region into a conducive environment to private sector growth. Some policies have had significant impact in the reduction of poverty and the expansion of the middle class, with the consequent enlargement of the regional consumer market. Credit access also concurred to the enlargement of the consumer basis. The increase of funding sources has boosted consumption, fueling the housing and consumer goods markets. Sound macroeconomic policies, after two decades of rampant inflation in the 80s and 90s, boosted income distribution. At the same time, price stability provided predictability and efficiency to productive investments, thus allowing these to increase.

In the past decade, Latin America became attractive to investment in general. Stable growth with a composed average GDP per capita above 3% per year, coupled with unemployment rates close to 6.5% in average for 2011 and 2012, have attracted the attention of investors. Local businesses rebounded and foreign investors also poured in. Strengthening national institutions with economic policies was essential to contain contagion of the 2008 global financial crisis. This role was fundamental in creating the most suitable bases for keeping up with the expansion path of Latin American companies. Sources of foreign direct investment diversified, reducing the region’s historical reliance on U.S. investment, and increasing the interest of other regions such as Asia, especially China. More significantly, sustained growth and economic stability enabled investors to obtain financing at a lower cost, allowing the private sector better conditions to plan investments.

Economic liberalization and privatization policies opened a new stage for private businesses

The beginning of the internationalization of Latin American economies is often associated with movements in the 70s and 80s, of South-South foreign investment among emerging economies. In this first phase of internationalization, investment was mostly intra-region, based on the concept of regional markets as mere extensions of domestic environments, due to geographic and cultural similarities.

The second moment, that starts in the 80s and lasts until the beginning of the 2000s, is marked by successive crises in the economies of the region and a long lasting process of trade liberalization, which has deepened significantly in the 90s. A new era is taking shape for Latin America. Economic liberalization and privatization policies have opened a new stage for private businesses. Encouraged to consolidate their positions domestically, several Latin American companies have blossomed, under favorable conditions of access to funding, reaping most of their comparative advantages and natural efficiencies, entering a new phase of internationalization.

The 2000s opened a new era for global Latin corporations. Driven by historically high commodity prices, many companies started to go abroad. Much of the internationalization strategies of Latin American companies was based on foreign acquisitions. Backed by good capital reserves, with knowledge about a large and highly competitive market in strategic sectors for the region, global latinas faced no major obstacles to step into Europe and the United States, as well in other emerging markets.

Outcomes of international strategies of Latin American companies have been quite uneven across countries. Brazil, Mexico and Chile excel, thanks to sound domestic policies that support internationalization. In pace with the multiplication of internationalized companies, the range of multilatinas widened considerably. Brazilian companies occupy 7 of the top 10 positions in terms of geographical coverage of their activities. Benefited by governmental incentives such as those provided by the Brazilian development bank, BNDES, which provides fi-

nancial support to Brazilian companies that aim to internationalize, Brazil has been expanding and consolidating its position in the international market.

Internationalization was central to the increased competitiveness of Latin corporations facing the challenges of economic liberalization that started in the 1990s and the rise of China and Asia-Pacific in the 2000s. Large global companies are-by definition-global: their scope is the world. Latin American enterprises have led the processes of internationalization of their home countries, integrating them in a more interdependent and globalized economy.

Profile of Multilatinas - in search of diversification

Multilatinas are concentrated mainly in Brazil and Mexico. From the vantage point of each company, some factors are common to most multilatinas. Entrepreneurship, strategy, adaptability and different world views are present in most success stories. Casanova (2009) identifies five factors that explain the emergence, growth and current status of multilatinas: (1) long-term visionary leaders, (2) a strong survival instinct, (3) ability to navigate in turbulent waters, (4) strategy of internationalization as a means of balancing domestic market risks, (5) and innovative business models.

Multilatinas excel mostly in sectors in which Latin America has held comparative advantages: mining, petrochemical, construction, and especially food and beverages. Recently, service sector companies began to stand out, such as airlines, telecommunications and information technology providers. Concentration in traditional sectors did not prevent innovation: in agribusiness, with modern cropping techniques and seeds development, for instance.

In industry, Brazilian Embraer assembler of medium and small sized aircraft stands out as one of the most striking examples of technological and marketing excellence. Deep water oil extraction by Petrobras is second to none in terms of state of the art offshore drilling.

Public and private sectors should act together for sustainable development, enhancing competitiveness through technology-based innovation

Public and private sectors should act together for sustainable development, enhancing competitiveness through technology-based innovation.

One of the main challenges the region faces is to facilitate doing business. Latin American countries are pressed to figure out new patterns of development, in line with the trends of the 21st century. Ideally, it should combine the entrepreneurial drive with the improvement of political, social and economic indicators, plus policies to induct innovation. Public and private sectors should act together in order to foster alternatives for sustainable development, enhancing competitiveness through technology-based innovation. Yet few multinationals can be labeled innovators. How to compete in areas of knowledge and technology intensive is one of the greatest challenges for Latin America, and this can't avoid an intense and well-articulated relationship between universities, enterprises and governments.

The global financial crisis of 2007-2008 seems far from its end. The crisis altered the global economic and political landscape and balance of power. Countries that were aware of it-notably China-learned how to take advantage of the weakness of the central economies as an opportunity to internationalize its productive

models. In Latin America, local corporations stood out when, amid the financial turmoil and the shrinking of traditional consumer markets, they realized that their national financial sectors were under lower rates of exposure. Enlarging domestic markets and, in the case of operators of commodities, with external demands - particularly from China and East Asia - in expansion, the relative loss of value of Europeans and Americans assets offered a renewed opportunity for the expansion of multinationals, mainly by acquisition of competitors, facilitated by affordable financing rates. This was the case, for example, of the Brazilian AmBev, which acquired three icons of American consumer culture: Budweiser, Heinz and Burger King.

Explaining why multinationals became a success story from emerging countries requires a combination of national development, public policies, behavior of specific economics sector and corporate strategies. Based on expanding domestic markets, in relatively solid financial systems and favorable relations with its national governments, Latin American corporations with propensity to internationalize probably will keep up in the short and medium term with their strategies of becoming global and expanding abroad, either because their own logic so indicate, or because the European retraction will give room to new players.

SPAIN

CIRCULO DE EMPRESARIOS

Overcoming the economic crisis by Entrepreneurial Spirit

The spirit and initiative of entrepreneurial people will be the key to overcoming the current crisis and paving the way for Europe to become a dynamic and competitive economy. The current economic crisis makes it essential to take measures focused on the construction of a more flexible, competitive model. This is a profound transformation that is completely unfeasible without the initiative of people with entrepreneurial spirit, with preferences towards an entrepreneurial initiative that will turn their ideas into sources of wealth for society as a whole.

There are four broad areas where action is needed.

1) Social recognition of entrepreneurs

- Development and establishment of a clear political-administrative and social awareness regarding the importance of entrepreneurial spirit. All public and private institutions must get involved in promoting entrepreneurial spirit as a key element in the country's competitiveness.
- Widespread awareness of the huge economic and social value of business initiative and spirit.
- An effort by institutions, civil society and the media to convey a true picture of the vast benefits associated with enterprise, to help bring all European society on board.

2) Integration of entrepreneurial spirit in education

All education systems must include the following objectives in their teaching methods, organization and content:

- Conveying basic values for personal, social and economic development – hard work, responsibility, recognition of merit, etc. – which are also at the very heart of entrepreneurial spirit.
- Encouraging creativity, initiative, responsibility and independence.
- Teaching the necessary skills and knowledge for business initiative, making entrepreneurial spirit the cornerstone of the education process.
- Specifically tailoring curricula to include subjects aimed at creating entrepreneurial spirit.
- Teachers must be entrepreneurial in their own activity. It would be positive for persons with business experience to go into teaching.

