

ASSEMBLEE GENERALE DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Discours de clôture de Michel Pébereau, président

Mesdames, Messieurs, chers amis,

Il est sans doute trop tôt pour établir un bilan de la crise. Mais un fait est acquis : L'année 2009 n'a pas été celle de l'effondrement que certains, il y a un an, redoutaient. Nous avons, certes, traversé une épreuve difficile. Beaucoup d'entreprises subissent encore les soubresauts du choc, très violent, de l'automne 2008. Toutefois, l'action concertée des Etats, la résilience et la réactivité des entreprises, le sang-froid des salariés et le sens de la responsabilité dont ont su faire preuve les partenaires sociaux ont permis d'éviter le pire.

Ils ont aussi permis de faire redémarrer l'activité financière et économique. Les marchés financiers se sont réanimés. La plupart des grands établissements bancaires ont retrouvé des conditions normales d'activité. Le financement de l'économie est assuré. La récession économique s'est progressivement arrêtée, un peu partout dans le monde. Au troisième trimestre 2009, parmi les grands pays industrialisés, seuls l'Espagne et le Royaume-Uni subissaient encore une contraction de leur activité.

Mais économies et entreprises des pays industrialisés sont confrontées à trois grands problèmes.

- Les conditions d'une croissance durable et équilibrée ne sont pas rassemblées. Les déséquilibres des paiements internationaux qui ont été à l'origine de la crise ont été réduits, mais sont loin d'être résorbés. Déficit et endettements publics atteignent des niveaux sans précédent en période de paix. Les banques centrales ont créé de considérables quantités de monnaie. La régulation financière reste à être adaptée, et pourrait si l'on n'y prend garde limiter les perspectives de croissance en Europe. Le secteur manufacturier est convalescent, mais fragilisé.
- Le deuxième problème est celui de l'accélération des transformations des relations économiques internationales que la mondialisation et la généralisation de l'économie de marché avaient engagées. Le contraste est grand entre les pays émergents d'Asie et le Brésil, où la production a d'ores et déjà largement dépassé son niveau d'avant crise, et les pays de l'OCDE où la reprise est lente et modeste. Une nouvelle répartition internationale du travail va s'imposer. Elle posera de très sérieux problèmes aux entreprises, aux personnes, aux régions que des concurrences nouvelles vont affecter. Mais elle est aussi une source d'opportunités en ouvrant de nouveaux et considérables marchés à tous ceux qui savent innover. L'expérience l'a en effet démontré : le développement des échanges internationaux est un formidable facteur d'accélération de la croissance pour ceux qui peuvent s'adapter.

- Le troisième problème est celui de la restauration des valeurs de l'image de l'entreprise qui sortent de la crise en partie entamées auprès d'une fraction de l'opinion publique. Nous pouvons tous le déplorer ; mais il serait vain de le nier. Que les responsabilités de la situation actuelle soient largement partagées, que des pratiques contraires à l'éthique n'aient été le fait que d'opérateurs très minoritaires, et largement condamnés, j'ai déjà eu l'occasion de le dire devant vous l'an passé. Il n'en demeure pas moins que le goût du risque, la liberté d'entreprendre, sont aujourd'hui trop souvent contestés. La tentation du repli, l'excès de précaution, l'immixtion des pouvoirs publics dans la gouvernance et la stratégie des entreprises, retrouvent ici ou là un certain crédit.

Il s'agit donc aujourd'hui de restaurer l'image de l'entreprise. La tâche est d'autant plus délicate qu'au cours des dernières années, l'entreprise s'est épargné l'effort de prouver sa propre légitimité. Nous étions en effet convaincus que ses réalisations, ses succès parlaient pour elle. L'entreprise a été le vecteur d'une mondialisation dont on ne réalise pas assez combien, face aux tragédies du passé, elle est un gage de paix et de sécurité. Elle a su apporter au plus grand nombre la prospérité en le faisant accéder à des biens autrefois réservés aux plus privilégiés. A cet égard, les vingt dernières années auront été la manifestation, au niveau mondial, d'un progrès sans précédent.

L'entreprise ne saurait toutefois se réduire à ses retombées matérielles. Au-delà, sa légitimité repose aussi sur les valeurs qui sous-tendent son activité. L'entreprise, c'est aussi la coopération entre les individus ; l'échange ; la juste rétribution des efforts accomplis ; la libération des capacités d'initiatives individuelles ; la valorisation du risque, enfin.

Il est du devoir de ses dirigeants, il est de notre responsabilité de porter les valeurs qui animent l'entreprise. Cet effort, toutefois, prend tout son sens lorsqu'il s'inscrit dans une démarche collective. L'Institut de l'entreprise, de par l'histoire qui est la sienne, offrait le lieu privilégié d'une telle mobilisation. Tout au long de l'année 2009, il s'est donc attaché à réunir ses adhérents autour d'une vision commune de ce que pouvait être l'entreprise de l'après-crise. Cette réflexion a été conduite par les dirigeants eux-mêmes. Cette réflexion, vous l'avez entendu, s'articule autour de la réponse à quatre défis.

