
REVUE DE PRESSE

Parutions médiatiques significatives du 15/03/19 au 15/09/19

SOMMAIRE

L'ENTREPRISE POST-RSE

- « Le PDG de Veolia appelle à une réforme des entreprises », *Le Figaro*, septembre 2019 P.5
- « Sous le feu des critiques, les patrons américains remettent en avant leur responsabilité sociale », *Le Monde*, août 2019 P.9
- « Entreprises, RSE et au-delà », *futuribles*, juillet 2019 P.11

REPÈRE CONFIANCE

- Paprec « Balles jaunes recyclées : l'enjeu vert », Groupe EBRA (Exemple : *Le Progrès*), juin 2019 P.20
- Groupe Mersen « Ces usineurs formés à domicile », Groupe EBRA (Exemple : *Le Journal de Saône-et-Loire*), juin 2019 P.22

EMPLOYABILITÉ :

- « Une majorité d'actifs anticipent un désir de changement d'emploi », *Entreprise&Carrières*, juillet 2019 P.25
- « Envie de changement », *Les Echos*, juillet 2019 P.26
- « Les Français désireux de mieux de se former », Groupe EBRA (Exemple : *L'Alsace*), juin 2019 P.27
- « Entreprises : les salariés français ont envie de bouger », *Groupe EBRA* (Exemple : *L'Alsace*), juin 2019 P.30

INTRAPRENEURIAT : dépasser la mythologie des super-héros

- « La fièvre de l'intrapreneuriat gagne la France », *LesEchos.fr*, juin 2019 P.33

Entretiens Enseignants-Entreprises

- « Grande écoles-entreprises : des liens gagnant-gagnant », *Les Echos*, septembre 2019 P.37
- « Le risque, côté pile et côté face », *Pour l'Eco*, septembre 2019 P.40
- « 27 & 28 août à l'École polytechnique : Programme Enseignants-Entreprises », *Educavox.fr*, août 2019 P.41
- « Transformer les risques en opportunités », *L'Opinion*, août 2019 P.42
- Antoine Frérot, *BFM Business*, août 2019 P.44
- « SES : Les entretiens enseignants - entreprises », *Le café pédagogique*, juin 2019 P.45

IHEE

- « Stéphanie Cabossioras : cette énarque en charge des sujets d'avenir à l'AMF », *W'ansquare.com*, août 2019 P.47
- « Emmanuel Tricot crée la pratique droit économique de KPMG Avocats », *Option Droit & Affaires*, juillet 2019 P.48
- « Le journaliste Olivier Galzi animera une émission matinale quotidienne sur LCI à la rentrée, succédant à Mme Roselyne BACHELOT », *La Correspondance de la Presse*, juillet 2019 P.49

Retombées médiatiques en chiffre

P.51



L'entreprise post-RSE

À la recherche de nouveaux équilibres



GRAND TÉMOIN
LE PDG DE VEOLIA APPELLE
À UNE RÉFORME
DES ENTREPRISES **PAGE 24**

Antoine
Frérot



ENTREPRISES

LE GRAND TÉMOIN

**ANTOINE
FRÉROT**
PDG DE VEOLIA ET PRÉSIDENT
DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

« Rénovons le capitalisme pour le protéger »

Le PDG de Veolia analyse la remise en cause du multilatéralisme, conteste Milton Friedman, et définit le rôle de l'entreprise dans le monde d'aujourd'hui.

PROPOS RECUEILLIS PAR
JACQUES-OLIVIER MARTIN @jocjom

LE FIGARO. - Comment qualifiez-vous le climat économique de cette rentrée ?

Antoine FRÉROT. - En France, il est bien orienté, meilleur qu'il ne fut il y a quelques années encore. Cela se mesure par exemple à la diminution du chômage. C'est encore plus sensible lorsqu'on compare la situation de la France à celle de nos

voisins. Il y a encore beaucoup de réformes à entreprendre, mais je suis optimiste sur la situation française qui a évolué dans la bonne direction ces dernières années. Au-delà de la France, c'est différent : l'optimisme cède la place à l'incertitude. Que ce soit sur le terrain géopolitique ou commercial, elle ne cesse de croître. Cette dégradation du climat économique international est nourrie par la fin du multilatéralisme qui nous permettait de nous parler et de nous mettre d'accord sur les sujets les plus brûlants. C'est une évolution que j'apprécie peu, à la fois en tant que chef d'entreprise et en tant que citoyen français.

Faisons-nous face à une évolution durable et profonde ?

Je laisse cette appréciation aux experts des relations internationales. Ce que je sais, en revanche, c'est que la stabilité, la prévisibilité et le dialogue sont bien meilleurs pour l'économie et donc pour les populations. Et ce que je crains, dans ce désordre, c'est que ce soient les Européens qui aient le plus à perdre, a fortiori s'ils s'engagent eux aussi dans le « chacun pour soi ». Car lorsqu'ils sont balkanisés, nos États sont, face aux États-Unis et à la

Chine, relativement faibles économiquement et politiquement. Nous sommes arrivés à un moment où la désintégration en Europe aurait des conséquences très douloureuses. La bonne nouvelle, c'est qu'il me semble que de plus en plus de personnes en sont conscientes, et je ne serais donc pas surpris de voir un retour à plus de coopération.

Le débat sur la raison d'être des entreprises est-il une réponse aux évolutions actuelles ?

Ce n'est pas la seule réponse mais c'est un débat important. Interrogez le grand public sur le rôle de

l'entreprise et vous verrez qu'il a peu de doutes : produire de la richesse. Si vous leur demandez qui elle sert, ils vous répondront : « *Quelques personnes.* » Effectivement, la richesse marginale produite ces dernières années est allée davantage vers les actionnaires que vers les salariés. Il n'en reste pas moins que la réalité est différente. Si l'on prend l'exemple de Veolia, sur 100 euros de chiffre d'affaires, 55 vont aux fournisseurs, 30 euros aux salariés, 10 vont en impôts, 2 vont aux prêteurs et en gros entre 2 et 3 euros aux actionnaires.



Cette réalité, personne ne la voit aujourd'hui...

Si la perception que les entreprises ne servent que quelques-uns perdure, alors le soutien qui leur est nécessaire de la part des politiques et de la population sera compromis. Il est donc impératif de faire évoluer cette perception.

Comment y parvenir ?

Pendant très longtemps, c'est la définition que Milton Friedman a donnée de l'entreprise qui a fait foi dans le monde entier. Que disait-il ? Que le rôle des entreprises est de créer des profits, en confiant aux pouvoirs publics les intérêts des autres parties prenantes à travers la législation, la réglementation. Or, les pouvoirs publics ne parviennent plus à prendre en compte toutes ces contraintes, sans parler des nouvelles, comme celles liées à la préservation de l'environnement. Et aujourd'hui les entreprises sont clairement interpellées sur ce qu'elles doivent apporter d'elles-mêmes aux parties prenantes. Friedman nous a longtemps convaincus que c'est parce qu'une entreprise prospère qu'elle est utile. Je crois que c'est désormais l'inverse qui est vrai. Autrement dit, c'est parce qu'une entreprise est utile qu'elle peut espérer prospé-

rer. Il nous faut donc changer de credo. C'est une évolution, pas une rupture, car la plupart des entreprises font déjà beaucoup pour leurs salariés, leurs clients, leurs fournisseurs, l'ensemble des parties prenantes que l'on a eu trop longtemps tendance à masquer au profit de la seule vision de Friedman. Il faut désormais mieux mettre ces efforts en avant, et surtout les renforcer.

Cette contestation du principe de Friedman gagne-t-elle aussi les actionnaires ?

Croyez-moi, de plus en plus de chefs d'entreprise partagent ce point de vue. À l'étranger, même les Britanniques ont modifié leur loi sur le rôle des entreprises, et ils l'ont fait... dès 2015 ! Cet été, la Business Roundtable, sorte de Medef ou Afep américain, a décidé à une très grande majorité d'adopter une définition élargie du rôle et de la

performance des entreprises. Les parties prenantes qui pourraient s'en émouvoir sont celles qui auraient le sentiment de voir leur position de force contestée. Mais même certains des plus grands acteurs du monde financier jugent désormais que si l'économie de marché ne s'engage pas pleinement dans cette vision renouvelée du rôle des entreprises, la finance pourrait en quelque sorte scier la branche sur laquelle elle est assise. Sans une réforme du rôle de l'entreprise, menée par les dirigeants et les actionnaires, le capitalisme sera menacé par tous ceux qui sont hostiles à l'économie de marché. Ceux-là sont nos vrais adversaires : rénover le capitalisme, c'est les empêcher de l'abattre.

Mais comment, concrètement, réconcilier le grand public avec l'entreprise ?

Le concept de raison d'être est utile, à condition de se dire que ce n'est pas seulement... un concept ! L'entreprise doit commencer par définir à quels grands enjeux du monde elle souhaite contribuer à apporter une solution, comment elle compte concrètement y parvenir, et enfin établir et mettre en place des critères sociaux, vis-à-vis des salariés, environnemen-

taux, sociétaux, puis publier chaque année les résultats et demander à être jugé sur les résultats de ces critères. Et je pense que les dirigeants d'entreprise eux-mêmes doivent être jugés sur l'ensemble de ces critères et pas seulement sur les performances financières. Aujourd'hui, 70 % en moyenne de la rémunération variable repose sur des critères financiers. C'est ce partage qu'il faut rediscuter dans chaque entreprise.

Où en êtes-vous chez Veolia ?

Nous avons défini notre raison d'être et nous sommes en train d'en arrêter de façon précise les critères et les indicateurs concrets. Je présenterai l'ensemble de ces travaux à mon conseil en fin d'année. Et la mise en œuvre de cette raison d'être fera partie de notre plan stratégique qui sera présenté à nos collaborateurs, à nos actionnaires et à l'ensemble des observateurs en début d'année prochaine. Ce sera le moteur du dynamisme de [Veolia](#) dans les années à venir. ■

Bio EXPRESS

1981

Ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'outre-mer.

1990

Il fait son entrée à la Compagnie générale des eaux.

2003

Il devient directeur général de Veolia Eau.

2009

Il succède à Henri Proglio à la tête de Veolia.

2017

Le PDG de Veolia devient aussi président de l'Institut de l'entreprise.

« Friedman nous a longtemps convaincus que c'est parce qu'une entreprise prospère qu'elle est utile. Je crois que c'est désormais l'inverse qui est vrai »



FRANÇOIS BOUCHON/LE FIGARO

Sous le feu des critiques, les patrons américains remettent en avant leur responsabilité sociale

La Business Roundtable, qui réunit 188 PDG, a entériné, lundi, une nouvelle définition de l'objet de l'entreprise, qui ne se résume plus au profit et aux actionnaires. Stratégie politique ou changement culturel ?