3) Institutional support for the creation of a favorable environment

- Reducing and rationalizing regulatory burdens on entrepreneurs.
- Boosting competition, efficiency and flexibility in all markets where over-rigid regulation is an issue, including the labour market.
- Reinforcing legal security and ensuring adequate legal treatment of the circumstances of entrepreneurial activity, such as insolvency.
- Improving tax incentives for entrepreneurial activity.

4) Business leadership in promoting entrepreneurial spirit

- Companies must encourage entrepreneurial spirit within their own organizations, with innovative internal administrative and management systems that tend to align employees' objectives with those of the company.
- They must be intra-entrepreneurial, in other words, they should launch new businesses from the companies themselves, for example by outsourcing or creating spin-offs.
- They must seek to attain optimum scope and achieve cooperation with other companies.
- Entrepreneurship, like innovating, is helped by the existence of appropriate networks to which companies themselves belong (incubators, technology parks, etc.).

By taking the right measures in these four areas, combined with other structural reforms and the active involvement of society as a whole, entrepreneurship will help to reinvigorate the economy.

Entrepreneurial spirit and competitiveness

The entire global economy has been witnessing, since the last quarter of the 20th Century, a radical transformation of the elements that determine the competitiveness of countries.

The old world map of specialisation patterns has seen a massive shift, caused by technological changes and economic consolidation. As a result of this, the most advanced economies have progressed by following the path of innovation towards a new developmental phase. A new competitive model has been defined, in which entrepreneurial spirit and corporate activity have the necessary dynamism to drive growth. Recognition of this new reality brings with it the need for policies and measures to support entrepreneurial spirit, as the European Union has been proposing for a decade. In turn, for the correct design and implementation of these policies it is necessary to understand the factors that have an influence on the entrepreneurial spirit of people and on their ability to generate value through entrepreneurial actions. These factors are not only related to personal qualities, but also to the socio-cultural and institutional environment where economic agents interact.

Promote entrepreneurial spirit among citizens

The entrepreneurial spirit of the citizens of a country is one of the keys that opens the door to improving the competitiveness of their economy. Many of the economies that are now ranked as the most competitive in the world are also countries with great entrepreneurial dynamism, characterised not only by a high corporate turnover rate (the opening and closing of businesses), but also by the arrival of innovative products and services onto the market. In our closest economic environment, the growing attention being paid to competitiveness has also meant an increasing emphasis on the need to promote entrepreneurial spirit. Due to unstoppable technological progress and growing economic integration, knowledge and innovation have become the central elements of the new competitive paradigm. And with them, human capital has also grown, which is an important factor for prosperity at any time or in any place and that encompasses knowledge, skills, aptitudes, experience and all personal qualities that enable people to carry out activities that generate value.

The figure of the entrepreneur must be defined within this framework, where we can see the embodiment of market forces: competition, innovation, creativity, achievement etc. People with entrepreneurial spirit and skills play an essential role in any dynamic economy, since they are the creators of innovation, elements of flexibility and therefore valuable driving forces in the generation of wealth and employment. For the above reasons, entrepreneurial spirit is considered one of the building blocks upon which the competitiveness and prosperity of any country is based. Entrepreneurial spirit appears

as one of the variables that experts in the field place at the base of the competitiveness pyramid.

Economic opportunities logically influence the decision of an individual when putting an entrepreneurial initiative into practice, which is sometimes a new company, or the decision by an entrepreneur to take risks and to expand. However, a growing number of economic opportunities do not mean that there will automatically be more entrepreneurial initiatives: this also depends on entrepreneurial spirit, that is, on the preferences of citizens, on skills and on the available alternatives, as well as cultural and institutional characteristics and the demographics of the environment. In short, several factors, which we can define as socio-cultural and institutional, define the dynamic of a society regarding its degree of entrepreneurial spirit.

The current economic crisis makes it essential to take measures focused on the construction of a more flexible, competitive model. This is a profound transformation that is completely unfeasible without the initiative of people with entrepreneurial spirit, with preferences towards an entrepreneurial initiative that will turn their ideas into sources of wealth for society as a whole.

The promotion of entrepreneurial spirit will have to be created from the awareness and responsibility of society as a whole. We all have to get involved in helping the educational system, the institutional framework and businesses themselves organise in a way that promotes the establishment of entrepreneurial culture.

UNITED STATES OF AMERICA

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (CED)

Business statesmanship and sustainable capitalism?

Elliot Schwartz,
Vice President and Director of Economic Studies,
Committee for Economic Development

To celebrate the Committee for Economic Development's (CED's) 75th anniversary in 2017, CED will renew our founding principles through a multi-year program that will test the viability of "sustainable capitalism," an economic system based to date on private property, competitive markets, and the rule of law.

The issue we face today is whether this system can continue as it is. The political and economic environment today is less stable and less hospitable to business or, more broadly, the success of capitalism than at any time in memory. The challenge to capitalism today is the erosion of public trust in business, government, and virtually all societal institutions. In sum, public support for business has waned, endangering the "social license" of business to operate.

There are strong calls for the system to evolve to meet the needs of today, balancing private-and public-sector interaction. One commentator predicts that "21st century capitalism... will look more like an Asian-led hybrid of alternatives" and that "the rest of the world stands ready to define capitalism in new and strikingly different ways." We are skeptical of that prediction but our research during our multiyear program will consider that possibility along with other potential outcomes and measures that may be needed to protect sustainable capitalism.

CED was founded in 1942 by prominent CEOs who were determined to have sound economic policies in place at the end of World War II. We are equally determined today to respond to threats to the future of sustainable capitalism which we believe to be critical to the future of a free society, steady economic growth, increasing standards of living, equal opportunity, and shared improvements in the quality of life.

Many claim that the loss of support for capitalism is due in part to the inability of business leaders to be effective in sustaining the system that sustains them. New York Times columnist David Brooks, for example, observed that "business leaders have been inept when writers, intellectuals and politicians attacked capitalism."¹

A significant part of our contemplated work,

will be an effort to understand why business has not been a more effective steward of capitalism, to determine what competitive, governmental and leadership pressures in all aspects of business-domestically and globally-may inhibit the ability or willingness of business leaders to address the societal issues that will in the long run be critical to their respective businesses. In particular we will examine the issue of what political scientist Charles Murray calls "collusive capitalism," that is, the corporate advantages created by the rules of regulators and legislators, by earmarks and subsidies². Do these advantages inhibit the ability of business leaders to support the level playing fields so essential to sustainable capitalism?

We began this work in conjunction with the Governance Program at the Center for Strategic and International Services (CSIS) and the American Assembly of Columbia University to conduct a year-long effort with leaders from business, academia, media and non-governmental organizations to identify concrete actions that business leaders can take-in their own companies, or in collaboration with other companies, non-business institutions, or governments-to address threats to sustainable capitalism.

¹David Brooks, "The Capitalism Debate," *New York Times*, July 16, 2012

²Charles Murray, "Why Capitalism Has an Image Problem," *The Wall Street Journal*, July 30, 2012

UNITED STATES OF AMERICA

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (CED)

The role of business statesmanship and corporate engagement

Business leaders should have no illusion that their company's interests are independent of the strength of the surrounding society; business enterprise cannot stand apart from the system that supports it.

The question we will ask is whether business leaders can act as stewards not only of their own companies but to some degree also of the overall society in which they operate. We understand that the jobs of corporate leaders are tightly focused on their companies and that oversight by directors, shareholders and government make it harder for a CEO to step outside the confines of immediate business concerns. We are hopeful, however, that it can be possible for CEOs and other business leaders to take a broader view.

The health of our society and domestic economy needs their help for the nation to regain civility in public discourse and develop common ground for sensible policies. CEOs in particular can credibly speak to issues that most directly affect the long-term health of their companies, including the nature of the markets they

serve, the availability of well-trained workers, and the general economic and social environment.

To be a vocal societal leader, the CEO and executive team will need the strong backing of their board, shareholders, and other constituencies. Board members will have to share the CEO's vision and fully support the goal of responsible business statesmanship.