Le premier d'entre eux est considérable. Il s'agit, pour l'entreprise, de trouver un autre rapport au temps. Comment faire face aux contraintes de court terme, qui sont celles du quotidien, sans sacrifier les enjeux de long terme ? Cette question, il faut l'avouer, n'est pas propre aux seules entreprises. Dans une société qui vit son rapport au temps sous le signe de l'urgence, elle se pose à toutes les institutions, à toutes les organisations. La tendance à l'accélération du temps est une tendance lourde, et difficilement réversible. Mais il ne faut pas être fataliste. Certes l'entreprise devra toujours composer avec les facteurs qui sont à l'origine de cette pression court-termiste. Mais elle peut avoir une vision et une action de long terme qui prennent en compte de manière équilibrée les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.

Prenons l'exemple de l'essor des marchés financiers. Cet essor, on le sait, explique une grande partie de la croissance des dernières années. Il a permis aux entreprises fran-

çaises de financer leur internationalisation. Mais il s'est aussi accompagné de l'émergence d'un nouveau type d'investisseurs dont l'horizon de temps n'épouse pas toujours la logique industrielle des entreprises. Aux Etats-Unis, la durée moyenne de détention d'une action est passée de sept ans dans les années 1960 à moins de sept mois aujourd'hui. En Europe, la tendance a été similaire. Demain, pour pouvoir donner toute sa place au long terme dans lequel s'inscrivent nécessairement leurs projets, les entreprises devront établir un dialogue nouveau avec leurs actionnaires. Ce dialogue devra placer au premier plan la question du juste horizon de temps dans la création de valeur. Les entreprises y parviendront d'autant mieux qu'elles sauront distinguer et, le cas échéant récompenser, leurs actionnaires les plus fidèles, les plus constants.

A cet égard, il est intéressant d'observer que, dans la relation à l'actionnaire, le principe « one share, one vote » qui était au fondement de l'orthodoxie financière de ces deux dernières décennies, a connu un incontestable reflux. C'est là une conséquence directe de la crise : les entreprises aspirent à plus de stabilité dans leur capital, et elles sont prêtes à récompenser, par l'octroi de droits différenciés, les actionnaires qui leur assurent cette stabilité. A Londres-même, le ministre en charge de la City, Lord Paul Myners, a pris position en faveur des droits différenciés. Il s'agit là une évolution d'une ampleur considérable, dont on ne mesure pas encore aujourd'hui tous les effets.

Le deuxième défi concerne la relation de l'entreprise à ses collaborateurs. Plus encore qu'hier, les individus jouent un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise. Le capital humain a une importance qui n'est plus à démontrer. Il est vital dans une économie de services où le lien qui attache l'entreprise à ses collaborateurs a pu se distendre. D'abord parce que, dans un environnement concurrentiel qui s'est durci, les relations de travail ont dû évoluer sous l'effet d'une plus grande flexibilité. Ensuite, parce que les aspirations des salariés ont changé : chez les plus jeunes, nombreux sont ceux qui souhaitent vivre des expériences professionnelles multiples, ou qui souhaitent se préparer, pour la mobilité professionnelle, aux exigences d'un monde qui change vite ; en France, près d'un salarié sur deux a changé de travail au cours des cinq dernières années. Enfin, parce que de plus en plus le travail intègre pour chacun, au-delà de sa seule dimension économique, une exigence de sens qui contribue à la mobilisation quotidienne. Par le passé, les entreprises ont pu sous-estimer cette dimension, et n'ont pas toujours su y répondre. A ces questions, l'entreprise de l'après-crise pourra apporter plusieurs réponses. Elle pourra accroître, bien sûr, son effort de formation pour améliorer l'employabilité de ses collaborateurs. Elle le fera non pas de manière quantitative et indifférenciée, mais en personnalisant son offre de formation, et en mesurant les effets qui résultent de son action. L'entreprise de l'après-crise devra surtout donner des perspectives à l'activité quotidienne de chacun. A cet effet, elle rendra plus lisible sa stratégie, par une forte communication de son dirigeant vers son corps social interne. Elle insistera aussi davantage sur l'utilité sociale de son activité, y compris, le cas échéant, dans l'évaluation des critères de rémunération de ses salariés.

Au sein des équipes de l'entreprise, l'encadrement intermédiaire mérite une attention particulière. Cadres, chefs d'équipes, contremaîtres ont pu voir leur pouvoir s'affaiblir dans certaines organisations. Les nouvelles technologies, en se développant et en se diffusant dans l'entreprise, ont favorisé une plus grande centralisation des décisions et du

contrôle des résultats. Elles ont ainsi contribué à dessaisir la population des managers d'une partie de ses responsabilités, et en tout cas de ses prérogatives. Pour autant, les intéressés conservent une mission fondamentale dans la mobilisation des équipes. Le management intermédiaire joue aussi un rôle central dans le déminage des tensions inhérentes à toute organisation humaine. L'entreprise de l'après-crise devra donc s'attacher à assurer sa mobilisation.

