

Assemblée générale

Discours d'ouverture - Xavier Huillard

Mesdames, Messieurs, chers amis,

Merci d'être venus si nombreux ce soir.

Vous le savez, c'est un moment particulier, puisqu'après deux mandats, je quitte la présidence de l'Institut de l'entreprise. Le temps a filé à toute vitesse et nous avons, je crois, accompli ensemble un travail considérable au cours de ces six années. Mais rassurez-vous, je ne vais pas vous infliger une liste plus ou moins digeste des réalisations de l'Institut sous ma présidence. Je voudrais plus simplement mettre en avant les lignes de force qui ont structuré notre action depuis que le conseil d'orientation m'a confié la lourde tâche de succéder à Michel Pébereau.

Défendre, promouvoir et incarner les valeurs de l'entreprise ne doit pas reposer sur une poignée d'organisations patronales, plus ou moins représentatives. C'est une responsabilité qui devrait être partagée par l'ensemble de la communauté des chefs d'entreprise, quelle que soit la taille de leur organisation. Passer du silence prudent à la parole militante pour prendre le « parti de l'entreprise » - l'entreprise étant comprise comme aventure collective et source de prospérité partagée - n'est pas toujours aisé, mais c'est bien là le sens de notre engagement commun.

Vous l'avez constaté, depuis quelques années, l'Institut de l'entreprise s'est résolument engagé dans une mutation significative. Ce mouvement tient plus de la transformation silencieuse que de la révolution, mais il était nécessaire. Loin de nous éloigner de nos racines, il nous a permis de consolider notre vocation.

Il fut un temps où les dirigeants d'entreprise dépensaient sans compter leur temps et leur argent pour contribuer aux progrès de la réflexion collective. On peut le regretter, mais ce temps est bel et bien révolu. Bien sûr, les budgets comme les agendas sont devenus plus contraints que jamais. Mais surtout, nous sommes entrés dans une ère nouvelle. L'horizontalité des circuits de décision, le foisonnement des sources d'expertise, la mondialisation des flux économiques, les ruptures technologiques liées au numérique, la remise en question de l'économie de marché, la multiplicité des crises de toute nature, l'obésité informationnelle... tous ces phénomènes plaident pour que l'Institut ne reste pas immobile dans un univers pour lequel la fluidité est devenue la principale caractéristique.

C'est pourquoi notre « cercle patronal de réflexion » des origines est devenu le « think tank de l'entreprise », avec une mission aussi simple à énoncer qu'exigeante à remplir: penser et promouvoir l'entreprise afin d'avoir un impact positif sur la société. Nous avons pris ce virage en continuant de cultiver des caractéristiques que beaucoup nous envient : la légitimité collective de nos adhérents à

porter une vision ouverte de l'entreprise ; la crédibilité issue de la contribution personnelle des dirigeants d'entreprise à nos travaux ; l'indépendance totale à l'égard des pouvoirs publics que des instances patronales représentatives.

La revendication du statut de think tank n'a pas procédé d'un simple effet de mode ou d'un affichage marketing. Nous en avons tiré des conséquences concrètes en renforçant considérablement notre capacité de production, c'est-à-dire nos moyens d'études, de communication et d'influence. Ce sont ainsi près de 60 notes, rapports et ouvrages que nous avons publiés en six ans. *Sociétal*, dont l'édition 2017 vous sera remise à l'issue de notre réunion, est l'illustration de cette évolution.

C'est ainsi que nous avons marqué le terrain avec des études qui ont fait date. Par exemple sur le **dualisme du marché du travail** (2011), le **choc de compétitivité** (2012), ou plus près de nous sur les leçons du **redressement budgétaire de nos voisins européens** (2015) ou la nécessité de revisiter le **paritarisme** (2016). Notre ambition nous a aussi poussés à étudier des thématiques peu explorées. Je pense en particulier aux analyses lumineuses d'Elisabeth Lulin sur le **Service public 2.0**, à la **Big Society** de David Cameron, à la **France du Bon coin** ou aux **Social impact bonds**. Le succès de ces thèmes auprès des médias ou des sphères de décision publique montrent à quel point nous avons été précurseurs. Nos analyses ont préparé le terrain pour le choc de **compétitivité** plaidé par Louis Gallois en 2013 ; **l'Etat plateforme** est devenu un axe fort de réflexion aux plus hauts niveaux administratif et politique ; les partenaires sociaux - patronat compris - prennent peu à peu conscience des limites du **système paritaire** ; le débat sur le modèle social des **plateformes d'emploi** est devenu un thème de la campagne présidentielle ; et les premiers **Social impact bonds**, qui consistent à financer l'action sociale grâce à des financeurs privés rémunérés au résultat, approche totalement incongrue il y a peu, ont été lancés l'an dernier par la ministre de l'Économie sociale et solidaire, à la suite de nos travaux.