Shareholders, too, must realize that their long-term interests are served by responsible, civically engaged corporations (and corporate leaders) that help create societal conditions conducive to economic opportunity. Institutional shareholders representing individuals with longer-term economic goals hold a key to market acceptance of corporate efforts to emphasize long-term growth based on well-functioning societal conditions.

Shareholders should reexamine their strategies from a long-term perspective, especially when their ultimate beneficiaries have goals linked to retirement, education, and other longer-horizon objectives.

LES INTERVENANTS

Philippe AGHION

Économiste, Professeur, Harvard University



Philippe Aghion est professeur d'économie à l'université de Harvard. Il est titulaire d'un doctorat de l'université Paris I et d'un PhD en économie de l'université de Harvard. Au cours de sa carrière, il a eu l'occasion de travailler au Massachusetts Institute of Technology, au CNRS, à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, à l'université d'Oxford et à l'University College of London. En 2001, il a reçu le prix Yrjö Jahnsson qui récompense le meilleur économiste européen de moins de 45 ans.

Ses travaux portent principalement sur la théorie de la croissance et l'économie de la connaissance. Avec Peter Howitt il a développé le modèle schumpétérien de croissance économique. Philippe Aghion est membre du Conseil d'analyse économique. Il a par ailleurs contribué à de nombreux rapports, dont le rapport Sapir et celui de la commission Attali sur la libération de la croissance française. Il a récemment produit un rapport sur l'excellence universitaire pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Esko AHO

Former Prime Minister, Finland



Senior Fellow, Mossavar-Rahmani Center for Business and Government, Harvard University. Executive Chairman of the Board, East Office Industries Ltd. Consultative Partner, Nokia Corporation. Former Prime Minister of Finland.

Before joining Nokia in 2008, Mr. Aho enjoyed a long and distinguished career in government service. He served as a member of Finnish parliament for 20 years, from 1983. He was elected to the Prime Minister's Office in 1991 at the age of 36, making him the youngest prime minister in Finland's history. Under his leadership, he brought Finland into the European Union. After leaving office in 1995, Mr. Aho spent one year as a Fellow of the Institute of Politics at Harvard University. He then served as the president of Sitra, the Finnish Innovation Fund. He chaired the steering group, which submitted the Proposal for Finland's National Innovation Strategy in 2008. Currently, Mr. Aho is a board member of Terveystalo, the largest health-care service company in Finland. He was elected to Executive Board member at ICC - International Chamber of Commerce - in 2013. Mr. Aho graduated from the University of Helsinki with a master's in social science.

Claude BARTOLONE

Président de l'Assemblée nationale



Né à Tunis en 1951, Claude Bartolone arrive en France à l'âge de neuf ans. Il obtient une licence de mathématiques puis devient cadre dans l'industrie pharmaceutique. Parallèlement, il adhère au parti socialiste avant d'accéder à son premier mandat municipal en 1977. En 1981, il est élu député et devient l'un des benjamins de l'Assemblée nationale.

Fort de son ancrage local, il est réélu député et devient maire du Pré-Saint-Gervais en 1995. Trois ans plus tard, il est nommé ministre délégué à la Ville. En 2008, Claude Bartolone est élu président du Conseil général de la Seine-Saint-Denis. Parlementaire aguerri, Claude Bartolone a assumé les fonctions de vice-président de l'Assemblée nationale puis de président de la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales. En 2012, il devient président de l'Assemblée nationale.

Dominic BARTON

Global Managing Director, McKinsey & Company



Dominic Barton is the Global Managing Director of McKinsey & Company. Dominic has advised clients in a range of industries including banking, consumer goods, high tech and industrial. Prior to his current role, Dominic was based in Shanghai as McKinsey's Asia Chairman from 2004 to 2009 and led the Korea office from 2000 to 2004. Dominic is an active participant in international fora including Davos, the St. Petersburg International Economic Forum, Les Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, the Asia Business Council and the China Development Forum. Dominic leads McKinsey's work on the future of capitalism, long-term value-creation and the role of business leadership in society. He is a member of the Canadian Prime Minister's Advisory Committee on the Public Service, a Trustee of the Brookings Institution, a member of the Singapore Economic Development Board's International Advisory Council, an advisor to the Asia Development Bank, a member of the Advisory Board for the China Development Bank Capital Group and a Board Member of the Asia Pacific Foundation of Canada. He is a Rhodes Trustee and an Honorary Fellow at Brasenose College, Oxford. Dominic is also an Adjunct Lecturer at Tsinghua University, Beijing.

Cansen BASARAN-SYMES

Member of Board of Directors and Chair of Company Affairs Committee of the Turkish Industry and Business Association (TUSIAD)

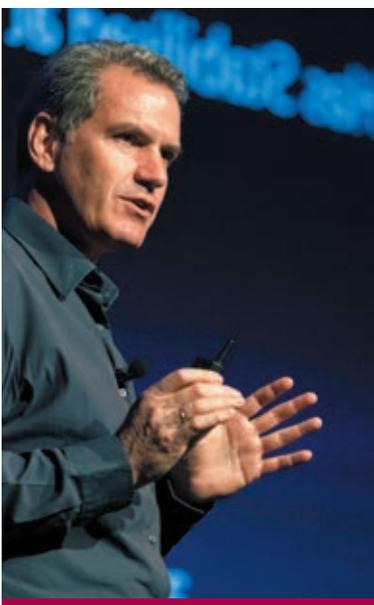


After having graduated from the Istanbul University, Business Administration Faculty, Cansen Basaran-Symes joined Pricewaterhouse Turkey when it was established in 1981 and served PwC for 32 years until April 2013. She worked at the PW Copenhagen office in 1983 and at the PW London office in 1989. In 1990 she was admitted to the PW European firm partnership. In 1998 she has been appointed as the PricewaterhouseCoopers (PwC) Turkey leader and senior partner in charge of country operations.

Cansen Basaran-Symes holds the following NGO memberships: Turkish Industry & Business Association, Endeavor Turkey, Turkish Expert Accountants Association, Financial Literacy and Inclusion Association. She was named a “Global Leader of Tomorrow” at the 2000 World Economic Forum. She was named “1999 Executive of the Year” by Istanbul University/Dunya newspaper, one of the “Most Successful Business Women” in 2000 again by Dunya and in 2006 one of the “Most Modern and Successful Turkish Women” by the Lions Association.

Pascal CAGNI

Partner, IDiPC LLP, Administrateur Vivendi SA & Kingfisher plc



Fonction et société :

Partner, IDiPC LLP

Fonctions actuelles :

- Administrateur, Vivendi SA
- Administrateur, Kingfisher plc
- Partner, IDiPC LLP

Précédentes fonctions :

- 2000 – 2012 : Directeur Général, Vice-Président Apple Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique (EMEIA)
- 1995 – 2000 : Directeur Général, Vice-Président Europe, Packard Bell
- 1991 – 1994 : Software Publishing Corp (SPC) London
- 1987 – 1991 : Major Account Strategy & Marketing Manager, Compaq Computer France
- 1986 – 1987 : Associate Consultant, Booz, Allen & Hamilton

Phillip BLOND

Director of the think tank ResPublica (UK)



Phillip Blond is an internationally recognised political thinker and social and economic commentator. He bridges the gap between politics and practice, offering strategic consultation and policy formation to governments, businesses and organisations across the world. Prior to entering politics and public policy he was an academic, journalist and author. As a senior lecturer in theology and philosophy he taught at the Universities of Exeter and Cumbria. He founded ResPublica in 2009 as a non party-political research organisation offering bold new multi-disciplinary ideas. It has become one of Britain's most influential think tanks with a worldwide reputation.

