

DISCOURS D'ANTOINE FREROT, *Président de l'Institut de l'entreprise, prononcé le 25/01/2017 à la maison de la Chimie lors de l'Assemblée générale de l'Institut de l'entreprise*

Mesdames,
Messieurs,
Chers collègues,
Cher prédécesseur, mon cher Xavier,

Depuis 40 ans, l'Institut de l'Entreprise est le principal lieu collectif de réflexion sur l'entreprise en France. Cette réflexion est menée par les responsables d'entreprise eux-mêmes, et par conséquent ancrée dans la pratique et le concret : il s'agit donc autant d'un lieu pour la réflexion qu'un lieu pour l'action. C'est pourquoi les travaux de l'Institut ont tant influencé, dans les faits, l'évolution des entreprises de notre pays.

C'est peu de dire que je mesure l'honneur qui m'est fait et la responsabilité qui m'est confiée en prenant la présidence après tant d'illustres prédécesseurs, que je salue. Je vous remercie tous très vivement de votre confiance.

Depuis une dizaine d'années, pour porter la parole de l'entreprise au-delà de son propre périmètre, l'Institut a décidé de prendre part au débat public afin de mieux peser sur lui. En ont résulté des travaux qui ont été remarqués : le chiffrage des programmes présidentiels depuis 2007, le rapport « **Pour un choc de compétitivité en France** » de janvier 2012, ou encore le manifeste « **Pour une France prospère, faisons le pari de l'entreprise !** » paru lors de l'élection présidentielle de 2012. C'était une bonne démarche que de diffuser nos idées pour influencer les décideurs. Et de fait, cette stratégie d'influence a régulièrement été relayée par la presse.

Toutefois, de nos jours, penser ne suffit plus pour peser et les décideurs, même convaincus, hésitent à décider s'ils ne sentent pas derrière eux un courant d'opinion suffisamment fort. Il nous faut donc également, désormais, convaincre l'opinion. Or nous devons le constater : les Français n'aiment pas assez les entreprises, et notamment les grandes entreprises. Les sempiternelles critiques reviennent, sur l'exigence des actionnaires, les salaires des patrons ou encore la dictature du court terme...

La profonde crise que nous traversons depuis 2008 a fait vaciller de multiples repères, et la question lancinante que semblent poser nombre de nos concitoyens peut se résumer

ainsi « A quoi servent donc les entreprises si elles n'assurent plus la prospérité du pays ? »
En d'autres termes : « L'entreprise, pour quoi faire ? »

Dans le même temps, dès qu'une entreprise disparaît, ce sont des pleurs et des regrets. Les Français sont schizophrènes avec l'entreprise : d'une part ils la critiquent, et pourtant quand elle meurt ils la regrettent. Ces regrets semblent montrer que tout n'est pas perdu, et que derrière la question : « L'entreprise, pour quoi faire ? » se cache en fait la véritable question qui nous est posée : « L'entreprise, pour qui ? » : pour qui la création de richesse, qui est la raison d'être des entreprises ?

Dès 2010, l'Institut, conscient de ce doute, a esquissé des éléments de réponse, avec la note intitulée « **Après la crise : renouer avec les fondamentaux de l'économie de marché** ». Mais, sans doute, faute de suffisamment communiquer sur des éléments de preuves, nous n'avons pas encore, me semble-t-il, été entendus.

Si nous voulons réconcilier les Français avec l'entreprise, si nous voulons qu'ils considèrent que l'entreprise est le principal moteur du progrès économique et social, et même l'un des principaux leviers de transformation du monde, il faut répondre en profondeur et dans les faits à cette question : « L'entreprise, pour qui ? », et l'illustrer par des preuves.

Il faut que l'entreprise apparaisse à une majorité de nos compatriotes comme un objet d'intérêt général, et pas simplement d'intérêts particuliers. C'est pourquoi je vous propose de concentrer les travaux de l'Institut, au cours des prochaines années, sur l'Entreprise elle-même - sur sa mission, son utilité, sa capacité à faire face et même à prendre en charge le monde actuel, ses défis, ses ressorts, ses contraintes, son potentiel, son fonctionnement- ; et de développer, en plus des idées et de la réflexion, un discours de preuves.

Même recentrés sur l'entreprise elle-même, les thèmes de réflexion sont potentiellement nombreux. Si nous voulons être efficaces et percutants, il faut se garder de trop les multiplier, et en choisir un petit nombre qui soient les plus pertinents pour l'avenir des entreprises françaises, quelle que soit leur taille. Nous les déterminerons avec le Conseil d'orientation et je soumettrai au débat mes propres propositions.

