

Un peu d'histoire... pour resituer le travail intellectuel de l'Entreprise sur sa propre évolution, en France depuis l'Après-guerre.

Depuis la Libération, la réflexion des entreprises à propos de leur rôle dans la résolution des défis contemporains a servi la dynamique de transformation concrète des organisations, des procédés industriels et des méthodes managériales. Les associations et entreprises qui ont participé à la présente étude en sont le témoignage vivant.

De nombreuses institutions, conçues au départ par ligne de métier, se mettent en place dès la Reconstruction, à l'instar des premières cellules du Conseil National des Achats (CNA) en 1944, ou encore de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources humaines (ANDRH) en 1947.

D'autres encore apparaissent pour accompagner la croissance des Trente Glorieuses, telles que le Centre d'études et de recherche des chefs d'entreprise (CRC) en 1953 – qui est l'ancêtre de l'Institut de l'Entreprise –, l'Association nationale des professionnels du marketing (ADETEM) en 1954 ou l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) en 1964.

Mais au terme de ces trente ans de redressement spectaculaire, et alors que se profilaient des révolutions majeures, il apparût clair aux parties prenantes des entreprises qu'il leur fallait travailler davantage l'articulation entre le monde économique et les aspirations de la société.

Rappelons-nous le contexte de cette période charnière : en France comme dans de nombreux pays, les entreprises mesurent que la valeur de leur action au service du progrès social et économique est contestée – en tout cas incomprise. À la fin des années 1960, malgré les efforts de réflexion menés en faveur du perfectionnement des entreprises, dont témoignent les multiples créations associatives déjà évoquées, une partie importante de l'opinion publique des sociétés industrialisées considère que l'économie de marché ne sert pas suffisamment l'humanité et l'environnement. Une jeunesse en quête de sens proteste contre l'ordre établi et les usines sont bloquées en réaction à des formes d'organisation et de partage de la valeur considérées comme trop figées.

Au même moment, Outre-Atlantique, Milton Friedman promeut des thèses fortement influencées par les priorités politiques de la Guerre Froide contre le bloc communiste, thèses selon lesquelles « *la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits* ». Cette doctrine, que cristallise spectaculairement son fameux article du *New York Times* en 1970¹, fait la conquête idéologique d'une grande partie de la planète en un temps record, notamment grâce à son aspect manichéen. Une vision clivante du sens de l'entreprise dans laquelle, pourtant, la plupart des chefs d'entreprise français ne se sont pas reconnus, dès cette époque.

En quête d'une vision des choses plus proche de leur réalité et de leurs aspirations humanistes, les acteurs français de l'entreprise ont donc éprouvé

1-Article publié dans le *New York Times* du 13 septembre 1970, sous le titre : « *A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits* »

de manière renouvelée, au tournant des années 1970, le besoin de renforcer leur recherche d'un capitalisme à la française, c'est-à-dire à même de concilier la performance économique avec le développement social, dans le cadre d'un environnement mondial désormais hautement interconnecté, en révolution dans toutes ses composantes : sociétale, géopolitique, énergétique, écologique et technologique.

C'est le sens historique qu'il faut donner à l'accélération, entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1970, de la création des instances de travail collégial, permettant aux professionnels et aux dirigeants de travailler à la modernisation de leurs métiers et de leurs entreprises. La Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE) apparaît ainsi en 1968, suivie par le Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF) en 1970, par l'Association française pour la logistique en 1972 – devenue depuis France Supply Chain – et par l'Institut de l'Entreprise en 1975.

Cette dynamique intellectuelle de l'écosystème entrepreneurial français ne s'est jamais démentie par la suite. L'enrichissement régulier du tissu associatif s'est poursuivi avec régularité, sans attendre les crises, comme en témoignent la fondation d'Entreprises & Médias en 1985, de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) en 2000, ou encore de l'Institut français des administrateurs (IFA) en 2003.

Au cœur de la dynamique de longue haleine dont nous avons décrit les grandes lignes, à son avant-garde même, se trouvent des individus et des entreprises convaincues de la nécessité de se perfectionner et de démontrer leur utilité sociale.

Les citer tous ici serait impossible. Une littérature universitaire abondante, ainsi que les travaux des associations, ont heureusement entrepris de faire connaître la pensée et l'action de ces précurseurs. Le discours d'Antoine Riboud, président directeur général de Danone, aux Assises nationales du CNPF de 1972, qui, cinquante ans plus tard, continue de nourrir le travail de nombreux dirigeants en fournit un exemple célèbre.

L'implication constante de PwC France et Maghreb durant les deux ans qu'ont duré la présente étude, fournit un autre exemple de la manière dont une entreprise peut volontairement se placer à l'avant-poste de la réflexion, et ainsi mettre au service de la société ses compétences professionnelles.

Par ailleurs, une centaine d'entreprises, plus de 200 dirigeants, plus de 40 experts académiques et 10 associations professionnelles ont participé aux Ateliers organisés par l'Institut de l'Entreprise et la FNEGE grâce à l'aide pratique et méthodologique de PwC France et Maghreb, illustrant ainsi l'engagement considérable dont cette étude est le fruit. ●