He is the author of *Red Tory* (Faber and Faber 2010) which sought to redefine the centre ground of British politics around the ideas of civil association, mutual ownership and social enterprise. The follow-on book to *Red Tory* will be published during 2013. His ideas have influenced the agenda around the Big Society and civil renewal, helping to redefine British and international politics. Papers he has authored and co-authored through ResPublica include *Military Academies: Tackling Disadvantage, Improving Ethos and Changing Outcome* (2012,) *Asset Building for Children* (2010), *To Buy, To Bid, To Build: Community Rights for an Asset Owning Democracy* (2010) and *The Ownership State* (2009). He has written extensively in the British and foreign press including *The Guardian*, *The Independent*, *The Observer*, *The Financial Times*, *Prospect* and *the New Statesman* and *The International Herald Tribune*.

As a renowned speaker and communicator, Phillip is a frequent broadcaster – contributing regularly on BBC, Sky and foreign media. Through both his writing and speaking Phillip argues for a new economic and social politics based around free association and group formation.

Chi FULIN

President of CIRD (China – International network of business think tanks)



Prof. Chi Fulin Senior Research Fellow and Supervisor of Ph. D. Students, is Member of the National Committee of the Chinese People's Political Consultative Conference, and President of China Institute for Reform and Development. Concurrently, Prof. Chi is also a Vice Chairman of China Society of Economic Reform, Vice Chairman of China Society of Administrative Reform, Advisor to Hainan Provincial Government and Shanghai Municipal Government, Distinguished Professor of Chinese Academy of Governance, China Executive Leadership Academy Jinggangshan, Peking University and a number of other key universities. Prof. Chi has been dedicating himself to research in the field of economic transition theory and practice for more than two decades. He has done a lot of research in China's reform and opening-up. He has published more than 30 monographs, over 70 research reports on various reform topics and more than 800 academic papers. He has received many awards such as "Five One Project Award", "Economics Research Awards by Sun Yefang Economics Foundation" and "China Development Research Awards". He is one of the experts who are entitled to the State Council's special allowance. In 2002, he was awarded the title of "One of the Top 50 Outstanding Talents in China" jointly selected by the Organization Department of the CPC Central Committee, the Publicity Department of the CPC Central Committee, Ministry of Personnel and Ministry of Science and Technology. In 2009, he was selected as one of the "100 Economists That Have Influenced China's Economic Construction in the Last 60 Years".

Gérard COLLOMB

Sénateur-Maire de Lyon



Né le 20 juin 1947 à Chalon-sur-Saône, Gérard Collomb effectue des études de lettres en hypokhâgne, puis à la faculté des lettres de Lyon. Reçu à l'agrégation de lettres classiques à 23 ans, il enseigne dans plusieurs établissements de la région. Il entre au conseil municipal de Lyon en 1977, puis est élu député en 1981. Nommé Secrétaire national du PS délégué aux relations extérieures puis aux pays en voie de développement, il participe à la création de la Fondation Jean Jaurès, think tank progressiste dont il est le Secrétaire général depuis 1992. Egalement Membre du Conseil Economique et Social (1994-1999) et Conseiller régional de Rhône-Alpes (1992 à 1999), il est désigné en mai 2003 Président du Conseil National du PS. Sénateur depuis 1999, Gérard Collomb est élu Maire de Lyon en mars 2001, puis Président du Grand Lyon. Elu en octobre 2006 à la présidence de l'Association des Communautés Urbaines de France, il mène une action forte en faveur de la dynamisation de la métropole. En novembre 2006 il est élu à la tête des Eurocités, réseau fédérant les 130 métropoles les plus importantes d'Europe. Elu Maire de Lyon en 2001, réélu Sénateur en 2004, il est réélu Maire de Lyon dès le 1^{er} tour des élections municipales le 9 mars 2008. Gérard Collomb a également été réélu à la présidence du Grand Lyon le 18 avril 2008. Gérard Collomb publie en mars 2011 *Et si la France s'éveillait...* (Plon).

Matthew B. CRAWFORD

Philosopher and writer



Matthew B. Crawford is an American writer and research fellow at the Institute for Advanced Studies in Culture at the University of Virginia.

He owns and operates Shockoe Moto, an independent motorcycle repair shop in Richmond, Virginia. He is a contributing editor at *The New Atlantis*.

Matthew B. Crawford majored in physics as an undergraduate, then turned to political philosophy (Ph.D. Chicago).

He is the author of *Shop Class as Soulcraft: An Inquiry Into the Value of Work*, Penguin Press, 2009.

Jean-Marc DANIEL

Économiste (Institut de l'entreprise)



Jean-Marc Daniel est économiste à l'Institut de l'entreprise et Directeur de rédaction de la revue *Sociétal*. Jean-Marc Daniel est un ancien élève de l'ENSAE et de l'École Polytechnique. Après son diplôme de l'École polytechnique et de l'ENSAE, il rejoint l'administration comme administrateur de l'INSEE. Il alterne des fonctions dans l'administration active (direction régionale de l'INSEE à Lyon, direction du Budget, régime de Sécurité sociale des mineurs, ministère des Affaires Étrangères), dans les cabinets ministériels (au Ministère de la Culture et au Ministère des Affaires Étrangères) et dans des fonctions d'économiste et d'enseignant (chargé d'étude à l'OFCE, cours donnés à ESCP Europe, à l'École des Mines, à Paris X et à l'ENSAE). A l'heure actuelle, outre ses cours à ESCP Europe, il est responsable de l'enseignement d'économie aux élèves-ingénieurs du Corps des mines. Il est également chroniqueur au journal *Le Monde* – sur l'histoire des idées économiques – et directeur de la revue *Sociétal*. Il est en outre membre du conseil d'administration de la Société d'Économie Politique. Il travaille essentiellement sur la politique économique, dans ses dimensions théoriques et historiques.

Christophe DE MARGERIE

Président-directeur général de Total



Entré dans le groupe « Total » dès sa sortie de l'École Supérieure de Commerce de Paris en 1974, M. de Margerie a exercé plusieurs fonctions à la direction Financière du Groupe, ainsi qu'à la direction Exploration & Production.

En 1995, il est nommé directeur général de Total Moyen-Orient. En mai 1999, il entre au Comité exécutif comme directeur général de l'Exploration & Production. En 2000, il devient directeur général adjoint de l'Exploration & Production du nouveau groupe TotalFinaElf. Il est nommé, en janvier 2002, directeur général de l'Exploration & Production de Total.

Nommé administrateur de Total lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 12 mai 2006, il devient Directeur Général de Total le 14 février 2007. Il a été nommé Président-directeur général de Total le 21 mai 2010.

Thierry DE MONTBRIAL

Directeur général, IFRI (Institut français des relations internationales)



Thierry de Montbrial est le directeur général de l'Institut français des relations internationales qu'il a fondé en 1979. Il est professeur émérite au Conservatoire National des Arts et Métiers. En 2008, il a lancé la World Policy Conference. Il est membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques de l'Institut de France depuis 1992 et membre associé de nombreuses académies étrangères dont l'Académie des Sciences de Russie. Il siège au conseil ou au conseil consultatif de plusieurs entreprises ou institutions internationales. Thierry de Montbrial a dirigé le département de sciences économiques de l'Ecole Polytechnique entre 1974 et 1992. Il a été le premier président de la Fondation de la recherche stratégique (1993-2001). Il a mis sur pied le Centre d'analyse et de prévision (Direction de la Prospective depuis 2009) du ministère des Affaires étrangères et en a été le premier directeur (1973-1979). Il est l'auteur de dix-sept livres, certains traduits en plusieurs langues. Il est Commandeur de la Légion d'honneur, Grand Officier de l'Ordre national du Mérite et titulaire de nombreuses autres décorations françaises et étrangères. Thierry de Montbrial est ancien élève de l'Ecole Polytechnique, docteur en économie de l'Université de Berkeley (Californie) et ancien ingénieur général au Corps des Mines.