Par Arnaud Leparmentier · Publié le 21 août 2019 à 03h17 - Mis à jour le 22 août 2019 à 09h20



La campagne démocrate pour la présidentielle de 2020 tourne à la remise en cause fondamentale des grandes entreprises. JOE RAEDLE / AFP

Les PDG américains ont « tué le père », lundi 19 août. Ou plutôt Milton Friedman (1912-2006), lauréat Nobel d'économie 1976, patron de l'école économique de Chicago, qui avait fixé, dès 1970, le cap de la révolution reaganienne à venir. « La responsabilité d'une entreprise, c'est d'augmenter ses profits », avait écrit Milton Friedman dans un article célèbre publié le 13 septembre 1970, en une période inflationniste où les managers avaient oublié d'avoir des affaires rentables et préféraient leurs vastes bureaux à la rémunération de l'actionnaire. Fin de partie, un demi-siècle plus tard, sifflée sous l'égide du patron de JP Morgan, Jamie Dimon, patron de la Business Roundtable (BRT), qui rassemble 188 PDG américains. La définition de l'objet de l'entreprise a été profondément modifiée par la BRT.

« Nous nous engageons à : apporter de la valeur à nos clients (...); investir dans nos salariés. Cela commence avec une rémunération équitable et des prestations importantes [par exemple, de santé ou de formation]; traiter de manière équitable et éthique nos fournisseurs (...); soutenir les communautés dans lesquelles nous travaillons. Nous respectons les gens de nos communautés et protégeons l'environnement en adoptant des pratiques durables; générer de la valeur à long terme pour nos actionnaires, qui fournissent le capital qui permet aux entreprises d'investir, de croître et d'innover », détaille le communiqué publié lundi, qui conclut : « Chacune de nos parties prenantes [stakeholders] est décisive. »

Rupture majeure

La rupture est majeure. La dernière version de la « bible patronale » avait été rédigée en 1997 sous Bill Clinton, en plein triomphe des actionnaires, des introductions en Bourse et de la mondialisation heureuse. « *Selon la BRT, le devoir suprême du management et du conseil d'administration est envers les actionnaires de l'entreprise. L'intérêt des autres parties prenantes est pertinent, mais elle découle du devoir envers les actionnaires. L'idée que le conseil doit équilibrer le rôle des autres parties prenantes est une interprétation fondamentalement fautive du rôle du conseil d'administration. Il s'agit, d'ailleurs, d'un concept impraticable car il laisserait le conseil sans outil pour régler les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes* », écrivait alors le patronat.

Le texte publié lundi a été signé par 181 des 188 membres, à l'exception notable du PDG de General Electric, Larry Culp, qui ne voulait pas envoyer de signal perturbateur alors que son groupe fait l'objet de rumeurs d'insolvabilité, et Stephen Schwarzman, patron du fonds d'investissement Blackstone. La bascule idéologique pourrait avoir des conséquences importantes en termes de mauvaise allocation d'actifs, les années 1970 ayant été peu performantes.

Lire aussi | [Primaires démocrates : Elizabeth Warren propose de démanteler Amazon, Google et Facebook](#)

Pourquoi un tel mouvement ? D'abord, parce que la campagne démocrate pour la présidentielle de 2020 tourne à la remise en cause fondamentale des grandes entreprises, notamment par Elizabeth Warren, sénatrice du Massachusetts et candidate à la primaire. Et la contestation va bien au-delà de Wall Street. Les entreprises pharmaceutiques, les géants du numérique, le secteur de l'énergie : toutes sont attaquées, pour ne pas tenir compte, pêle-mêle, de la santé des Américains, de leur vie privée et de leur environnement. L'idée que le bien-être de tous découle de celui des actionnaires est profondément contestée. S'ajoute à ce malaise le fait que les salaires n'augmentent que modérément.

Possible retour des démocrates au pouvoir

Les patrons devancent donc l'appel, dans la perspective d'un possible retour au pouvoir des démocrates à la Maison Blanche en 2020. Au début de l'année, Jamie Dimon s'était déjà dit prêt à payer plus d'impôts – il a perçu 31 millions de dollars (28 millions d'euros) en 2018. La rémunération moyenne des patrons des 350 plus grandes entreprises (ajustée de l'inflation) a été multipliée par dix en quarante ans pour atteindre 17,2 millions de dollars.

Dans un entretien au *Financial Times*, Larry Summers, ancien secrétaire au Trésor de Bill Clinton, a tempéré la bascule idéologique : « *Je me méfie. Je crains que la rhétorique de la BRT sur les stakeholders fasse partie d'une stratégie pour prévenir la réforme nécessaire de la fiscalité et de la régulation.* » L'autre interprétation est que les changements culturels précèdent les décisions. Sans doute les patrons s'aperçoivent-ils aussi, effectivement, que le capitalisme américain est malade, et qu'il va falloir s'y attaquer.

Arnaud Leparentier (New York, correspondant)

Entreprises, RSE et au-delà

À PROPOS D'UNE ENQUÊTE
SUR L'ENTREPRISE POST-RSE ¹

PAR MARTHE DE LA TAILLE-RIVERO ²

Voici plus de 40 ans que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a émergé en tant que concept précis appelé à se diffuser dans le monde économique. C'est en effet en 1976 que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a adopté une liste de principes directeurs visant à en être le cadre de référence. Depuis, la RSE s'est progressivement institutionnalisée en Europe (livre vert de la Commission européenne en 2001, directive de 2014 imposant aux entreprises de publier leur bilan RSE...) et les entreprises semblent globalement jouer le jeu.

Poursuivant la série sur le rôle des entreprises dans la fabrique du bien commun (ouverte dans le numéro 426, puis prolongée dans les numéros 427 et 429 de la revue Futuribles), Marthe de La Taille-Rivero montre ici, au travers d'un rapport publié fin 2018 par l'Institut de l'entreprise sur l'entreprise post-RSE, comment les entreprises, en particulier en France, ont intégré cette exigence de RSE. Le document souligne aussi comment, au regard des nouveaux défis sociaux, environnementaux..., elles pourraient aller au-delà de la RSE classique et « placer l'actionariat au cœur du réacteur » visant à favoriser le bien commun. L'étape suivante pourrait, selon ce rapport, consister à allier le profit de l'actionnaire et l'intérêt général, l'entreprise se trouvant au centre de l'équation. S.D. ■

1. TORRES Félix, *L'Entreprise post-RSE. À la recherche de nouveaux équilibres. Une enquête de l'Institut de l'entreprise*, novembre 2018, 162 p. URL : https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/Entreprise_post-RSE.pdf. Consulté le 16 mai 2019.

2. Spécialiste des fondations d'entreprises et de l'entrepreneuriat social, membre du comité de rédaction de *Futuribles*.

La question est posée d'emblée : Quelle finalité pour l'entreprise aujourd'hui ? Soulevée par le chef de l'État, Emmanuel Macron, en France, dès l'automne 2017, cette interrogation est entrée dans le débat public, notamment lors des discussions relatives au projet de loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) ³.

Pour y répondre, l'Institut de l'entreprise a commandé un sondage en janvier 2018, suivi d'une année d'enquête auprès de plus de 50 décideurs économiques en France et dans divers pays. L'objet du rapport intitulé *L'Entreprise post-RSE* — RSE pour responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises — est de rendre compte des inflexions dans la conception et la gouvernance des entreprises, et de mettre à jour le socle de convictions partagées au sein de l'Institut.

L'avant-propos qui ouvre le document donne la parole à deux éminents économistes américains, Oliver Hart (prix Nobel d'économie 2016) et Luigi Zingales, qui rappellent selon un article paru dans la *Harvard Business Review* que « servir ses actionnaires n'implique pas de placer le profit au-dessus de tout ⁴ ».

Entre 2015 et 2018, les questions relatives à la finalité de l'entreprise

se sont multipliées outre-Atlantique comme en Europe et en France, la critique portant sur l'entreprise actionnariale, néolibérale et financiarisée, et le divorce avec l'opinion concernant surtout les grands groupes mondialisés. Comme le dit Antoine Frérot, le président de l'Institut de l'entreprise et patron de Veolia : « l'entreprise reste incon nue et mal aimée [...] on la croit au service des seuls actionnaires [...] ; bien qu'étant d'intérêt général on la croit d'intérêt particulier ». Une réflexion partagée par un certain nombre de ses pairs acquis à une vision plus holistique de l'entreprise visant à dépasser un procès en légitimité, récurrent en France, et l'antagonisme entre capital et travail.



Le débat actuel sur le rôle de l'entreprise, rappelle l'auteur, se focalise sur trois sujets : le partage des profits, l'élargissement de l'objet social et le partage du pouvoir.

Pour mettre ce débat en perspective, le rapport consacre un chapitre à la théorie et à l'histoire du capitalisme. Il rappelle les trois âges qu'il a traversés, de l'entreprise patrimoniale à l'entreprise fordiste, industrielle et managériale, puis à l'entreprise actionnariale. Conçue comme une agence et un nœud de contrats au bénéfice de la maximisation de la valeur actionnariale, selon les principes de Milton Friedman, cette der-

3. Loi adoptée définitivement par le Parlement le 11 avril 2019.

4. « Serving Shareholders Doesn't Mean Putting Profit Above All Else », *Harvard Business Review*, n° 10, octobre 2017. URL : <https://hbr.org/2017/10/serving-shareholders-doesnt-mean-putting-profit-above-all-else>. Consulté le 16 mai 2019.

nière prend son essor à partir des années 1960 dans une économie de plus en plus financiarisée. Preuves à l'appui : entre 1970 et 2000, le portefeuille d'actions détenu par les caisses de retraite américaines est passé de 172 à 1 892 milliards de dollars US, et la capitalisation de la place de New York, de 704 à 21 000 milliards de dollars US.

Mais peut-être le capitalisme actionnarial est-il en train d'accéder à une nouvelle phase de maturité propice à son évolution...

Comment définir l'entreprise ?

Définir l'entreprise aujourd'hui est pourtant moins aisé qu'il n'y paraît. Le rapport rappelle la distinction juridique fondamentale entre la « société », contrat entre associés et personne morale, d'une part, et l'« entreprise », organisation collective définie par son objet social incluant des composantes variables dont les « parties prenantes », d'autre part.

