

INTRODUCTION

On ne dit pas assez que nos grandes entreprises, ou plus précisément celles qui ont su se placer sur les marchés mondiaux, tiennent leur cap actuellement malgré la crise. Ce développement, qui est un fait, est la preuve que les Français peuvent très bien s'adapter et participer pleinement à la mondialisation.

Journaux, radios et télévisions donnent pourtant bien de mauvaises nouvelles : fermetures, licenciements... Quand les résultats sont bons, ils sont présentés comme indécents alors qu'il faudrait objectivement se réjouir : au moins quelque chose marche ! Les dividendes sont vilipendés alors qu'ils servent à financer par recyclage les nouvelles activités. La mondialisation est présentée comme la source de tous les problèmes, et les Français attendent de l'État (qui se prête un peu rapidement à ce rôle) une protection : on croirait revenir à l'époque où les paysans se soumettaient à leur seigneur en échange de la protection contre les Huns ou les Normands !

La mondialisation est pourtant une chance considérable pour la société et ses entreprises, il faut le dire. La France ne représente que 5 % de l'économie mondiale. En jouant le jeu de la mondialisation, nos entreprises peuvent devenir vingt fois plus grandes qu'en restant sur le territoire national. Outre ce changement de taille, c'est aussi un changement de nature qui s'offre à elles. Au contact de méthodes, de *process* et de cultures nouvelles, elles et tous leurs collaborateurs grandissent et progressent. On dénigre les entreprises du CAC 40 et du SBF 120, moins connu mais tout aussi important ; elles ont pourtant objectivement fait un sacré chemin dans les vingt dernières années.

La France est un pays toujours très attirant pour son climat, la variété de ses paysages, la profondeur de sa culture et, ce qui est rare, l'esprit à la fois créatif et conceptuel de ses habitants. Le pays peut attirer les multinationales.

Il faut cependant comprendre que les grèves répétées des dockers du Havre ou de Marseille, les comportements et les images véhiculés par des cas comme Caterpillar à Grenoble, ont fait des ravages épouvantables dans l'idée que l'étranger a de ces régions (il ne faut pas prendre les responsables des grands groupes multinationaux pour des idiots masochistes !). On en arrive au point où l'on peut se demander quelles entreprises internationales vont désormais vouloir s'y installer. Les dégâts que font ces histoires déteignent actuellement sur le pays tout entier. Il suffit de voyager et de discuter, chez eux, avec les dirigeants des très grandes entreprises étrangères pour s'en rendre compte. Il faut que chacun, y compris dans les milieux médiatiques et syndicaux, comprenne qu'il participe à la construction de l'image du pays. Ce livre a aussi été écrit en pensant à eux.

La mondialisation oblige désormais les États à remettre en cause une partie de leur fonctionnement. On en voit qui se transforment complètement et d'autres, comme le nôtre, qui hésitent encore à le faire.

Depuis une bonne trentaine d'années, l'État français se distingue par une très nette tendance à l'hypertrophie. Son champ d'activités s'est très largement étendu au-delà de la sphère régaliennne. La part de la sphère publique est passée de 27 % du PIB à la mort du président Pompidou à 56 % aujourd'hui. Cette tendance maintenue année après année s'est accompagnée de déficits budgétaires. Ils semblaient supportables au départ mais, cumulés, ils nous ont conduits en trente ans à avoir une dette égale à 80 % de notre PIB.

C'est aujourd'hui la limite du supportable (nous avons senti le vent du boulet avec la crise grecque et vivons désormais sur le fil du rasoir). Comme notre fiscalité est l'une des plus élevées du monde et que les prêteurs commencent à se montrer récalcitrants, notre État prend enfin conscience de l'impasse dans laquelle il se trouve.

Pour justifier cette montée en puissance, l'État et les politiques se sont plutôt positionnés en protecteurs face à la mondialisation et en contrepoids de l'économie de marché. Ce faisant, ils ont mis implicitement tous les acteurs de la mondialisation, les entreprises notamment, du côté des agresseurs. Nous sommes en pleine contradiction : les

entreprises, qui sont probablement les mieux placées pour faire profiter un pays des bienfaits de la mondialisation, sont montrées du doigt.

Je ne me fais pas d'illusions. Ce que je vais expliquer est à contre-courant de ce que l'on entend tous les jours. Cela risque fort de ne pas être compris. Pourtant, l'expérience que j'ai vécue chez Essilor, depuis vingt ans comme directeur général (DG) puis comme président est, à mes yeux, tellement porteuse de sens que je pense important de la partager avec vous.

Je ne suis pas naïf, je sais que le mal rôde partout, qu'il y a eu et qu'il y a encore des comportements inacceptables, mais je prendrai un parti résolument positif.

On reproche aux chefs d'entreprise de ne pas s'exprimer. Il faut bien comprendre que nous sommes dans le faire beaucoup plus que dans le dire. Avec ce livre, je vais tenter de vous dire les choses telles que je les ressens.