Mónica DE ORIOL ICAZA

President of Circulo de Empresarios (Spain – International network of business think tanks)



Mónica has an undergraduate degree in Business and Economics from the Complutense University in Madrid (UCM), and a degree in European Union Economics from the London School of Economics (LSE). She completed a number of post-graduate courses on Management and Finance at the Harvard Business School, Instituto de Empresa, ESADE and of the Madrid Chamber of Commerce.

Her first 14 years of working life were shared between academic activities as professor of Applied Economics, at Complutense University and at the Madrid Campus of the University of Saint Louis, and junior manager in a real state family business.

In 1989 she started her career as an entrepreneur: Seguriber was acquired with 18 employees and one client. It has now over 5.300 employees, more than 30.000 clients and its core business is in security and control IT systems and related outsourcing services.

She is a member of the Board of Trustees of Fundación Vizcaina Aguirre (Deusto Business School) and of the Rafael del Pino Foundation. She is a member of YPO-WPO (Young Presidents Organization) and of IWF (International Women's Forum).

Raphaël ENTHOVEN

Philosophe, enseignant



Ancien élève de l'École normale supérieure, après avoir obtenu l'agrégation de philosophie, il enseigne à l'université Lyon-III pendant deux ans, puis à l'université de Jussieu-Paris VII. À sa demande, il rejoint l'Université Populaire de Caen en 2002, avant de la quitter en 2003.

Il devient co-producteur de l'émission radiophonique *Les Vendredis de la philosophie* sur France Culture et dispense des cours comme vacataire à l'École polytechnique. Conseiller de la rédaction de *Philosophie Magazine*, où il tient la rubrique « *Sens et vie* ». À France Culture, après s'être occupé du *Rendez-vous des politiques*, en partenariat avec le magazine *L'Express*, il tient une émission quotidienne depuis la rentrée 2008, *Les Nouveaux Chemins de la connaissance*. Depuis octobre 2008, il présente l'émission *Philosophie*, diffusée le dimanche sur Arte.

Dernier ouvrage paru : *Matière première* (éditions Gallimard, 2013)

Charles FERGUSON

Director and filmproducer (*Inside Job*)



Charles Ferguson is the founder and president of *Representational Pictures, Inc.* and director and producer of *Inside Job*, which won the Academy Award for Best Documentary Feature in 2011, and *No End In Sight: The American Occupation of Iraq*, which was nominated in the same category in 2008.

Ferguson was originally trained as a political scientist and received his BA in mathematics from the University of California, Berkeley, and obtained a Ph.D. in political science from M.I.T., where his research focused on interactions between high technology, globalization, and government policy. Following his Ph.D., Ferguson conducted postdoctoral research at MIT while also consulting to the White House, the Office of the U.S. Trade Representative, the Department of Defense, and several U.S. and European high technology firms. Ferguson spent several years as a Senior Fellow at the Brookings Institution and is a life member of the Council on Foreign Relations, a director of the French-American Foundation, and supports several nonprofit organizations. He has been an independent consultant to Apple, Xerox, Motorola, Intel, and Texas Instruments, among other technology companies. In 1994, Ferguson founded *Vermeer Technologies*, one of the earliest Internet software companies, with Randy Forgaard. Vermeer created the first visual Web site development tool, FrontPage™. In early 1996, Ferguson sold Vermeer to Microsoft, which integrated FrontPage into Microsoft Office. After selling Vermeer, Ferguson returned to research and writing. He is the author of four books, including *High Stakes*, *No Prisoners: A Winner's Tale of Greed and Glory in the Internet Wars* and *Computer Wars: The Post-IBM World* (co-authored with Charles Morris). His most recent book is entitled *Predator Nation*, which focuses on the roots of the financial crisis and rising economic inequality and was released by Random House / Crown in May 2012.

Antoine FRÉROT

Président-directeur général, Veolia Environnement



Ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1977) et Docteur de l'École nationale des ponts et chaussées, Antoine Frérot a débuté sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au Bureau central d'études pour l'Outre-Mer.

En 1983, il rejoint le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit national.

Il rejoint Veolia Eau en 1990 comme chargé de mission, puis directeur général de Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA). En 2000, il est nommé directeur général de Veolia Transport, la division transports de Veolia Environnement, et membre du Directoire de Veolia Environnement. Le 21 janvier 2003, il est nommé Directeur Général de Veolia Eau, la division eau de Veolia Environnement, et membre du Comité Exécutif de Veolia Environnement. Fin 2009, Antoine Frérot est nommé directeur général et, en décembre 2010, Président-directeur général de Veolia Environnement.

Paul HERMELIN

Président-directeur général, Capgemini



Paul Hermelin est Président-directeur général de Capgemini.

Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENA. M. Paul Hermelin a passé les quinze premières années de sa vie professionnelle dans l'Administration française, principalement au Ministère des Finances. Il a occupé plusieurs fonctions à la direction du Budget et au sein de plusieurs cabinets ministériels dont celui de Jacques Delors lorsqu'il était ministre des Finances.

De 1991 à 1993, il dirige le cabinet du ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur. M. Paul Hermelin rejoint le groupe Capgemini en mai 1993 où il est d'abord chargé de la coordination des fonctions centrales. En mai 1996, il est nommé membre du Directoire tout en prenant la direction générale de Cap Gemini France. En mai 2000, au lendemain de la fusion entre Cap Gemini et Ernst & Young Consulting (dont il a été le promoteur), il devient Directeur Général Délégué et administrateur. A compter du 1er janvier 2002, il est Directeur Général du groupe Capgemini. Depuis mai 2012, M. Paul Hermelin est Président-directeur général de Capgemini.

Haruhiko HIRATE

President of North Asia Takeda Pharmaceutical, member of Keizai Doyukai (Japan – International network of business think tanks)



Haruhiko Hirate is President of North Asia at Takeda. He has held Corporate Officer and Senior Vice President positions at Takeda since 2010.

Prior to joining Takeda, Mr. Hirate held the position of Representative Senior Managing Director at GlaxoSmithKline in Japan and, before that, Representative Director and President of Banyu Pharmaceuticals, the Japanese subsidiary of Merck & Co.

He had previously held the position of Representative Director and President at Roche Diagnostics based in Japan and, before that, Representative Director and President at Draeger Japan.

Mr. Hirate began his career with Nissei Sangyo, a subsidiary of Hitachi, in 1980. He subsequently spent over ten years working in their German office in Dusseldorf, between 1983 and 1996.

Mr. Hirate graduated from Keio University in Japan with a B.A. degree in Economics in 1980. He served as Director at the Federation of Pharmaceutical Manufacturers' Associations of Japan and Chairman of Pharmaceutical Research and Manufacturers of America Japan. Since 2012, he became a member of the Japan Association of Corporate Executives.

Xavier HUILLARD

Président de l'Institut de l'entreprise, Président-directeur général de VINCI



Xavier Huillard est le PDG de VINCI et Président de l'Institut de l'Entreprise.

Il est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a fait l'essentiel de sa carrière dans les métiers de la construction en France et à l'étranger. Il rejoint Sogea en décembre 1996, en tant que directeur général adjoint chargé de l'international et des travaux spécifiques, puis en devient Président-directeur général en 1998.

Nommé directeur général adjoint de VINCI en mars 1998, il est Président de VINCI Construction de 2000 à 2002. Il est nommé directeur général délégué de VINCI et exerce les fonctions de Président-directeur général de VINCI Energies de 2002 à 2004, puis de Président de cette société de 2004 à 2005. Il devient administrateur-directeur général de VINCI en 2006 et Président-directeur général de VINCI le 6 mai 2010. Il est nommé Président de l'Institut de l'entreprise le 18 janvier 2011

Dr Mo IBRAHIM

President of the Mo Ibrahim Foundation



Dr Mo Ibrahim is an expert in mobile communications and founder of one of Africa's most successful companies, Celtel International. Founded in 1998, Celtel International has brought the benefits of mobile communications to millions of people across the African continent.