Ces parties prenantes (personnel, fournisseurs, clients...) n'ont pas toutes la même importance, mais cette notion intègre la dimension relationnelle de l'entreprise, son écosystème, et restaure la création collective originale de cette communauté économique. « Malgré ses limites conceptuelles la notion de parties prenantes constitue un véritable projet de citoyenneté politique », observe Félix Torres.

Une entreprise ne peut pas réussir en négligeant son impact sur les territoires qui l'entourent. La finalité de l'entreprise doit être redéfinie comme le fait de créer de la valeur partagée et non juste du profit.

Pour autant, l'entreprise n'est pas assimilable à un bien commun comme le souhaitent certains courants de pensée, car « il convient de réaffirmer la liberté privée d'entreprendre et de posséder, qui est un pilier de notre démocratie politique », et il ne semble pas souhaitable de s'engager dans la voie de la codétermination entre capital et travail, entre dirigeants mandatés et représentants du personnel, affirme l'Institut de l'entreprise, via ce rapport.

Où se situe donc le point de convergence entre entreprises et bien commun, entre intérêt privé et intérêt général, entreprises singulières et bien commun collectif ? C'est pour répondre à cette question que le gouvernement avait confié une mission de réflexion sur « l'entreprise et l'intérêt général » à Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, afin d'éclairer la préparation de la loi PACTE. Leur rapport, remis au gouvernement en mars 2018⁵, concluait en effet que l'entreprise avait une « raison d'être » non réductible au seul intérêt des actionnaires. Le chantier est toujours d'actualité et toujours ouvert mais, observe l'Institut de l'entreprise, « relève d'une visée d'ordre idéal ».

5. NOTAT Nicole et SENARD Jean-Dominique (avec le concours de Jean-Baptiste Barfety), *L'Entreprise, objet d'intérêt collectif*, Paris : ministère de la Transition écologique et solidaire / ministère de la Justice / ministère de l'Économie et des Finances / ministère du Travail, mars 2018, 123 p. (analysé in *Futuribles*, n° 426, septembre-octobre 2018, p. 52-54).

Le nouvel âge des entreprises

Toutes les entreprises vivent une « disruption », une grande transformation qui les place devant une série de défis à portée immédiate, qu'il s'agisse du train continu et accéléré des révolutions technologiques, de l'équilibre entre le « global » et le « local », des nouvelles tendances consuméristes ou de la remise en cause du capitalisme financier. Elles entrent comme nous tous et notre planète dans une nouvelle civilisation.

La principale victime des excès du capitalisme et de la défaillance des réponses d'ordre politique ou social face aux mutations en cours a été la confiance envers les dirigeants, les institutions et le libre-échange. Cette crise de confiance est aggravée par le contexte mondial, écrit Félix Torres : « Nous vivons une géopolitisation de la mondialisation dans un monde de blocs de plus en plus nationalistes où géopolitique, géostratégie et géoéconomie se mêlent, aggravant la montée générale des incertitudes mais, note-t-il au passage, la ligne de défense ne peut être qu'européenne. »

Nous avons vécu, comme l'observe Larry Fink, le patron de BlackRock, un des principaux fonds de pension américains, un véritable paradoxe : dans le même temps où l'entreprise se retirait du champ social pour se consacrer à la recherche du profit, la demande de la société à son égard ne cessait de croître et de se diversifier. La RSE fut une des premières réponses. Portée par l'opinion et malgré les réticences de beaucoup d'entreprises, elle s'est déployée depuis 1975 à l'échelle occi-

dentale, européenne et nationale. Nombre de groupes français ont d'ailleurs été pionniers et ont dépassé la contradiction entre quête du profit et réponse aux besoins de la société.

Nous entrons maintenant dans l'ère de l'entreprise post-RSE. Il ne s'agit pas de supprimer la RSE mais, au contraire, de l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise en partant du cœur du réacteur, c'est-à-dire des actionnaires « car sans profit il n'y a pas de valeur à redistribuer ! »

Face à l'échec de nombreux gouvernements à préparer le futur, à la disqualification des institutions, une partie de l'opinion demande à l'entreprise d'apporter des réponses à un large éventail de défis sociétaux, au risque de perdre sa légitimité vis-à-vis de ses « parties prenantes » si elle ne se dote pas d'une raison d'être extrafinancière.

L'actionariat au cœur du réacteur

Les principaux théoriciens de l'entreprise sont américains et leurs travaux influencent de façon notable l'évolution de la pensée européenne et française sur ces sujets. C'est d'eux que vient la dénonciation de la « mutation pathologique du capitalisme américain » qui a transformé les investisseurs en « vendeurs de bouquets d'actifs ». Ils proposent une nouvelle théorie de l'entreprise, un *company-centered model* (modèle centré sur l'entreprise), une organisation complexe jouant de nombreux rôles sociétaux et créant de la valeur pour de multiples parties constituantes. Dans

cette perspective, les intérêts de l'entreprise sont distincts de ceux des actionnaires qui eux-mêmes ont changé de nature.

Dans les années 1950, en effet, plus de 80 % des actionnaires américains étaient des investisseurs individuels, aujourd'hui 80 % sont des institutionnels. En France, l'actionnariat des entreprises est plus éparpillé, mais 46 % des actionnaires sont des gestionnaires d'actifs. L'actionnariat du XXI^e siècle est donc complexe, toujours plus stratifié, industrialisé et massifié, avec des prédateurs et des opportunistes.

L'évolution en cours vient du « cœur du réacteur » pour reprendre l'expression de Félix Torres, c'est-à-dire des grands fonds d'investisseurs institutionnels américains convaincus désormais que les critères environnementaux, sociétaux et de bonne gouvernance ont un effet positif sur la valeur actionnariale.

Le débat actuel en France s'intègre dans ce mouvement. Une majorité semble acquise à l'idée que la seule performance financière ne suffit pas à apprécier la valeur d'une activité économique, les dimensions sociales et environnementales étant une composante essentielle de leur résultat. Selon Jean-Paul Agon, le PDG de L'Oréal, les entrepreneurs doivent devenir des acteurs du bien commun, à l'exemple du programme *Share and Care*, lancé en 2003 et développé dans les 77 pays où le groupe est présent.

Le mouvement en faveur des entreprises à mission, traduction fran-

çaise des *benefit corporations* apparues aux États-Unis dans les années 1990, s'inscrit dans ce courant et l'on assiste à une montée en puissance des investissements ISR (investissements socialement responsables) / ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), qui représentent plus d'un quart des actifs de la gestion nationale.

La raison d'être non réductible au profit propose un récit collectif susceptible d'entraîner l'adhésion des parties prenantes en répondant à la question du sens et en inscrivant l'entreprise dans la durée.

La révolution numérique rend cette question centrale à plusieurs égards. Elle est peu compatible avec la structure hiérarchique et pyramidale traditionnelle, alors que le destin de l'entreprise repose plus que jamais sur l'adaptabilité et la créativité de son personnel. Selon un récent sondage Gallup, 17 % des salariés seulement se sentent inclus dans la stratégie de leur employeur.

Le rôle du chef d'entreprise, affirme le rapport, c'est d'impulser le changement. La vision doit être *top-down* (du haut vers le bas) et le plan d'action *bottom-up* (du bas vers le haut).

Une des conclusions de l'enquête c'est que le « déagisme », la disqualification de toutes les institutions constitutives du système est une bombe à retardement (comme la suite des événements l'a prouvé⁶ !), mais que les entreprises jouent un rôle central dans la restauration

6. Le rapport est paru en novembre 2018 ; la crise des gilets jaunes a commencé, en France, le 17 novembre.

de la confiance, ce qui suppose un nouveau pacte social interne et l'intégration des *millennials*, la jeunesse contemporaine, dans un monde du travail auquel ils auraient envie d'adhérer.

Comme conclut un chef d'entreprise lors de son interview : « avant, les entreprises devaient refléter l'évolution de la société, maintenant on leur demande d'être un modèle pour la société ». ■

LES SALARIÉS : NOUVEAUX GARANTS DE LA RSE ?

Le 4 avril dernier, Google est forcé de dissoudre, une semaine seulement après l'avoir formé, le comité éthique supposé garantir le développement responsable d'une intelligence artificielle au sein de l'entreprise. Constitué de huit membres, cet Advanced Technology External Advisory Council (ATEAC) devait se réunir quatre fois par an. Il n'a pas tenu plus de quelques jours face à la levée de boucliers de personnalités du monde académique, de l'industrie et des employés eux-mêmes. Plus d'un millier de personnes se sont ainsi insurgées contre la constitution de ce panel, exigeant notamment la démission de l'un des membres, la présidente de l'Heritage Foundation, Kay Coles James. Connue pour ses opinions homophobes et racistes, et son scepticisme vis-à-vis du changement climatique, cette dernière ne semblait pas pouvoir garantir la transparence et l'objectivité attendues dans le domaine¹. La présence du PDG d'une entreprise de drones a aussi ravivé les vieilles divisions au sein de la compagnie, concernant son degré d'implication dans les affaires militaires nationales².

Ce n'est pas la première fois, en effet, que Google se heurte à une forte opposition interne et externe, au moment de prendre des décisions cruciales pour le groupe. En juin 2018, confrontée à la colère de 4 000 employés l'accusant de devenir une industrie militaire, la compagnie a ainsi dû renoncer à poursuivre le projet Maven, un programme piloté en partenariat avec le département de la Défense américain. Il devait servir à multiplier les usages de l'intelligence artificielle et du *machine learning* au sein de l'armée de l'air en mettant à profit le savoir-faire de Google. Une dizaine d'employés ont même démissionné pour protester³. Quelques semaines plus tard, une centaine d'étudiants de Stanford et du MIT ont eux aussi rédigé un manifeste déclarant qu'ils refuseraient toute offre d'emploi de Google si jamais la compagnie n'abandonnait pas le contrat⁴. Autre exemple, en novembre 2018, des milliers d'employés s'étaient rassemblés pour manifester contre la politique de la compagnie en matière de harcèlement

1. « Googlers against Transphobia and Hate », *Medium*, 1^{er} avril 2019. URL : <https://medium.com/@against.transphobia/googlers-against-transphobia-and-hate-b1b0a5dbf76>. Consulté le 17 mai 2019.

2. PIPER Kelsey, « Exclusive: Google Cancels AI Ethics Board in Response to Outcry », *Vox*, 4 avril 2019. URL : <https://www.vox.com/future-perfect/2019/4/4/18295933/google-cancels-ai-ethics-board>. Consulté le 17 mai 2019.

3. JOHNSON Bobbie, « Why AI Researchers Should Reconsider Protesting Involvement in Military Projects », *MIT [Massachusetts Institute of Technology] Technology Review*, 26 mars 2019. URL : <https://www.technologyreview.com/s/613208/emtech-digital-brendan-mccord-project-maven/>. Consulté le 17 mai 2019.