Le troisième défi touche à la relation entre les entreprises et la sphère publique. Certains ont cru voir dans la crise l'amorce d'un reflux des marchés face au retour des Etats. Ce serait oublier que l'intervention des Etats, à l'automne 2008, s'est faite selon le tempo du marché, et avec les instruments de celui-ci. Plus largement, ce serait aussi oublier que la sphère publique et les entreprises ont des enjeux communs, tels que la mise en mouvement du centre de gravité de l'économie mondiale, du fait du poids croissant des pays émergents, la transformation des valeurs et des pratiques de consommation, la montée en puissance des facteurs immatériels dans les processus de spécialisation productive, ou le vieillissement démographique des pays de l'OCDE.

Ces enjeux communs appellent un partenariat nouveau entre la sphère publique et les entreprises. Ce partenariat devra se fonder sur leur capacité à dégager, ensemble, une vision partagée des enjeux économiques de long terme. La sphère publique doit définir une stratégie sur la longue durée, nourrie par l'expérience et les attentes des milieux économiques. Parallèlement, les entreprises doivent participer à la délibération sur les choix collectifs qui engagent l'avenir des territoires où elles sont implantées. Ce partenariat devra aussi s'appuyer sur une vision renouvelée de ce que peut être une politique en faveur des entreprises, de l'innovation, de l'investissement dans le capital humain, une politique qui ne se résume ni à un retour aux politiques industrielles du passé, ni à la seule défense de l'attractivité du territoire.

En retour, et il s'agit là d'un quatrième défi, les entreprises devront s'attacher à démontrer leur contribution, tant sociale qu'environnementale, aux territoires sur lesquelles elles opèrent. A cet égard, c'est à une redéfinition de la notion de citoyenneté de l'entreprise à laquelle elles devront s'atteler. Au cours des dernières années, elles ont pris de multiples initiatives en ce sens. Dans de nombreux domaines, elles ont pris le relais des politiques publiques. Tel est le cas pour l'intégration des jeunes peu qualifiés, avec le développement de l'apprentissage. Demain, ces efforts doivent être poursuivis plus en amont. Nombreuses sont par exemple les formes de coopération dans le domaine de l'éducation, de la formation et de l'orientation qui peuvent être imaginés entre les entreprises et la sphère publique. Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale, c'est aussi repenser les termes du dialogue avec les représentants des salariés. Les formes qu'emprunte le dialogue social au sein de l'entreprise sont pour la plupart héritées de l'après-guerre. Elles doivent évoluer, en particulier pour permettre de résoudre l'écart qui subsiste entre une logique du social encore nationale, et une activité économique qui s'est mondialisée.

Vous pouvez le constater, au-delà de ces nombreux défis, une vision commune se dégage : l'entreprise, telle que nous la concevons, se veut force de proposition. Parce qu'elle est composée d'entrepreneurs, l'entreprise a vocation à se réformer elle-même,

20 janvier 2010

non seulement pour s'adapter à son environnement économique, mais aussi pour répondre aux attentes nouvelles de la société. L'entreprise est pleinement capable, enfin, de porter des valeurs positives qui permettent à chacun d'inscrire ses projets dans un futur souhaitable.

Un mot, enfin, pour vous parler des projets de l'Institut de l'entreprise pour l'année 2010. La réflexion collective que nous avons engagée l'année dernière, et qui vise tant à dégager une vision de l'entreprise qu'à réinscrire la voix des dirigeants d'entreprise dans le débat sur les choix structurants qui engagent l'avenir de notre économie, a vocation à se prolonger. Deux chantiers, en particulier, sont déjà en cours.

Le premier est largement avancé. Il est conduit avec la FNEGE et le Cercle de l'entreprise, et rendra prochainement ses conclusions sur la formation initiale des managers.

Le second porte sur un sujet brûlant, à l'heure où la montée du chômage risque d'amplifier les fractures qui existent aujourd'hui au sein du marché du travail. Son intitulé est « Dualisme du marché du travail : les enjeux pour l'entreprise ». Il s'agira de définir quels moyens mettre en œuvre pour mieux concilier l'impératif de flexibilité dans l'organisation du travail et l'impératif de justice dans l'allocation de droits sociaux. Il sera conduit par Françoise Gri (Manpower France) et Patrick Bernasconi (FNTP).

Plus largement, les questions relatives aux modes d'organisation des grandes entreprises, et à la transformation de leur identité dans la nouvelle phase du processus de mondialisation, seront en 2010 au cœur de nos préoccupations. Le partenariat renouvelé que nous appelons de nos vœux suppose aussi une réflexion approfondie sur le dialogue entre les élites issues du secteur privé et celles du secteur public. Enfin, parce que ces questions seront au cœur des enjeux de 2012, l'Institut de l'entreprise aura vocation à poursuivre ses réflexions sur la gouvernance des finances publiques et l'avenir de notre enseignement supérieur.

Michel Pébereau,
président de l'Institut de l'entreprise
20 janvier 2010