The company operates in 15 African countries, covering more than a third of the continent's population, and has invested more than US\$750 million in Africa. In 2005, Celtel International was sold to MTC Kuwait for \$3.4 billion. In October 2006, Dr. Ibrahim launched the Mo Ibrahim Foundation to support good governance and great leadership in Africa. In 2007, Dr Ibrahim stepped down as Chairman of Celtel International to concentrate on this initiative.

Dr Ibrahim has received a number of awards which recognise his work as an academic, businessman and philanthropist. Among them are the GSM Association Chairman's Award (2007), the telecommunication industry's highest accolade, and the BNP Paribas Prize for Philanthropy (2008). In 2008, Dr Ibrahim was listed by *Time Magazine* as one of the 100 most influential people in the world.

Education:

University of Alexandria, University of Bradford, University of Birmingham

Pablo ISLA

Chairman and Chief Executive Officer, Inditex©



Chairman and CEO of Inditex (flagship chain: Zara) since 2011.

He has been the Deputy Chairman and CEO since 2005.

He is a graduate in Law from the Complutense University of Madrid and Abogado del Estado (State lawyer). From 1992 to 1996 he was Director of Legal Services for Banco Popular. He went on to be appointed General Director of State Assets at the Ministry of Economy and Finances. From July 2000 to 2005 he was Chairman of Altadis group.

Denis KESSLER

Président-directeur général, SCOR



- Président directeur général de SCOR
- Membre de la Commission économique de la nation depuis 1984
- Membre de l'Association de Genève (Association internationale pour l'étude de l'économie de l'assurance) depuis 1995, membre de son conseil d'administration depuis 2005.
- Membre du Global Reinsurance Forum depuis septembre 2009
- Membre du Reinsurance Advisory Board depuis mars 2009
- 1998 - 2002 - Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances
- 1997 - 1998 - Directeur Général et membre du comité exécutif du groupe AXA
- 1990 - 1997 - Président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances
- 1998 - 2002 - Vice-Président délégué du MEDEF
- 1996-1998/2001-2002 Vice-Président du Comité européen des assurances
- 1995 - 1998 - Vice-Président exécutif du CNPF
- 1991 - 1994 - Membre du conseil exécutif du CNPF
- 1990-1996/1998-2001 Membre du conseil de présidence du Comité européen des assurances. Jusqu'en 1990 Directeur d'études à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Paul KRUGMAN

Nobel Prize winner in Economics, Professor at Princeton University



Professor of economics at Princeton University, winner of the 2008 Nobel Prize in Economic Sciences, his twice-weekly Op-Ed pieces for The New York Times model the depth of insight and the unflinchingly outspoken style he brings to his speeches.

The author of several books, Professor Krugman's most recent, *End This Depression Now!*, is a call for action. In it, Paul has a powerful message for anyone who has suffered during the Great Recession—a quick, strong recovery is just one step away, if our leaders can find the “intellectual clarity and political will” to end this depression now.

His previous books include *The Conscience of a Liberal*, *The Great Unraveling*, a bestseller, and *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, a response to the financial crisis, an updated edition of his 1999 book, *The Return of Depression Economics*. In addition to the Nobel Prize, Krugman's work in economics has earned him broad acclaim from the economic press and several prestigious awards, including the John Bates Clark medal.

Kiyoshi KUROKAWA

Professor, National Graduate Institute for Policy Studies, former Chairman of the Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission



As graduate of University of Tokyo Faculty of Medicine, Mister Kurokawa was a professor of medicine, departments of medicine of UCLA School of Medicine (1979-84), of University of Tokyo, (1989-96). He was Dean of the Medical School at Tokai University (1996-2002), then President of Science Council of Japan (2003-06), and Science Advisor to the Prime Minister (2006-08).

He served as an executive member of many national and international professional societies of his disciplines: Board members of A*STAR (Singapore), Khalifa University (Abu Dhabi), Advisory Board to the Prime Minister of Malaysia. He was elected member of various scientific societies including Institute of Medicine of the National Academies of Sciences of USA, Master of American College of Physicians and Founding Governor of ACP Japan Chapter.

From December 2011 to July 2012, he chaired Fukushima Nuclear Accident Independent Investigation Commission by the National Diet of Japan (NAIIC), received for his NAIIC work AAAS Scientific Freedom and Responsibility Award, and '100 Top Global Thinkers 2012' by 'Foreign Policy'. He also received Order Légion d'honneur of the Government of France.

Bruno LE MAIRE

Député, ancien Ministre



Ancien ministre, député, né en 1969 à Neuilly-Sur-Seine.

FORMATION :

Agrégation de lettres, 1992

Ancien élève de l'École normale supérieure

Diplômé de l'École nationale d'administration

CARRIÈRE :

Conseiller du ministre des Affaires étrangères entre 2002 et 2004

Conseiller du ministre de l'Intérieur de 2004 à 2005

Conseiller du Premier ministre entre 2005 et 2006

Directeur de cabinet du Premier ministre de 2006 à 2007

FONCTIONS ÉLECTIVES :

Député de l'Eure élu en 2007, réélu en 2012. Membre de la Commission des Finances. Conseiller régional de Haute Normandie depuis 2009.

FONCTIONS MINISTÉRIELLES :

Secrétaire d'État chargé des Affaires européennes (décembre 2008 - juin 2009)

Ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire (juin 2009 - mai 2012)

Stephen MARTIN

Chief Executive of CEDA (Australia - International network of business think tanks)



Professor Stephen Martin is currently Chief Executive, Committee for Economic Development of Australia.

He represented the New South Wales-based electorates of Macarthur and Cunningham in the Australian Parliament 1984-2002. In Government, he served as Speaker of the House of Representatives, Parliamentary Secretary for Foreign Affairs and Trade, and Chairman of the Inquiry into the Australian Banking Industry. After retiring from Parliament, Professor Martin held a number of senior executive roles in academia, including President/Chief Executive Officer of the University of Wollongong in Dubai, Pro Vice Chancellor International at Victoria University, Melbourne and Deputy Vice Chancellor (Strategy and Planning) at Curtin University of Technology in Perth.

He is a Director of Global Science and Technology Forum, Singapore and Visiting Professor at Sydney Business School, University of Wollongong.

Pierre MONGIN

Président-directeur général, RATP



Président-Directeur général du Groupe RATP (cinq milliards d'euros de chiffre d'affaires, 55 000 salariés, présence dans douze pays) depuis 2006, Pierre Mongin a accompli l'essentiel de sa carrière dans l'administration préfectorale et les cabinets ministériels.

Diplômé de Sciences Po Paris et ancien élève de l'ENA (promotion Voltaire), il rejoint en 1984 le ministère de l'Intérieur comme conseiller technique pour la police nationale après avoir exercé comme sous-préfet. En 1986, il devient conseiller du ministre de l'Intérieur pour les collectivités locales et directeur de cabinet du ministre délégué pour les Collectivités locales. Pierre Mongin rejoint en 1993 le cabinet d'Édouard Balladur, Premier Ministre, comme chef de Cabinet et conseiller pour les DOM-TOM. Il est nommé préfet en 1993, puis préfet de la région Auvergne et préfet du Puy de Dôme. En 2004, il devient directeur de cabinet du ministre de l'Intérieur, puis directeur de cabinet de Dominique de Villepin, Premier Ministre, en 2005.

Pierre Mongin est administrateur de GDF-Suez et de CMA-CGM, dont il préside le comité d'audit.

Vineet NAYAR

Vice Chairman, HCL Technologies



Vineet Nayar is Vice Chairman of HCL Technologies Ltd. (HCLT), a \$4.5 billion global information technology services company and author of the highly acclaimed management book *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* (Harvard Business Press, June 2010). He is an acknowledged management visionary and a radical thinker who architected the company's *Employees First, Customers Second* (EFCS) strategy, which transformed HCLT's business, through its inverted organizational structure which has helped create transparency and accountability within the organization and encourage a value-driven culture since its conception in 2005.