4. CONGER Kate et METZ Cade, « Tech Workers Now Want to Know: What Are We Building this for? », *The New York Times*, 7 octobre 2018. URL : <https://www.nytimes.com/2018/10/07/technology/tech-workers-ask-censorship-surveillance.html>. Consulté le 17 mai 2019.

sexuel, jugée injuste, obligeant cette dernière à adapter ses mécanismes internes de signalement⁵. Dans les deux cas, les manifestants ont donc obtenu gain de cause.

Google n'est pas la seule entreprise de la Silicon Valley à faire face à des employés qui hésitent de moins en moins à exprimer leurs opinions. Hautement qualifiés, issus de formations technologiques très prisées par les industries du numérique, ces derniers sont à la fois mieux informés et en position de force dans un marché où les compétences techniques tendent parfois à manquer. En octobre 2018, des ingénieurs de Microsoft et d'Amazon avaient ainsi fait part de leurs inquiétudes concernant la volonté de leur entreprise de répondre à l'appel d'offres de l'armée américaine pour construire une infrastructure commune de défense (Joint Enterprise Defense Infrastructure). De même, 300 employés de Microsoft ont menacé de démissionner si le géant de la *tech* n'annulait pas immédiatement son partenariat avec l'Agence de l'immigration, d'une valeur de 19,4 millions de dollars US et mettant à disposition de l'agence des outils d'organisation propres à la suite Microsoft. Plusieurs salariés d'Amazon ont aussi souligné les risques liés à l'usage de son programme de reconnaissance faciale *Rekognition* dans le cadre d'un contrat similaire avec la même agence⁶, et quelques employés d'Accenture se sont insurgés contre le récent partenariat de l'entreprise avec l'administration Trump pour mieux recruter plus de gardes-frontières⁷.

Pourtant, malgré leur multiplication, ces initiatives ne sont pas toujours couronnées de succès. Certaines mettraient même en danger la carrière de ceux et celles qui se sont insurgés, comme le clament deux activistes employées de Google qui affirment faire l'objet de menaces en interne depuis leur participation à la mobilisation contre le harcèlement sexuel dans l'entreprise⁸. À vrai dire, le cas du projet Maven fait plus office d'exception que de règle en la matière. Dans la plupart des cas, les dirigeants de la compagnie enjoignent leurs employés à se réorienter vers d'autres services, voire à quitter leur poste si la politique de l'entreprise ne leur convient pas. On retrouve là des rapports de force plus habituels entre salariés et employeurs. Ainsi, la démission de Jack Poulson, jeune chercheur engagé contre le projet Dragonfly, un moteur de recherche censuré par défaut, à destination du marché chinois, et la mobilisation à sa suite de plus de 1 400 employés n'empêchent pas Google de poursuivre ses recherches sur le sujet⁹. Pour éviter les blocages internes, les entreprises n'hésitent pas à minimiser l'ampleur des projets, notamment en gardant secrète la finalité exacte des travaux poursuivis, et à mettre en avant leur éthique de compagnies

5. MAK Aaron, « Hundreds of Employees Demand Google Stop Work on Censored Search Engine for China », *Slate*, 27 novembre 2018. URL : <https://slate.com/technology/2018/11/google-employees-sign-petition-to-end-project-dragonfly.html>. Consulté le 17 mai 2019.

6. FRANCO Marisa, « Tech Workers Must Unite to Defeat America's Deportation Machine », *The Guardian*, 26 juillet 2018. URL : <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/jul/26/tech-workers-us-immigration-protests-activism>. Consulté le 17 mai 2019.

7. BAIRD Addy, « Accenture Employees Petition Management to End Contract with Trump Administration », *Think Progress*, 15 novembre 2018. URL : <https://thinkprogress.org/accenture-employees-petition-trump-border-patrol-contract-b18c221e036d/>. Consulté le 17 mai 2019.

8. PIQUARD Alexandre, « Google : des employées et activistes anti-harcèlement sexuel dénoncent des représailles en interne », *Le Monde*, 23 avril 2019.

9. BERNARD Zoë, « Google Employees Petition Google to Shut Down Its Work on Controversial Censored Search Engine for China », *Business Insider*, 27 novembre 2018. URL : <https://www.businessinsider.fr/us/google-employees-petition-for-china-search-engine-project-dragonfly-shut-down-2018-11>. Consulté le 17 mai 2019.

citoyennes et patriotes. Pour Microsoft, qui s'est engagé à fournir au moins 2 500 casques de réalité augmentée à l'armée pour améliorer la « létalité, la mobilité et la perception situationnelle » des soldats, c'est le rôle d'une entreprise américaine de cette taille de soutenir les recherches de l'armée. Au vu de ces exemples, il semblerait donc que ce soit surtout la quantité des employés mobilisés en interne qui permette véritablement de faire la différence, plus que la médiatisation du sujet lui-même. La mobilisation récente de 6 000 employés d'Amazon, exigeant de Jeff Bezos d'adopter la résolution climat déposée par les actionnaires de la société, aurait dès lors toutes ses chances d'aboutir¹⁰.

Quoi qu'il en soit, employés et futurs diplômés, et notamment les plus qualifiés, paraissent disposer d'un pouvoir de levier de plus en plus important vis-à-vis des entreprises, et ce pas seulement outre-Atlantique. Deux sondages illustrent les évolutions des cultures internes. L'un mené par le bureau d'études Automatic Data Processing (ADP) révélait, le 28 mars dernier, qu'un Français sur deux serait prêt à démissionner si son entreprise pratiquait une discrimination dans les salaires¹¹, l'autre, datant de février, affirme que près d'un salarié américain sur deux accepterait d'être moins payé s'il travaille pour une entreprise « ayant un impact environnemental positif¹² ». En France, plus de 18 000 étudiants de grandes écoles, de l'École normale supérieure, Sciences Po, HEC ou Polytechnique ont ainsi signé en octobre 2018 un engagement à ne pas travailler pour des entreprises irrespectueuses de l'environnement¹³. Évidemment, rien ne contraint les signataires à respecter cet engagement moral. Toutefois, l'ampleur du mouvement, associé aux grèves des jeunes pour le climat, lancées en 2018 et 2019, témoigne de l'importance que prennent ces problématiques dans les choix les plus décisifs des étudiants. De nouveaux outils sont d'ailleurs mis à leur disposition pour mieux déterminer les entreprises dans lesquelles ils aimeraient travailler, comme Moralscore, un site qui propose un classement des marques les plus alignées avec les valeurs de l'utilisateur, après qu'il ait rempli un questionnaire en deux minutes sur ses convictions morales.

L'ensemble de ces éléments s'inscrit dans un contexte plus global de questionnements sur la finalité des entreprises. Face à des défis planétaires comme le changement climatique et l'apparition de nouveaux risques sociaux et technologiques, il est attendu d'elles d'être à la hauteur de ces enjeux, et responsables de leurs actions et de leurs conséquences. On pourrait ainsi voir émerger une nouvelle définition de la RSE, basée sur des indicateurs établis main dans la main avec les collaborateurs, qui veilleraient ainsi à ce qu'ils soient respectés.

Marie Ségur, *Futuribles*

10. FABRE Marina, « Plus de 6 000 salariés d'Amazon poussent le géant à soutenir une résolution pro climat lors de l'Assemblée générale », *Novethic*, 16 avril 2019. URL : <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/plus-de-6000-salaries-d-amazon-poussent-le-geant-a-prendre-des-mesures-pro-climat-147154.html>. Consulté le 17 mai 2019.

11. « Près d'un salarié français sur deux serait prêt à démissionner en cas d'inégalités femmes-hommes dans son entreprises », ADP, 28 mars 2019. URL : <https://tumeur-publique.fr/TjBjK34/F67B9AEE3C654A5AB746026C99817E29.php>. Consulté le 17 mai 2019.

12. FOURNIER Clément, « Étude : les jeunes accepteraient d'être payés moins pour travailler dans une entreprise écolo », *e-RSE*, 15 février 2019. URL : <https://e-rse.net/etude-salaire-choix-entreprise-ecolo-272101/>. Consulté le 17 mai 2019.

13. LECUIT Camille, « Les étudiants de grandes écoles lancent un manifeste pour le climat », *Le Figaro*, 9 octobre 2018. URL : https://etudiant.lefigaro.fr/article/les-etudiants-de-grandes-ecoles-lancent-un-manifeste-pour-le-climat_471a11f0-cbbe-11e8-913b-46be04476de0/. Consulté le 17 mai 2019.



**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**





Balles jaunes recyclées : l'enjeu vert

L'engagement est clairement sociétal et environnemental. En lançant en 2007 un appel à projets pour créer une dynamique de recyclage autour des balles de tennis usagées, la Fédération française de tennis (FFT) a attiré dans l'aventure la société Coved, alors dans le giron du groupe Saur, qui a répondu à l'appel. Rachetée en 2017 par le poids-lourd du recyclage et de la valorisation des déchets Paprec, Coved Environnement, dont l'un des principaux pôles est situé à Chassieu en région lyonnaise, est restée dans la boucle partenariale.

Une tournée de printemps

L'opération balles jaunes constitue clairement un enjeu vert. Et c'est en pleine période de Roland Garros qu'elle atteint son paroxysme. « Tous les ans, ce sont 17 millions de balles qui sont consommées au niveau de la FFT ; des déchets qui allaient en incinération », explique Eric Teilhard, directeur général de Paprec Grand Est et directeur général délégué de Coved Grand Est. « L'opération balles jaunes a débuté en 2008. Pour nous, il s'agit de collecter les balles usagées auprès des clubs adhérents de la Fédération, où des contenants sont mis à disposition. » Les balles déposées par les licenciés sont ainsi conservées et regroupées par les ligues jusqu'au printemps. 1,5 million de balles avaient ainsi été réunies en 2018 (soit près de 9 % du total consommé). C'est à partir d'avril que la collecte peut débuter, étalée sur deux mois.

Une aventure en cinq manches

« Elle est effectuée par deux camions spécifiques qui sillonnent la France ; l'un dans le Nord et l'autre dans le Sud », continue Eric Teilhard. Le Tour de France 2019, qui se fait en trente-huit étapes, est sur le point de s'achever. Mais il ne s'agit que d'un autre volet de l'opération, qui se poursuit par le broyage dans un centre de recyclage adapté, à Compiègne. La feutrine, qui servira de combustible, est séparée du caoutchouc. Les granulats de caoutchouc obtenus sont ensuite mélangés à de la résine et transformés en sols, qui ont la particularité d'être souples ; conçus pour les aires de jeux ou les terrains sportifs. Des revêtements qui ne sont pas posés au hasard, puisque ces terrains profitent selon Eric Teilhard à des structures médico-éducatives : « L'idée est d'être tournés vers les autres », ajoute-t-il à propos d'un projet pleinement inscrit dans une démarche « d'économie circulaire, avec une visée environnementale qui est dans la culture de notre entreprise » et dans son ADN : les déchets sont ici valorisés et transformés en matière première. Avec une visée finale à dimension sociale.