Je commencerai par l'histoire de la maison Essilor, qui vous permettra de comprendre ce que j'ai vécu depuis vingt ans.

Je tenterai de vous montrer que l'entreprise n'est pas l'horreur trop souvent décrite. C'est un lieu où l'on apprend un métier, où les personnalités se développent et où l'on vit dans un climat de... confiance.

Dès que la confiance s'instaure, un petit miracle se produit, la flexibilité devient possible, les gens n'ont plus peur de bouger, l'initiative se développe spontanément. La flexibilité dont chacun est capable est fonction de la confiance que l'on a en soi, de la confiance que l'on a dans les autres et de la confiance que l'on a dans le système. Les sociétés à l'intérieur desquelles règne la confiance évoluent constamment et peuvent anticiper les mouvements. Celles où règne la méfiance au contraire se figent et seront de plus en plus en difficulté dans un monde où tout va bouger. La confiance est probablement le plus grand actif d'une entreprise ; ceci est, à mes yeux, aussi vrai à l'échelle d'un pays.

La méfiance des Français ne se borne malheureusement pas à l'entreprise. Elle s'étend à l'économie de marché tout entière. Laquelle leur a été, il faut le dire, présentée de façon complètement déformée. Il faut donc revenir à la réalité de cette économie de marché. Je vous expliquerai que sa base n'est pas la production (comme Marx et d'autres ont tenté de vous l'expliquer), mais l'échange ! À partir du moment où l'on a compris que tout commence par l'échange, tout devient plus lisible.

Bien sûr, l'économie de marché a connu des dérèglements, loin de moi l'idée de le nier, mes quarante ans dans l'entreprise, partout dans le monde, m'ont rendu réaliste. Certains excès doivent donc absolument être corrigés. Pour autant, aucun pays ne peut vivre en dehors de l'économie de marché ou, plus exactement, tirer bénéfice à s'en protéger. Ce serait se mettre hors jeu, au risque de passer à côté de la croissance et de voir l'influence du pays décliner inexorablement.

Retrouver la confiance en soi, dans ses collègues et dans le système est nécessaire pour travailler dans de bonnes conditions. Ceux qui l'ont savent d'ailleurs que cela va plus loin : la confiance permet une extraordinaire efficacité, les gens, bien dans leur peau, sont créatifs et entreprenants ; mais, pour que cette confiance perdure, encore faut-il que la stratégie soit bonne ; sans une bonne stratégie, l'entreprise ne peut pas bien marcher, et la confiance, alors, s'étiolle.

Pour que la stratégie d'une entreprise soit bonne, il faut que ses dirigeants comprennent les ressorts de l'économie et des systèmes concurrentiels. Les cours d'économie, hélas, expliquent l'économie d'il y a cent cinquante ans. Ils sont à mes yeux complètement dépassés et, en particulier, ne permettent absolument pas d'expliquer la concurrence, celle dans laquelle vont baigner nos enfants. Il y a là un effort conceptuel à fournir. Aussi, je vous demanderai de mettre vos crampons et de me suivre dans une petite ascension ; elle demande un certain effort... vous n'êtes pas obligés de me suivre et vous pouvez passer les trois chapitres qui y sont consacrés, mais, si vous me suivez tout au long de la montée, je vous promets que vous ne le regretterez pas !

La finance a été le lieu d'effroyables dérèglements. J'essaierai de vous décrire avec des exemples de terrain quelle en a été l'origine. Je pense notamment à l'orgueil, et à l'illusion de ceux qui souvent ont cru qu'ils pourraient s'affranchir du temps. Je m'efforcerai de vous montrer aussi que le marché financier et la finance sont des leviers extraordinaires, si l'on s'en sert normalement et honnêtement.

Nos sphères publiques ne peuvent pas rester de simples observatrices de cette transformation de l'économie mondiale. Elles doivent se réinventer sous peine de rendre les acteurs privés moins manœuvrants et de faire souffrir leur pays. Elles doivent aussi faire pleinement confiance aux entreprises et les intégrer de façon positive dans leur vision.

Il s'agit en particulier de revoir les politiques industrielles devenues difficiles du fait de l'endettement des États, qui les prive de moyens.

Je donnerai quelques pistes tirées de mes voyages incessants autour du monde pendant quarante ans.

Les Français ont tout pour réussir, leurs entreprises d'envergure mondiale en sont la preuve. Ils doivent reprendre confiance en eux et dans le système. Ils doivent exorciser leurs démons. Il faut aussi, et peut-être surtout, qu'ils fassent confiance à leurs entreprises. Si les Français n'arrivent pas à aimer leurs entreprises, ils seront en difficulté dans le monde qui vient. Cela vaut pour les médias, et aussi pour la sphère publique. Par leurs positions mondiales, les entreprises sont les mieux placées pour nous faire bénéficier des bienfaits de la mondialisation. Si nous leur faisons confiance et si nous avons confiance en nous, alors tout peut changer !