C'est aussi cette vision renouvelée de notre mission qui nous a permis de mener à bien des paris audacieux. Beaucoup d'entre vous se souviennent du **Sommet international des think-tanks** en 2013, avec 12 think tanks étrangers et 70 personnalités venues du monde entier pour échanger sur l'entreprise qui transforme le monde, ou plus récemment de **Si j'étais président** au Palais de Tokyo, avec nos 12 apprentis présidents aux idées décoiffantes.

Contrairement à nombre de nos concurrents, nous avons aussi un pied dans l'action. Cette hybridation fait notre force. La réalité économique structure nos orientations - et si nous l'oublions, nos 120 adhérents sont là pour nous le rappeler ! Nos programmes pédagogiques ne se sont jamais aussi bien portés. **L'IHEE a augmenté son rendement**. Avec sa 17^{ème} promotion annuelle de jeunes talents et sa déclinaison thématique, ce programme forme désormais une soixantaine de jeunes talents tous les ans. Le **programme Enseignants-Entreprise** a été redynamisé par la création d'une véritable université d'été au profit des enseignants de sciences économiques et sociales. C'est une manifestation unique en son genre. Fin août, l'Ecole polytechnique accueillera à nouveau 400 professeurs du secondaire en séminaire résidentiel. Plus de 3000 enseignants ont pu bénéficier de ce programme depuis sa création il y a plus d'une décennie.

Bien sûr, il reste encore beaucoup à faire pour réconcilier les Français et les élites politico-administratives avec l'entreprise et l'économie de marché. C'est un combat sans vainqueurs ni vaincus, mais qui se mène sur le long terme. On peut toujours faire plus et mieux pour mettre notre capacité d'action collective au service du bien commun, pour utiliser une expression chère à notre

Nobel d'économie. Les sujets ne manquent pas, qu'il s'agisse d'emploi des jeunes, de formation ou de la création de relais territoriaux pour mieux diffuser nos idées auprès des décideurs locaux. Il appartiendra à la nouvelle équipe de l'Institut de poursuivre ces chantiers.

Aventure collective plutôt qu'expertise solitaire, réflexion multidisciplinaire plutôt qu'hyperspécialisation, ancrage dans le concret plutôt qu'enfermement conceptuel, sérieux et pondération plutôt qu'agitation médiatique, neutralité politique plutôt que connivences partisans. En un mot, intérêt général plutôt qu'intérêts particuliers.

Et c'est bien l'intérêt général qui est l'objet de notre débat de ce soir.

Réformer le réformateur est un vaste chantier, et je remercie **Anne-Marie Idrac, Jean-Christophe Fromantin, Augustin de Romanet et Jean-Dominique Senard** d'avoir relevé le défi. Merci aussi à **Nathalie Loiseau** d'avoir contribué à nos réflexions et d'avoir accepté notre invitation.

Quand nous chiffrons les programmes des candidats à la présidentielle ou que nous tirons la sonnette d'alarme contre la dérive des comptes publics, comme nous le faisons en ce moment sous la direction de Michel Pébereau, on nous dit parfois qu'en nous intéressant de façon aussi obsessionnelle à la réforme de la sphère publique, nous sommes bien loin de nos fondamentaux. Mais, tout au contraire, c'est pour moi une évidence : non seulement l'entreprise ne peut se désintéresser de l'écosystème dont elle tire sa force et grâce auquel elle croît, mais nous savons - pour l'expérimenter tous les jours dans nos organisations - qu'on ne peut demander à un corps social d'accepter le changement si les sphères de décision elles-mêmes ne sont pas en ordre de marche. C'est bien le sens de l'ambitieux chantier que nous avons engagé l'an dernier pour contribuer à la campagne présidentielle qui s'ouvre. Les enjeux n'ont jamais été aussi grands, mais je suis convaincu que la transformation du pays est à portée de main. L'entreprise a un rôle central à y jouer, en particulier parce que nous savons que les plus beaux programmes ne sont rien sans la capacité d'exécution. Nous savons depuis des décennies ce qu'il faut faire pour mettre fin au déclin. Le temps de l'action est venu. A nous, chefs d'entreprise, d'oser porter ce message haut et fort dans l'espace public.

L'Institut de l'entreprise est à présent entré de plain-pied dans le 21^{ème} siècle. Il reste évidemment du chemin à parcourir - et heureusement, sinon mon successeur s'ennuierait ! C'est maintenant vers **Antoine Frérot** que je me tourne. C'est en pleine confiance que je lui passe le flambeau. Je sais que ses convictions permettront à l'Institut de l'entreprise de rester fidèle à sa ligne humaniste, libérale et européenne tout en poursuivant son indispensable ouverture aux mutations qui façonnent l'entreprise du 21^{ème} siècle.

Je lui souhaite de tout cœur de tirer autant de satisfactions que j'en ai eues à présider notre bel Institut. Je tiens aussi à remercier l'ensemble des membres du Conseil d'orientation, qui m'ont accompagné, et dont les conseils amicaux m'ont toujours aidé.

J'ai maintenant le plaisir de laisser la parole à Eric Le Boucher qui a accepté d'animer notre table-ronde.

Merci et excellente soirée !

FIN