Les sols, eux, sont posés par Coved sur les sites choisis avec la FFT, à titre gracieux. Depuis le début de l'opération, en 2008, une quarantaine de structures locales (instituts spécialisés, hôpitaux, associations...) ont pu bénéficier de ces revêtements adaptés aux besoins de leurs bénéficiaires dans la pratique d'activités sportives et pédagogiques.

Ce dossier s'inscrit dans l'opération Repères confiance, soutenue par **[l'Institut de l'entreprise](#)** et le groupe de presse Ebra auquel appartient votre journal. Ce label rassemble des actions à visée sociétale et environnementale des entreprises. Nous publions un mardi sur deux ce dossier..

Repères

2008

Coved, spécialiste de la gestion durable des déchets né en 1989, qui fait alors partie du groupe Saur, est partenaire de la FFT pour l'opération balles jaunes.

2017

Coved Environnement devient une filiale du groupe Paprec (siège social à Paris), dirigé par Jean-Luc Petithuguenin, c'est un des leaders du recyclage et de la valorisation des déchets.

210

Le nombre de sites Paprec en France.

8 500

Le nombre de collaborateurs de Paprec sur le territoire national. La filiale Coved Environnement réunit quant à elle 3 000 collaborateurs.

1,6

C'est, en milliard d'euros, le chiffre d'affaires de Paprec pour 2018 (dont 347 millions d'euros de CA pour Coved Environnement, dont les activités, diversifiées, sont axées sur les collectivités : ordures ménagères, stockage, traitement de la collecte sélective...).

50 000

Il s'agit du nombre de balles de tennis nécessaires pour fabriquer une tonne de granulats. Une tonne de granulats permet de réaliser 100 m² de sol souple. 1,5 million de balles ont été collectées en 2018.

V. B

Publication parue le même jour également dans l'ensemble des quotidiens du Groupe EBRA

ENTREPRISEFORMATION

Ces usineurs formés à domicile

Pour pallier une difficulté de recrutement dans des métiers très spécialisés de l'usinage, le groupe Mersen a lancé son école, qui délivre une formation certifiante en même temps qu'elle prépare à une profession et une embauche.

Ils ont entre 20 et 40 ans, des formations techniques de base et des expériences de vie et de métiers différentes. Depuis 2015, 22 spécialistes de l'usinage, à raison de quatre à six par session, ont été formés à « l'école Mersen ». Le groupe international spécialisé dans la fourniture de pièces et procédés pour l'industrie a recruté 14 d'entre eux sur son site de Gennevilliers, en région parisienne. Tous ont bénéficié d'un certificat de qualification paritaire de la métallurgie reconnu par l'interprofession.



Pour Ken Daveau (à droite) et ses camarades de promotion, la formation réalisée en partie en usine a permis l'acquisition de compétences adaptées aux métiers de l'entreprise. Photo DR/Mersen

Pourquoi créer cette formation très spécialisée ? « Nous manquons d'usineurs spécialisés dans le secteur de la chimie. Ce sont des métiers proches de la métallurgie mais qui

demandent des spécificités. Depuis plus de 20 ans, ces métiers sont en pénurie sur le marché du travail parce que trop délaissés par les pouvoirs publics. C'est encore plus vrai sur certains bassins d'emploi comme la région parisienne, où le turnover devient du coup très important », explique Annie Nunès, responsable formation et ressources humaines à l'usine de Gennevilliers, qui emploie 250 personnes dans la fabrication de pièces usinées en graphite.

Alternance en usine

L'entreprise a choisi une formation certifiante, qui permet de recruter, mais aussi, pour les personnes formées, de saisir d'autres opportunités.

La formation se déroule sur un an, axée sur les métiers de l'usine, avec une alternance qui convient au rythme de travail.

« Au départ, nous avons ciblé le site de Gennevilliers car c'était le plus tendu en termes de recrutement et de besoins, mais ça peut s'élargir sur d'autres sites », poursuit Annie Nunès. « Un usineur de métier qui est un ouvrier expert capable d'évoluer en totale autonomie dans l'entreprise est un profil très recherché, qui demande un savoir-faire étendu. » Le but, c'est que sept mois après l'embauche, le salarié ait acquis une autonomie en

usine de production, afin de pouvoir d'abord monter en compétence, puis maîtriser son métier au bout de deux ans et évoluer par la suite. « On est dans un secteur d'activité où les technologies remettent tout en question très vite, ce qui demande une forte capacité d'adaptation et un effort permanent de formation », précise Annie Nunès.

Pour son « école », Mersen a fait appel à des formateurs professionnels et a choisi deux personnes en interne dédiées à ces sessions, en plus des tuteurs qui accompagnent les « élèves » dans les ateliers.

Transfert de compétences

Pour Annie Nunès, « dans ces métiers si particuliers et très spécialisés, le partage d'expérience est primordial. C'est un vrai transfert de compétences qui a particulièrement motivé les tuteurs et qui s'inscrit dans l'esprit d'entreprise chez Mersen ». D'où des groupes très petits. Au bout de quatre années d'expérience (la cinquième promotion vient de commencer), Mersen réfléchit à étendre le dispositif vers d'autres métiers en tension, notamment les agents logistiques. « Nous discutons avec des partenaires professionnels, des acteurs locaux de formation, des lycées professionnels, parce que finalement, toutes les entreprises ont

les mêmes difficultés. En mettant au point un tel dispositif, on y apporte des réponses efficaces et on contribue à intégrer dans le monde du travail des personnes qui avaient besoin d'acquérir des compétences plus précises. »

Ce dossier s'inscrit dans l'opération Repères confiance, soutenue par l'Institut de l'entreprise et le groupe de presse Ebra auquel appartient votre journal. Ce label rassemble des actions à visée sociétale et environnementale des entreprises. Nous publions régulièrement ce dossier. ■



Employabilité :

- **Faire cause commune**

Les Français et les chefs d'entreprise face aux mutations du travail

- **Permettre aux Français de réaliser leurs envies de changement**



UNE MAJORITÉ D'ACTIFS ANTICIPENT UN DÉSIR DE CHANGEMENT D'EMPLOI

57 % des actifs pensent qu'à l'avenir ils auront envie de changer d'entreprise, 48 % de secteur d'activité, 46 % de métier, selon une enquête Elabe publiée par l'Institut de l'entreprise le 3 juillet. Soit au total, près de deux tiers des actifs qui anticipent l'une de ces velléités de changements. Elles dépendent des opportunités et de la durée de la carrière, puisqu'elles concernent davantage les jeunes et les plus diplômés. Dans ce contexte, une majorité d'actifs se disent prêts « à se former en dehors de leurs heures de travail » en soirée ou le week-end (61 %) et à travailler à temps partiel pour se consacrer à une formation (59 %). Si leur employeur leur demandait de suivre une formation pour acquérir de nouvelles compétences et s'adapter aux évolutions de l'entreprise, 75 % des salariés souhaiteraient d'abord une augmentation de leurs rémunérations ; 49 % une promotion individuelle et 48 % la possibilité de changer de poste, de service ou d'activité dans leur entreprise. Seulement un tiers citent la garantie de leur emploi actuel pendant une certaine durée. ◆ A. R.



Au cours de votre carrière, pensez-vous que vous aurez envie de changer... (En %)

Source : Elabe pour l'Institut de l'entreprise, « Employabilité : permettre aux Français de réaliser leurs envies de changement », juillet 2019

■ Envie de changement

Les travailleurs français sont 57% à penser qu'ils voudront changer d'entreprise au cours de leur carrière, 48% de secteur d'activité et 46% de métier, selon un sondage Elabe pour l'Institut de l'entreprise. Les principales motivations au changement sont l'amélioration de la rémunération (51%) et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Les premiers vecteurs de changement sur lesquels compter sont les compétences techniques et le réseau personnel, devant la formation initiale et la capacité entrepreneuriale. (Les Echos 04/07 p.14)



Les Français désireux de mieux se former

Selon une enquête Elabe/ pour l'institutdel'entreprise et les quotidiens et sites internet du groupe Ebra, deux Français sur trois aspirent à changer d'entreprise, de secteur ou de métier. Une bonne nouvelle dans un contexte où justement les métiers changent très vite.

Hier 18:30



Photo Julio Pelaez

"Dans dix ans, 50% des métiers que l'on exerce aujourd'hui en France auront changé. Voilà pourquoi en même temps que l'intégration des demandeurs d'emploi sur le marché du travail, l'employabilité de chaque salarié est au coeur de la réforme du système de formation que nous avons adoptée et qui produit ses premiers résultats" a expliqué la ministre du Travail Muriel Pénicaud devant les chefs d'entreprise membres de l'institutdel'entreprise et plusieurs responsables d'organismes de formation.

L'institutdel'entreprise et le groupe de presse Ebra auquel appartient votre journal sont partenaires de Repères confiance, un label qui regroupe les actions d'entreprises en matière sociale et environnementale.

Hausse du nombre d'apprentis de 10% en un an, baisse du chômage des jeunes, multiplication des accords d'entreprises sur des formations qualifiantes : la ministre a détaillé ces résultats "qui montrent la pertinence de confier les orientations aux acteurs qui sont les plus proches de l'emploi dans les territoires".