Parmi celles-ci, les 4 suivantes m'apparaissent importantes. La première, je l'ai mentionnée, c'est « l'entreprise pourquoi et pour qui ? » Pourquoi, comment et combien l'entreprise est utile à tous ceux qui la composent : les clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, territoires, ONG, ... et même les générations futures, bref à toutes ses parties prenantes, et pas seulement à l'une ou à quelques-unes d'entre elles. Quelles évolutions dans le fonctionnement de nos entreprises doit-on entreprendre pour rendre cette utilité plurielle et patente ? Il y a sur ce thème, me semble-t-il, de quoi renouer avec les belles heures de l'Institut, lors des années 80 autour de Michel Crozier et des dirigeants de l'époque.

Ma deuxième proposition est de continuer, sans relâche, à faire la « pédagogie de l'entreprise », en poursuivant et même en accentuant toutes les actions actuelles de l'Institut, au travers de l'IHEE, de tous ses cycles, et des Entretiens Enseignants-Entreprises.

Enfin, identifier des solutions pour deux problèmes, aujourd'hui non correctement résolus, qui concernent au premier chef l'avenir des entreprises parce qu'ils concernent les plus jeunes de leurs collaborateurs potentiels. Le premier de ces deux problèmes est d'intégrer beaucoup plus massivement à l'entreprise, par l'alternance et l'apprentissage, les 15 à 20 % des jeunes de chaque classe d'âge qui sortent de l'école sans qualification professionnelle. Le second de ces

problèmes, qui concerne également les jeunes, c'est comment proposer à l'autre pôle de cette jeunesse, ceux qui sont les plus créatifs, les plus entreprenants, les plus enthousiastes, qui veulent aussi plus de liberté, moins de contraintes, moins de chefs, plus de risque, et plus de potentiel d'enrichissement personnel, souvent ceux qui veulent créer leur start-up plutôt que de s'engager dans nos entreprises, comment leur proposer à eux, un rôle à leur mesure et selon leur désir, au sein ou au service des entreprises existantes ? Car ceux-là, nous aurons besoin ! Les laisser à l'extérieur serait une grave erreur.

Voilà quelques propositions sur le fond, à discuter bien sûr avec le Conseil.

Je voudrais terminer par deux éléments maintenant, qui concernent la forme du travail de l'Institut. Tout d'abord, nous devons enrichir le nombre de participants à nos travaux. Se concentrer sur l'entreprise elle-même, sur sa raison et sa manière d'être, est déjà, pour l'Institut, différenciant par rapport aux autres nombreux *think-tanks* qui se sont créés depuis une dizaine d'années. Or nous avons besoin de nous différencier. Penser l'entreprise par ceux qui la font tous les jours, par ses réels acteurs, par ses dirigeants et ses cadres supérieurs, et du coup, pas seulement la penser, mais aussi agir en fonction de ce qui a été pensé, ça c'est véritablement unique dans le paysage des *think-tanks*. C'est pourquoi je veux mobiliser ces forces vives de nos adhérents, leurs dirigeants, mais aussi les membres des comités exécutifs, des comités de direction et au-delà, tous les cadres supérieurs qui souhaitent échanger entre pairs, exposer leurs problèmes, s'inspirer des solutions déjà expérimentées, en imaginer d'autres ensemble, construire entre eux une vision pour l'entreprise et donner ainsi du sens à leur action au-delà de leur seul quotidien. Bref, renouer avec une tradition originelle de l'Institut et l'étendre à tous les dirigeants de demain. Aussi, je vous le demande à tous, dirigeants présents dans cette salle : adressez-les-nous ! L'Institut doit élargir le cercle de ceux qui pensent aujourd'hui l'entreprise à ceux qui la dirigeront demain !

Enfin, deuxième élément de forme. Je vous le disais au début : penser ne suffit pas pour peser. Il faut aller au-delà de convaincre les décideurs. Il faut prendre à partie l'opinion plus largement. Il faut pour cela descendre dans l'arène, pour débattre et pour combattre, preuves à l'appui. Il faut accepter le débat public, y compris le débat polémique avec nos détracteurs. Et le faire notamment dans l'arène où, aujourd'hui, se discutent et se forgent nombre d'opinions : sur les réseaux sociaux et Internet. Or, comme je l'ai déjà évoqué, la grande force de l'Institut, c'est que sa pensée est construite par les responsables d'entreprise eux-mêmes. Il en sera de même pour sa force de persuasion. Dans cette action, pour convaincre l'opinion, l'engagement personnel des chefs d'entreprise, parce qu'ils en sont les principaux acteurs, fera la différence. Grâce à eux, l'Institut est le seul à même à pouvoir tenir ce discours de preuves.

Je dois donc pouvoir compter sur vous pour mener ces débats en profondeur, et s'il le faut dans la polémique, dans les médias les plus dynamiques et les plus populaires, et je me permettrai de vous solliciter en ce sens.

Voilà les perspectives que je vous propose, tant sur le fond que sur la forme, pour j'aurai besoin de votre participation active. Je compte sur vous !

Merci de votre attention.