Vineet joined HCLT in 1985 after earning his MBA from XLRI, a leading business management school in Asia. In 1993, he founded Comnet, where he incubated the Remote Infrastructure Management (RIM) industry, which is today a multi-billion dollar IT outsourcing segment. It was at Comnet that Vineet developed and implemented many groundbreaking policies and practices, which became core to the EFCS philosophy.

Natalie NOUGAYRÈDE

Directrice du *Monde*, membre du Directoire, directrice des rédactions du journal *Le Monde*



Natalie Nougayrède est directrice du *Monde*, directrice des rédactions et membre du directoire.

Avant sa nomination en mars dernier à la direction du *Monde*, elle était depuis 2005 correspondante diplomatique du *Monde*, après avoir été correspondante permanente en Russie, de 2001 à 2005.

Elle a «couvert», dans les années 1990, pour *Le Monde*, les transitions en Europe centrale et dans l'ex-URSS. Elle a démarré dans le métier de journaliste au service «étranger» de Libération en 1990, travaillant aussi pour la BBC (service français).

Née à Dijon, le 29 mai 1966 elle est diplômée de l'IEP de Strasbourg (relations internationales) et du Centre de formation des journalistes (CFJ, Paris). Elle a participé à des ouvrages collectifs consacrés à la Russie de Vladimir Poutine, et à la journaliste russe assassinée, Anna Politkovskaia. En 2005, elle a reçu le prix Albert Londres pour ses reportages en Tchétchénie et sur la prise d'otages dans l'école de Beslan. Elle est également lauréate, la même année, du prix de l'Association de la presse diplomatique.

Alain PONS

Président de la Direction générale, Deloitte France



Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris, expert-comptable et commissaire aux comptes, Alain Pons a rejoint Deloitte en 1980. Devenu Associé en 1988, il assure entre 1998 et 2000 l'audit de grands groupes à dimension internationale dans le domaine de l'industrie et des services. Il est nommé Directeur de l'Audit en 2000 et Directeur Général délégué de Deloitte France de 2004 à 2010. Depuis 2010 il est président de la firme française.

Au niveau international, Alain a été responsable mondial de la fonction Audit & Risk Services entre 2007 et 2010. Il est également membre du Comité Exécutif de Deloitte Touche Tohmatsu Limited depuis 2007 et du Conseil d'administration de la Firme mondiale depuis 2004.

Hans REITZ

Managing director, The Grameen Creative Lab



Current functions

Creative Advisor to Nobel Laureate Professor Muhammad Yunus
 Founder and Managing Director of The Grameen Creative Lab
 Founder and Managing Director of circ responsibility

Latest bibliography

Hans Reitz spent 7 years living a simple life in Southern India and can relate to problems of poverty

In 1994, he founded the event and creative communication agency circ (<http://www.circ.de/>)

In 2004, he co-founded the café chain Perfect Day, which is run as a social business (<http://www.myperfectday.de/>)

In 2009, he founded circ responsibility, a CR consultancy (<http://wwwcirc-r.com/>)

In 2009, he co-founded with Nobel Laureate Professor Muhammad Yunus The Grameen Creative Lab to spread Yunus' concept of social business all over the world (<http://www.grameencreativelab.com/>)

In 2010, he founded Lalaland, a social business addressing the needs of families with children (<http://www.lalaland-wiesbaden.de/>)

He published *The Power of Dignity* in 2008 (Essay by Peter Spiegel, Photography by Roger Richter)

Elliot SCHWARTZ

Vice President and Director of Economic Studies of CED (USA – International network of business think tanks)



Vice President and Director of Economic Studies at the Committee for Economic Development, Mr. Schwartz directs CED policy analyses on sustainable capitalism and corporate governance issues, including published reports. He has also directed CED reports on such economic policy issues as addressing global poverty, improving global financial stability, making trade work better for all, and promoting opportunity in the digital economy.

Mr. Schwartz initially joined CED in 1998 and rejoined in 2005 after serving for a short period as Director of Research at the Council of Institutional Investors (CII). Prior to joining CED, Mr. Schwartz was Chief of the Commerce Unit at the Congressional Budget Office (CBO), where he directed numerous research studies in such diverse policy areas. In addition, he managed CBO's private-sector mandates analysis, under the Unfunded Mandates Reform Act (UMRA). Before CBO, Mr. Schwartz was a research economist at the Office of Management and Budget, where he conducted policy analyses on economic issues in national security and international programs.

Daniel TAMMET

Écrivain



Ecrivain, doué de synesthésie, Daniel Tammet a le don de raconter les mathématiques, de les rendre concrètes et vivantes, à travers sa propre vie, notre quotidien, la poésie ou la grande histoire. Autiste Asperger, son autobiographie *Je suis né un jour bleu* est devenu un classique, traduit en 24 langues.

Ses derniers livres *Embrasser le ciel immense* (2009) et *L'Éternité dans une heure* (2013) sont également des best-sellers.

Samuel URRUTIA CANTORAL

President of CEAL (Latin America – International network of business think tanks)



Chief Executive Officer of Grupo Semusa Corp, a holding company with interest in Insurance, Real Estate, Relocation, Mortgage Brokerage and Human Resources Consulting, Mr Urrutia Cantoral is a founding partner of international American Assist in Colombia, Brazil, Chile Peru and Argentina. He is also a founding partner of Intelfon. In the Financial area, he is a founding partner and member of the board of directors of Prival Bank Panama and Unico Red Pago Panama. In 2000, he was selected by the Trust for the Americas as one of 30 successful young business leaders in Latin America. He was awarded recognition «Millennium 2000 World Young Entrepreneurs Award» in the World Forum of Young Entrepreneurs in New York City.

Mr Urrutia has chaired several national organizations such as the American Chamber of Commerce, Private Sector Council for Educational Assistance and Founding Director of the Entrepreneurs Organization of Panama. He is currently the president of Latin American Business Council Chapter of Panama. CEAL is a Latin American network that includes the biggest private entrepreneurs leaders in the region.

Vesa VIHRIÄLÄ

Managing Director of EVA (Finland – International network of business think tanks)



Dr Vesa Vihriälä, Managing Director, ETLA and EVA

Dr Vesa Vihriälä is Managing Director of the Economic Research Institute of the Finnish Economy ETLA and the Finnish Business and Policy Forum EVA. Previously Vihriälä worked as an adviser to Olli Rehn, the European Commissioner for Economic and Monetary Affairs. Vihriälä has also worked among others as state under-secretary for Economic affairs in the Finnish Prime Minister's Office and as a CEO of the Pellervo Economic Research PTT, a research think tank. Vihriälä is an economist with a doctoral degree from the University of Helsinki.

He has written extensively on economic policy issues and is a frequent commentator in media on issues concerning Finnish and European economic affairs.

L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

PRÉSENTATION

L'institut de l'entreprise est un think tank indépendant créé en 1975. Son objectif est de favoriser une approche innovante de la relation entre l'entreprise et son environnement et de rapprocher sphère économique, sphère publique et société civile. Ses travaux de recherche portent sur les enjeux économiques et sociaux majeurs, et s'inscrivent dans la volonté de

concilier croissance économique et développement social. Ils ont activement contribué, au cours des dernières années, à façonner l'évolution de la compétitivité nationale, du marché du travail, de l'éducation, de la fiscalité et de la gouvernance d'entreprise. Ces travaux sont menés parallèlement à des missions d'information et de sensibilisation au niveau local et national.

L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE, EN QUELQUES MOTS

- Un catalyseur de l'action collective, favorisant l'implication des entreprises dans la recherche de l'intérêt général,
- Un lieu d'échange pour les experts, les dirigeants, les visionnaires du monde de l'entreprise, du secteur public et des milieux universitaires,
- Un observatoire d'analyse des politiques publiques,
- Une référence reconnue sur les questions de gouvernance économique, sociale et sociétale.