"Le modèle de carrière linéaire et continue a vécu"

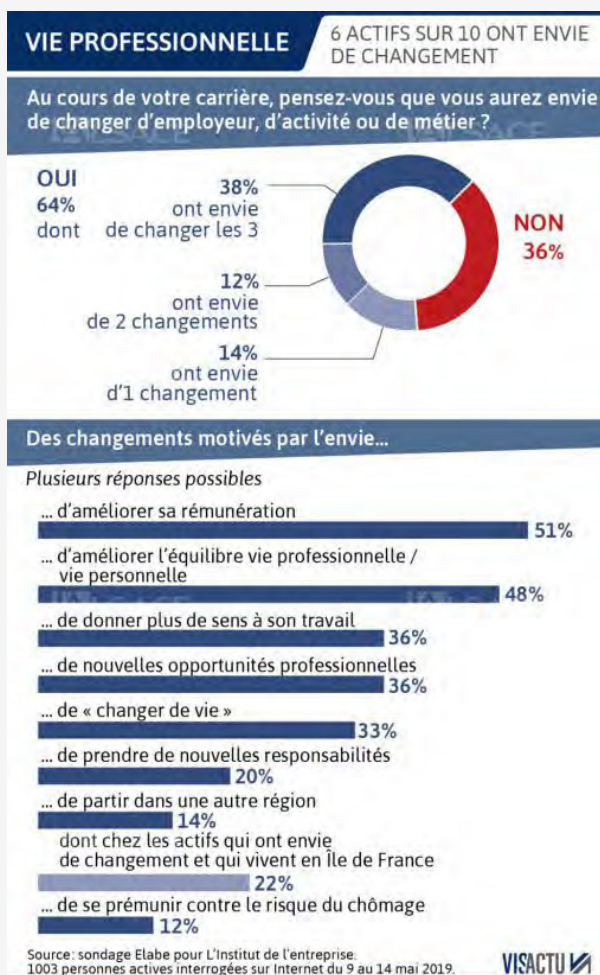
Cette capacité à s'adapter à des emplois nouveaux ou en évolution, les Français l'ont perçue. Selon une enquête Elabe pour l'institutdel'entreprise et le groupe de presse Ebra, deux Français sur trois (64%) expriment de fortes envies de changements professionnels. Et ce qu'il s'agisse de changer d'entreprise, de secteur ou de métier. "Le modèle de carrière linéaire et continue dans une société ou un même métier a vécu" souligne Bernard Sananès, président de l'institut Elabe

Le désir de passer d'une entreprise à l'autre reste le plus fort (57 %) mais l'ambition de changer de métier tente près d'un Français sur deux (46 %). « Ces envies ne sont pas motivées principalement par la crainte du chômage ou la nécessité de s'adapter à un marché du travail qui

évolue (12 % des réponses), mais beaucoup plus par la perspective de voir sa situation s'améliorer, aussi bien financièrement (51 %) qu'en matière d'épanouissement personnel et professionnel (37 %). Parmi les critères cités, on relève un meilleur équilibre vie professionnelle/vie familiale ou le fait de donner plus de sens à son travail », souligne Paul Alibert, directeur de **L'Institut de l'entreprise**.

L'apprentissage favorise l'employabilité

Antoine Frérot, président de **L'Institut de l'entreprise** y voit donc un signal positif et un défi pour les entreprises : "Les actions en matière d'employabilité ne doivent pas seulement répondre à l'enjeu économique de l'adaptation de chacun aux évolutions du travail, mais aussi aux aspirations exprimées par les Français". Et de souligner les vertus de l'apprentissage: "C'est un élément essentiel. Pour 20% des jeunes, le système scolaire tel qu'il est conçu n'est pas adapté alors que leur talent peut s'exprimer en entreprise. Non seulement l'apprentissage favorise leur employabilité mais encore il leur permet d'obtenir un diplôme certifiant leurs compétences".



Infographie visactu

Président de la région Hauts-de-France, Xavier Bertrand, "en phase avec la réforme du gouvernement" en réponse à Antoine Frérot estime que "le pilotage des formations par le terrain, autrement dit par les entreprises, est cohérent avec les compétences confiées à la région que ce soit la formation ou le développement économique".

Compliqué d'aller vers un nouveau métier

Reste à se lancer dans un grand saut vers une autre orientation professionnelle. Et là, le réalisme

repréend le dessus dans les réponses des salariés surtout les plus âgés et les moins qualifiés. Si quitter l'entreprise pour une société concurrente reste possible pour 41 %, repartir dans un autre secteur d'activité voire carrément un autre métier apparaît compliqué pour la majorité.

Ces déçus ou ceux qui n'osent pas franchir le pas donnent la raison : la difficulté d'accéder à des formations. 74 % des actifs souhaitant changer de secteur d'activité ou de métier déclarent n'avoir pas suivi de formation pour opérer ces changements au cours des 5 dernières années. "Du coup, les Français se déclarent prêts à consentir à des efforts, pour se former en dehors des heures de travail, week-end compris (61 %) voire pour 37 % de mettre leur carrière entre parenthèses "afin de dégager du temps pour le formation".

En revanche, quand ils se forment pour rester dans la société, 75 % attendent en retour l'augmentation de leur rémunération, 49 % une promotion individuelle et 48 % la possibilité de changer de poste et seulement 33 % la garantie de conserver leur emploi. Nouvelle matière à réflexion pour les dirigeants : entre formation et promotion interne, les frontières tombent.

(1) *Échantillon de 1003 personnes, représentatif de la population active française interrogées du 9 au 14 mai 2019.*

Vos commentaires

Vous souhaitez poster un commentaire, [cliquez ici](#).

Connectez-vous pour laisser un commentaire

Se connecter

Pour accéder à votre espace personnel, vous devez fournir un identifiant et un mot de passe.

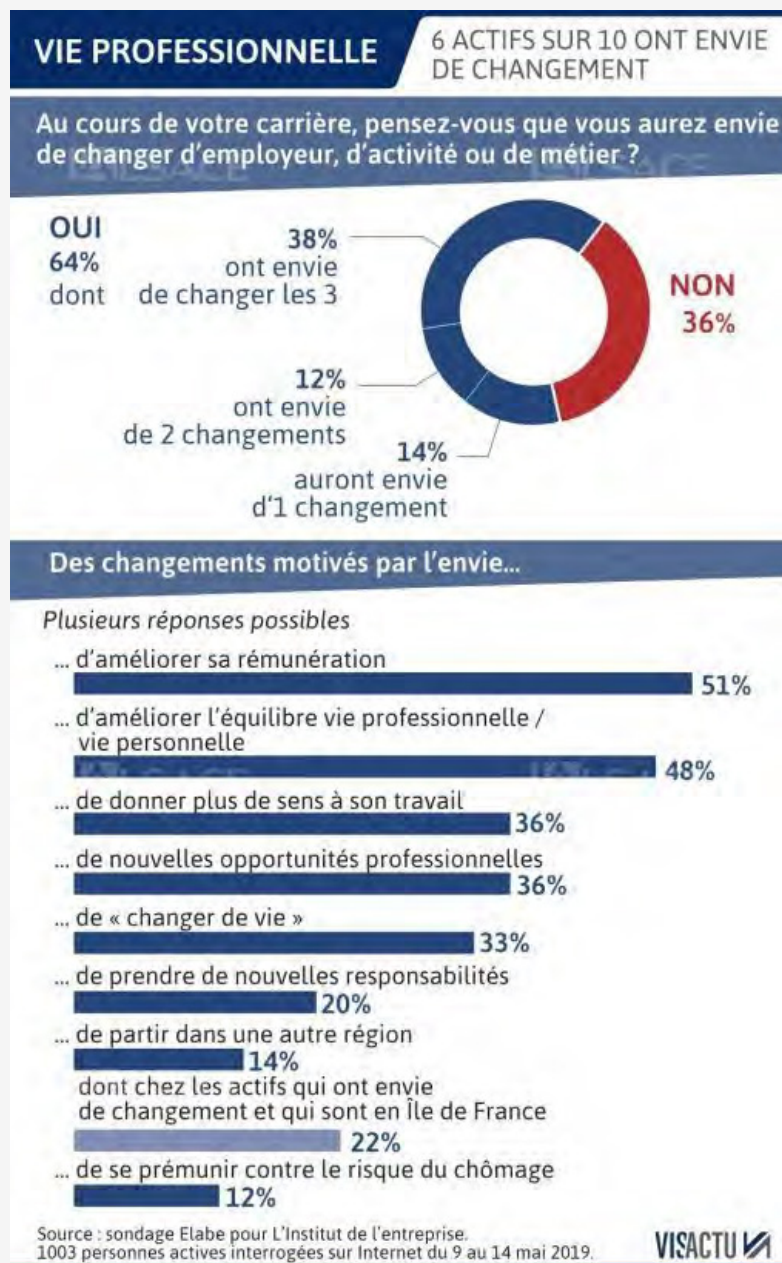
Email Mot de passe

- [Rester connecté](#)
- [Mot de passe oublié](#)
- [pas encore inscrit](#)



Publication parue le même jour également dans l'ensemble des quotidiens du Groupe EBRA

Entreprises : les salariés français ont envie de bouger



Deux Français sur trois expriment de fortes envies de changements professionnels. Et ce qu'il s'agisse de changer d'entreprise, de secteur ou de métier. C'est le principal enseignement de l'enquête réalisée par l'Institut Elabe pour **l'institutdel'entreprise** et le groupe de presse Ebra (1). La rupture avec le modèle de carrière dans une société ou un métier est consommée.

Le désir de passer d'une entreprise à l'autre reste le plus fort (57 %) mais l'ambition de changer de métier tente près d'un Français sur deux (46 %). « Ces envies ne sont pas motivées

principalement par la crainte du chômage ou la nécessité de s'adapter à un marché du travail qui évolue (12 % des réponses), mais beaucoup plus par la perspective de voir sa situation s'améliorer, aussi bien financièrement (51 %) qu'en matière d'épanouissement personnel et professionnel (37 %).

Parmi les critères cités, on relève un meilleur équilibre vie professionnelle/vie familiale ou le fait de donner plus de sens à son travail » souligne Paul Alibert, directeur de **L'Institutdel'entreprise**. Il y voit donc un signal positif et un défi pour les entreprises : « Les actions en matière d'employabilité ne doivent pas seulement répondre à l'enjeu économique de l'adaptation de chacun aux évolutions du travail, mais aussi aux aspirations exprimées par les Français ».

Dans un monde idéal, le futur besoin de l'entreprise ou de son marché collerait au désir du salarié.

Pas la formation nécessaire

Reste à passer de l'aspiration à bouger à la réalité d'un nouvel employeur. Ou carrément à se lancer dans un grand saut vers une autre orientation professionnelle. Et là, le réalisme reprend le dessus dans les réponses des salariés surtout les plus âgés et les moins qualifiés. Si quitter l'entreprise pour une société concurrente reste possible pour 41 %, repartir dans un autre secteur d'activité voire carrément un autre métier apparaît compliqué pour la majorité.

Ces déçus ou ceux qui n'osent pas franchir le pas donnent la raison : la difficulté d'accéder à des formations. 74 % des actifs souhaitant changer de secteur d'activité ou de métier déclarent n'avoir pas suivi de formation pour opérer ces changements au cours des 5 dernières années. « Dois-je accepter une formation en gestion hôtelière demandée par un ingénieur qui a pour motivation de créer des chambres d'hôtes ? » justifiait récemment un responsable RH d'un groupe automobile français qui a recentré les formations sur les métiers et les outils technologiques du groupe.

Au delà des plans de formation qui s'inscrivent dans la négociation entre partenaires sociaux, une majorité de personnes interrogées font davantage confiance à un organisme de formation (67%) qu'à leur entreprise (43%) pour se former.

Des efforts et des exigences

Les Français comprennent néanmoins ces réticences d'un dirigeant d'entreprise à investir dans la formation d'un salarié... qui aspire à quitter la boîte.

Ainsi ils se déclarent prêts à consentir à des efforts, pour se former en dehors des heures de travail, week-end compris (61 %) voire pour 37 % de mettre leur carrière entre parenthèses « afin de dégager du temps pour la formation ».

En revanche, quand ils se forment pour rester dans la société, 75 % attendent en retour l'augmentation de leur rémunération, 49 % une promotion individuelle et 48 % la possibilité de changer de poste et seulement 33 % la garantie de conserver leur emploi. Nouvelle matière à réflexion pour les dirigeants : entre formation et promotion interne, les frontières tombent.

*1. Échantillon de 1003 personnes, représentatif de la population active française interrogées du 9 au 14 mai 2019. **L'institutdel'entreprise** et le groupe de presse Ebra auquel appartient votre journal sont partenaires de Repères confiance, un label qui regroupe les actions d'entreprises en matière sociétale, environnementale et de formation.*

Intrapreneuriat



La fièvre de l'intrapreneuriat gagne la France

« Jusque-là, l'intrapreneuriat restait discret en France, réservé à quelques 'happy few', mais c'est en train de changer », observe Raphaël Thobie, cofondateur de CreateRocks, une start-up qui, depuis 2016, propose aux groupes de le développer. Comment ? En aidant des salariés à devenir des entrepreneurs au sein même de leur entreprise, pour y développer un projet innovant de A à Z. Parmi ses clients figurent Engie, Air Liquide, L'Oréal ou encore France Télévisions.

Le jeune entrepreneur, lui-même un ex-intrapreneur de chez Thales, a dressé un état des lieux de cet écosystème bouillonnant. Un travail de collecte précieux qui permet de faire une photographie de l'ensemble des parties prenantes (entreprises, start-up, communauté, écoles...), que « Les Echos Start » ont reproduit sous forme d'infographies.

A ce jour, plus de 50 entreprises se sont prises au jeu. « En quatre ans, les programmes d'intrapreneuriat ont été multipliés par quatre », se réjouit Raphaël Thobie. Tous les secteurs sont désormais concernés, y compris le service public. Fortes de leur expérience, les entreprises commencent à en parler. En mai, Société Générale a fait savoir que son « Internal start-up call » avait collecté 600 idées formulées par ses salariés depuis sa création, il y a deux ans. Résultat : 60 start-up créées, dont 36 toujours en vie, intégrées aux business units, ou soutenues par SG Ventures. Certains projets peuvent même être couronnés de succès. C'est le cas de la marque de yaourts Les 2 Vaches ou des espaces de co-working Nextdoor, deux marques imaginées et développées par des salariés-intrapreneurs, respectivement chez Danone et Bouygues.

Ecosystème

L'engouement dans les entreprises est tel qu'à Bercy, l'Open Lab Intrapreneuriat à la Direction générale des entreprises (DGE) travaille sur le sujet, pour trouver les leviers favorisant l'intrapreneuriat, mais aussi pour donner un cadre à ce nouvel entrepreneur-salarié.

Avec ce boom, tout un écosystème s'est développé : plus d'une vingtaine de start-up accompagnent les entreprises dans cette démarche, en créant des outils numériques pour favoriser le développement de projets intrapreneuriaux. Ayno et MyCrowdCompany proposent des plates-formes de « crowd thinking » et d'appels à projets. Objectif : faire émerger des idées en interne et/ou des méthodologies de travail agiles favorisant l'innovation participative, ainsi que le développement et l'accélération de projets. BeMyApp et Startup Inside se sont davantage développés sur la partie événements. D'autres acteurs encore, start-up comme incubateurs, se concentrent sur la construction de programmes intrapreneuriaux clefs en main, en formant les intrapreneurs à la conduite de projets innovants.

Des communautés se sont également formées ces dernières années pour créer des lieux d'échange entre intrapreneurs sur les bonnes pratiques à appliquer, à l'instar de l'association Les Hacktivateurs, qui vise à « faire découvrir, promouvoir et encourager l'intrapreneuriat, le 'corporate hacking' et l'intelligence collective ». De son côté, le groupe Facebook Les Intrapreneuses encourage les femmes (et les hommes) à faire avancer leurs projets pour transformer leur entreprise en donnant des informations pratiques et des témoignages inspirants.

Même les établissements d'enseignement supérieur s'y mettent : des formations dédiées bourgeonnent dans les écoles (CentraleSupélec, EMLyon, HEC) et à l'université (Dauphine, Paris-Sud).

Un phénomène porté par la « start-up nation »

Pour Véronique Bouchard, professeur à l'EM Lyon, auteure de « Corporate Entrepreneurship », l'intrapreneuriat n'est pas nouveau : « Il y a toujours eu des salariés prenant des initiatives et menant un projet innovant jusqu'à son terme, en mode 'bottom-up'. » En revanche, cette forme d'innovation, bien plus transversale et ouverte que la traditionnelle R&D ou la direction innovation, est encouragée et organisée depuis seulement quelques années en France. Sorte de ricochet au boom de l'entrepreneuriat et au développement des « innovation labs », il s'explique par l'appétit grandissant des groupes pour l'open innovation (et par leur peur au moins aussi

grande de se faire disrupter par une prochaine start-up).

Lire aussi :

L'entrepreneuriat, l'innovation qui peut rapporter gros

Chez Vinci, Leonard accompagne les intrapreneurs

Loin de la frénésie de la « start-up nation », c'est dans les années 1980, aux Etats-Unis, qu'émerge cette forme d'entrepreneuriat internalisé, « en particulier dans les secteurs des transports et des télécoms, qui devaient revoir totalement leur façon de penser et de travailler au moment de la dérégulation de leur marché », précise la chercheuse.

Il faut compter un investissement de trois à quatre ans pour obtenir des résultats probants d'un point de vue purement business.

Le mouvement s'accélère dans les années 1990 avec le développement d'Internet et la concurrence des nouveaux acteurs du numérique et des start-up. Il faudra pourtant attendre le début des années 2000 pour voir les premières expérimentations en France chez France Télécom et dans les secteurs de la banque et de l'industrie. Un enthousiasme rapidement freiné par la crise financière de 2008. Au point que, pendant plusieurs années, les groupes délaissent les programmes d'intrapreneuriat pour se concentrer sur le capital-investissement d'entreprise et le rachat de start-up. Une stratégie jugée alors plus efficace et moins fastidieuse que stimuler l'innovation en interne. « En matière d'intrapreneuriat, il faut compter un investissement de trois à quatre ans pour obtenir des résultats probants d'un point de vue purement business », observe Véronique Bouchard.

Gare à l'« intrapreneuriat washing » !

Bousculées par les start-up et les nouvelles attentes de la génération Z, les entreprises réalisent progressivement que l'intrapreneuriat ne les aide pas seulement à imaginer de nouvelles lignes de business, mais aussi à dynamiser leur marque employeur. Une étude d'Allianz France-Ifop, publiée le 14 mai, indique que 67 % des étudiants seront plus sensibles aux entreprises proposant une démarche d'intrapreneuriat lorsqu'ils chercheront un emploi.

Cela ne doit pas juste être une nouvelle mode managériale.

« En France, l'aspect RH est très important en ce moment. Et pour cause, cette nouvelle méthode de travail aboutit à des résultats rapides en termes de climat au sein de l'entreprise », note la chercheuse. Des salariés remobilisés certes, mais attention à l'« intrapreneuriat washing » : « Cela ne doit pas juste être une nouvelle mode managériale », prévient la chercheuse.

Ce n'est pas Olivier Leclerc qui démentira. Au milieu des années 2000, il a été l'un des protagonistes du programme d'intrapreneuriat chez Alcatel-Lucent (racheté par Nokia en 2016). Employé désormais chez Safran, il a lancé, fin 2018, le programme au niveau monde, avec l'ambition de lancer de nouvelles promotions tous les neuf mois. A la suite de l'appel à projets, plusieurs salariés sont invités à pitcher devant un jury composé de membres du comex du groupe industriel. Seule une petite poignée de projets seront développés au sein d'un accélérateur interne, pendant un à trois ans, avec des salariés mobilisés à plein temps.

Pour Olivier Leclerc, « l'intrapreneuriat, c'est bien plus qu'une boîte à idées, c'est une méthode de travail touchant à la fois les sujets stratégiques de l'entreprise, les process, la culture, les talents, les produits... » Si ce type de programmes reste sélectif, Olivier Leclerc, également cofondateur des Hackivateurs, insiste : « Il n'y a pas de profil type d'intrapreneur, cela peut aussi bien impliquer un juriste qu'un technicien, un jeune, qu'un profil très senior. Le seul vrai critère de sélection, c'est l'envie. »

Et de la motivation, il en faut pour les intrapreneurs, des employés dont ce n'est pas le métier d'innover et qui ne sont pas forcément plus rémunérés pendant la conduite du projet. Le chemin ne sera pas de tout repos. Il leur faudra d'abord tester le concept, au départ sans moyens, et donc ne pas compter ses heures... « L'intrapreneur n'a pas beaucoup de pouvoir », insiste Véronique Bouchard. Il est donc crucial qu'il sache « vendre » son projet en interne, développer son réseau

partout où c'est nécessaire dans l'entreprise, mais aussi avec des potentiels partenaires extérieurs, « faire de la politique » pour créer de l'adhésion et obtenir des moyens, tordre les process pour apporter des éléments de preuve au fil de l'eau... Le tout avec un management habitué à une organisation en silos et aux process, qui parfois résiste malgré les discours d'encouragement.

« Dépasser le mythe du super-héros »

« Certains intrapreneurs quittent leur organisation, découragés par une bureaucratie réfractaire. D'autres s'usent individuellement, avec de réels risques psychosociaux. Les taux de transformation des idées en pépites sont parfois décevants », rappellent les auteurs d'un rapport de l'Observatoire de l'innovation, coréalisé par **L'Institut de l'entreprise** et le Centre de recherche en gestion (i3-CRG) de l'Ecole polytechnique. La réintégration des intrapreneurs dans leur équipe, en cas d'échec du projet, est rarement une option. Forts des nouvelles compétences acquises et du réseau construit, ces employés peuvent être tentés de claquer la porte, si les opportunités post-projets ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

L'intrapreneur ne doit pas être laissé seul face à une superstructure parfois inerte, voire hostile.