LE BUREAU

Xavier HUILLARD, président-directeur général de VINCI / *Vinci CEO*

Laurent BURELLE, président-directeur général de Plastic Omnium / *Plastic Omnium CEO*

Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec / *chairman at the managing board of Vallourec*

Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement / *Veolia Environnement CEO*

Françoise GRI, directrice générale du groupe Pierre et Vacances / *managing director of Pierre et Vacances*

Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance de Schneider Electric / *chairman of the supervisory board of Schneider Electric*

Gérard MESTRALLET, président-directeur général de GDF SUEZ / *GDF SUEZ CEO*

Michel PEBEREAU, président honoraire de BNP Paribas / *honorary president of BNP Paribas*

LE CONSEIL D'ORIENTATION

Pierre BELLON, président du conseil d'administration de Sodexo

Alain BENICHOU, président, IBM France

Laurent BURELLE, président-directeur général Plastic Omnium

Philippe CARLI, directeur général, Groupe Amaury

Henri de CASTRIES, président-directeur général d'AXA

Dominique CERUTTI, President and Deputy CEO at NYSE Euronext

Philippe CROUZET, président du directoire, Vallourec

Antoine FREROT, président-directeur général de Veolia Environnement

Pierre-Antoine GAILLY, président, Chambre de commerce et d'industrie de Paris

Françoise GRI, directrice générale du groupe Pierre et Vacances

Henri LACHMANN, président du conseil de surveillance, Schneider Electric

Bruno LAFONT, président-directeur général de Lafarge

Christophe DE MAISTRE, président de Siemens France SA

Gérard MESTRALLET, président-directeur général, GDF SUEZ

Christian NIBOUREL, président de Accenture France

Henri PROGLIO, président-directeur général, EDF

Baudouin PROT, président du conseil d'administration, BNP Paribas

Denis RANQUE, président du conseil d'administration d'EADS

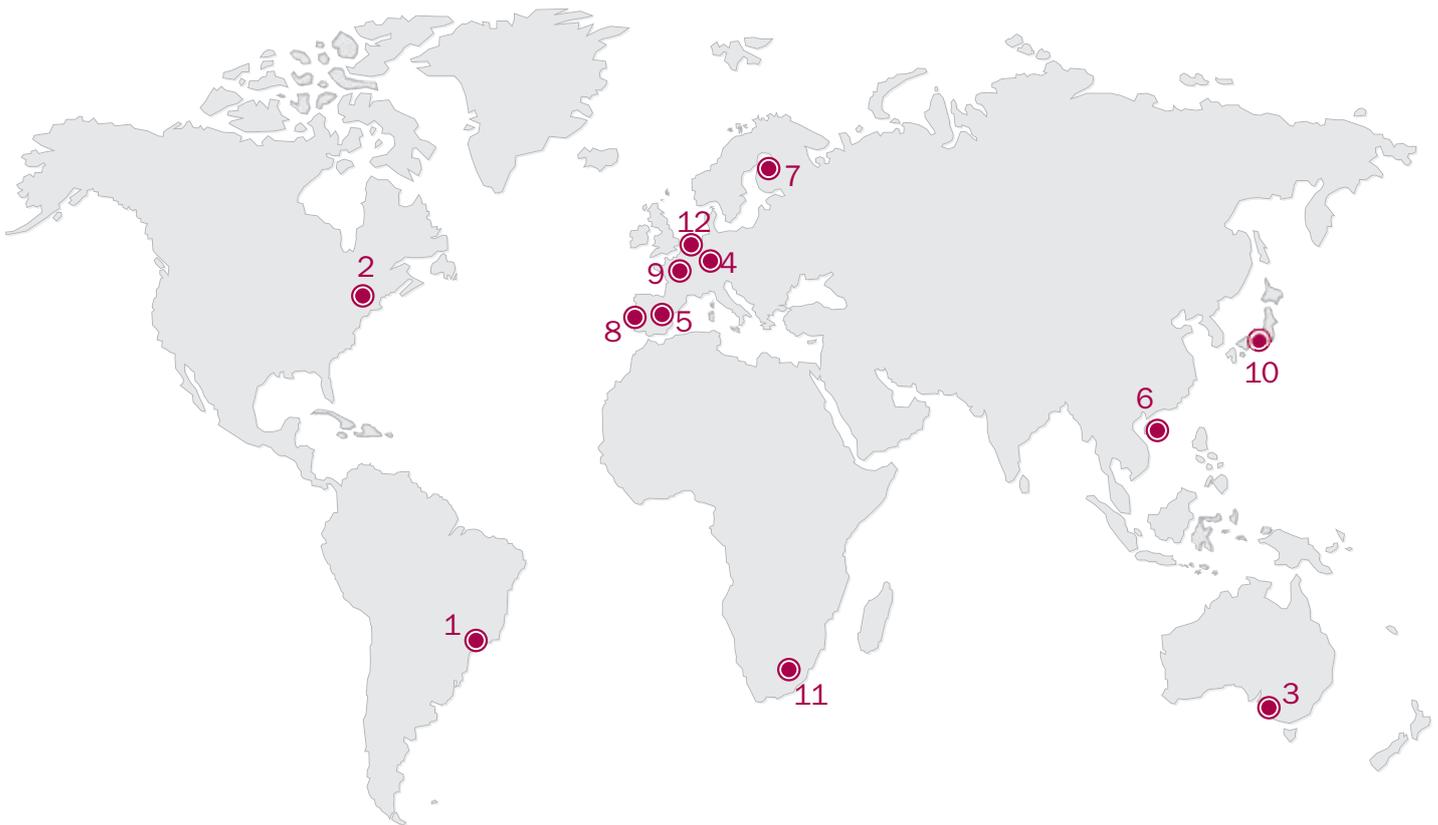
Jacques RICHIER, président-directeur général, Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE, président-directeur général de Aéroports de Paris

Frédéric SAINT-GEOURS, président de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie

Pierre-Sébastien THILL, associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

LE RÉSEAU INTERNATIONAL DES THINK TANKS ÉCONOMIQUES



1 CEAL (CONSEJO EMPRESARIAL DE AMÉRICA LATINA)
www.ceal-int.org

2 CED (COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT)
www.ced.org

3 CEDA (COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF AUSTRALIA)
www.ceda.com.au

4 CESIFO (CENTER FOR ECONOMIC STUDIES - IFO INSTITUTE)
www.cesifo-group.de

5 CIRCULO DE EMPRESARIOS
www.circulodeempresarios.org

6 CIRD (CHINA INSTITUTE FOR REFORM AND DEVELOPMENT)
www.chinareform.org

7 EVA (ELINKEINOELÄMÄN VALTUUSKUNTA)
www.eva.fi

8 FAE (FORUM DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS)
www.faeonline.pt

9 INSTITUT DE L'ENTREPRISE
www.institut-entreprise.fr

10 KEIZAI DOYUKAI
www.doyukai.or.jp

11 NBI (NATIONAL BUSINESS INITIATIVE)
www.nbi.org.za

12 SMO (STICHTING MAATSCHAPPIJ EN ONDERNEMING - SOCIETY AND ENTERPRISE FOUNDATION)
<http://smo.nl>

Crédits photos : Vincent Blocquaux

Impression d'après documents fournis : bialec, (Nancy France)

© Institut de l'entreprise, 2014
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution
réservés pour tous les pays

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations...). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2 % du budget annuel.

THINK TANK

La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.

Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, think tanks partenaires étrangers...). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal*. Résolument tourné vers l'international et partenaire fondateur du Réseau International des Think Tanks Economiques (www.isbtt.com), l'Institut de l'entreprise intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises.

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises ; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE) et Le Cercle ; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr



29, rue de Lisbonne, 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40 / Fax : +33 (0)1 47 23 79 01
www.institut-entreprise.fr