Avant, pendant et après le projet, l'enjeu est de taille pour l'entreprise : « L'intrapreneur ne doit pas être laissé seul face à une superstructure parfois inerte, voire hostile », résumement les chercheurs, qui invitent les entreprises à « dépasser le mythe du super-héros » ou du « pirate solitaire ».

Raphaël Thobie, l'intrapreneur devenu startuppeur, se montre optimiste. « Demain, tout le monde aura un rôle à jouer dans ce processus d'innovation interne, dans des 'entreprises-plates-formes' qui s'organiseront de plus en plus autour de projets. Tous ne deviendront pas intrapreneurs, mais chacun pourra intervenir en support ou comme expert ou consultant dans la réalisation de projets d'intrapreneuriat. »



**ENTRETIENS
ENSEIGNANTS-
ENTREPRISES**



Les Echos **EXECUTIVES**

Grandes écoles- entreprises : des liens gagnant- gagnant

FORMATION

Au fil des ans, les relations entre les patrons et l'enseignement supérieur ont trouvé un nouvel équilibre, grâce à une palette de soutiens qui vont des paroles inspirantes aux actes sonnants et trébuchants.

Vincent Bouquet
[@VincentBouquet](#)

Année après année, les liens entre patrons, entreprises et grandes écoles se resserrent. Que la semaine dernière, après 20 ans de fidélité sans faille au campus d'HEC, l'université d'été du Medef, rebaptisée « La rencontre des Entrepreneurs de France », se soit déroulée à l'hippo-

drome de ParisLongchamp ne ternit en rien les relations. Mieux, ces dernières trouveraient même un nouvel équilibre à en juger l'enthousiasme suscité par la seizième édition des entretiens entreprises-enseignants qui s'est tenue, les 27 et 28 août derniers, à l'École Polytechnique. « *Gérer et anticiper les risques est une réalité de l'entreprise. Pour saisir les*



opportunités, il ne faut pas avoir peur des incertitudes et disposer d'outils pour les maîtriser (...) Donnons à nos jeunes l'envie de prendre des risques ! », y a déclaré Antoine Frérot, PDG de Véolia et président de l'Institut de l'entreprise. Focus sur cinq facettes, de la plus visible à la plus confidentielle, d'une relation plurielle.

1 Inspirer par les discours

Pour tenter de mettre les leaders de demain sur de bons rails, les dirigeants n'hésitent plus à prononcer des discours face à des assemblées d'étudiants. Comme Steve Jobs à Stanford en 2005 ou Bill Gates à Harvard en 2007, Hubert Joly, Jean-Dominique Senard et Emmanuel Faber sont tour à tour, ces trois dernières années, venus délivrer, avec un ton souvent très personnel, leurs précieux conseils aux nouveaux diplômés de HEC. Quand le PDG de Best Buy les avait appelé à « créer un environnement où les individus peuvent être eux-mêmes et s'épanouir » et le président de Renault, alors encore chez Michelin, les avait exhortés à « ne jamais, jamais, abandonner leurs convictions », le patron de Danone avait fait sensation grâce à un discours où il racontait la vie de son frère schizophrène et prônait la justice sociale. Une manière pour les dirigeants de donner une autre image d'eux-mêmes, mais aussi de valoriser leur ancienne école qui profite de leur aura médiatique.

2 Associer avec les chaires

Au-delà de ces épiphénomènes, les patrons n'hésitent plus à engager leurs entreprises dans des relations pérennes avec les grandes écoles. Pour cela, les chaires, dont le nombre ne cesse de s'accroître, ont tout du pari gagnant-gagnant. D'un côté, elles offrent aux étudiants un contact étroit avec le monde de l'entreprise et aux établissements une source de financement non négligeable ; de l'autre, elles donnent les moyens aux entreprises d'être à la pointe de l'innovation, numérique, technique ou managériale. Il en va ainsi, par exemple, de la chaire

« Data science pour l'e-commerce » cocréée en avril dernier par Télécom Paris, Télécom SudParis et Veepee (Vente-privee.com), par l'intermédiaire de son PDG, Jacques-Antoine Granjon ; ou de la chaire « Good in tech » qui sera lancée le 12 septembre prochain par IMT-BS, l'école du management et de l'innovation de Sciences Po et la Fondation du Risque, avec le soutien du groupe Afnor, CGI et Fabernovel.

Toutefois, certains dirigeants choisissent d'aller plus loin et de financer eux-mêmes la création d'une telle structure. C'est le cas d'Hubert Joly qui, l'an passé, a fait un don de 3,7 millions d'euros à HEC pour permettre la création de la « Joly Family Endowed Chair in Purposeful Leadership » et tenter de répondre à la quête de sens des entreprises.

3 Aiguiller grâce aux conseils d'administration

Pour parfaire leur stratégie, certaines grandes écoles invitent des dirigeants au sein de leurs conseils d'administration, comme Nathalie Stubler (Transavia) à l'Ecole des Ponts, Delphine Ernotte (France Télévisions) et Benoît Potier (Air Liquide) à CentraleSupélec, ou Frédéric Mazzella (BlaBlaCar), Patrick Pouyanné (Total) et Denis Ranque (Airbus) à l'Ecole polytechnique. Certaines leur donnent même une place de choix telles Mines ParisTech, l'Ecole des Ponts et l'ESCP Europe dont les conseils d'administration sont respectivement présidés par Jacques Aschenbroich (Valeo), Benoît de Ruffray (Eiffage) et Philippe Houzé (Galeries Lafayette), ou l'Essec dont le conseil de surveillance est piloté par Pierre-André de Chalendar (Saint-Gobain). De quoi permettre d'aligner leurs objectifs avec la réalité du monde de l'entreprise.

4 Réseauter au sein des associations d' alumni

Parce qu'elles ont bien compris la puis-



sance et l'importance des réseaux d'anciens pour entretenir leur image de marque, les grandes écoles françaises sont aujourd'hui toutes dotées d'une association d'alumni. Au-delà des soirées de retrouvailles et des activités diverses et variées qu'elles proposent – des week-ends voile aux séances de dégustation de vin –, elles servent d'interfaces entre les étudiants et les dirigeants, anciens ou non, grâce, notamment, aux rencontres régulières qu'elles organisent. Citons, pêle-mêle, ces derniers mois, celles d'Isabelle Kocher (Engie), Alexandre Bompard (Carrefour), Xavier Huillard (Vinci) et Jean-Bernard Lévy (EDF) lors des petits déjeuners polytechniciens, ou celles de Thomas Buberl (AXA), Paul Hermelin (Capgemini), Gilles Péliçon (TF1), Guillaume Pepy (SNCF), Patrick Puyanné, Stéphane Richard (Orange) et Arthur Sadoun (Publicis) à l'occasion des Matins HEC.

5 Financer via les fondations

Un soutien des alumni, qui ne se cantonnent pas aux bons mots. Pour accompagner la diversification des modes de financement de leurs anciennes écoles, certains dirigeants leur offrent une gratification sonnante et trébuchante. Soit directement comme le PDG d'Altice Patrick Drahi – qui avait financé en 2016, grâce à un don de 5 millions d'euros, un bâtiment de Polytechnique dédié à l'entrepreneuriat et baptisé « Drahi X Novation Center » – soit via les fondations, et leurs galas de « fundraising », dont elles disposent. En juillet dernier, l'entrepreneur Mohed Altrad a accordé 500.000 euros à la Fondation Dauphine, quand Philippe Houzé s'est engagé à en verser 100.000 chaque année pendant cinq ans à la Fondation ESCP Europe. Issu de cette même école, le président du directoire de Vivendi, Arnaud de Puyfontaine, lui, a offert 10.000 euros par an pendant cinq ans, alors que Patricia Barbizet et le PDG de SEB, Thierry de La Tour d'Artaise, ont choisi de lui donner le double.

Certains patrons jouent même le rôle d'ambassadeur de leur ancienne école pour lui permettre de lever des fonds, à

l'instar de Xavier Huillard, qui pilote le comité de campagne de la Fondation de l'Ecole polytechnique. Histoire de prêcher la bonne parole auprès de ses homologues qui ne seraient pas encore convertis. ■



Edito | 3

LE RISQUE, CÔTÉ PILE ET CÔTÉ FACE

Le risque est désormais un des chapitres du programme économique de première. Enseigner le risque au lycée, drôle d'idée ? Bonne idée, au contraire. Pour son douzième numéro (eh oui, un an déjà !), *POUR L'ÉCO* se penche donc sur cette immense question, en partenariat avec les Entretiens Enseignants-Entreprises qui se sont tenus les 27 et 28 août à l'École Polytechnique.

C'était quand, la dernière fois que vous avez pris un risque ? Économique, social, climatique, le risque est omniprésent. Qu'il prenne la forme d'une menace ou d'une opportunité, **il s'invite dans toutes les décisions individuelles ou collectives (p.16). L'enseigner aux élèves (p.24)**, c'est leur montrer à quel point l'idée que se fait un pays du risque, et de la prise de risque, est corrélée à l'histoire de son système de protection sociale et à celle de ses entreprises. Il suffit de voyager un peu pour comprendre que face aux deux grands risques que sont **le chômage et la maladie (p.26)**, mieux vaut habiter Mulhouse que Chicago. Pour l'entrepreneur, bien sûr, le risque est le **compagnon inséparable à la fois du succès et de l'échec (p.25)**, mais attention, le second n'est pas le moins utile. Quant au risque d'une **nouvelle crise financière systémique (p.28)**, il est loin d'avoir disparu.

Ce numéro s'attaque aussi à trois idées fausses. Non, **le géant YouTube n'est pas si rentable que ça (p.40)**. Non, **une monnaie forte n'est pas toujours un atout économique (p.53)**. Non, **la politique monétaire (p.56)** ne tient pas toutes ses promesses. Notre BD du mois raconte **les innovations bien-faisantes de la permaculture (p.63)**. Enfin, nous nous interrogeons sur la responsabilité de **l'école dans la reproduction sociale (p.60)**. Comme vous pouvez vous en douter, il n'existe aucune réponse simple.

Comprendre, c'est réussir.

Bonne rentrée, bonne lecture.

Stéphane Marchand
Rédacteur en chef
@StephMarchand60





27 & 28 août à l'École polytechnique : Programme Enseignants-Entreprises



- +440 professeurs venus de toute la France,
- +100 intervenants (sphères académiques, Éducation nationale et entreprises),
- +45 professeurs mobilisés dans la préparation et l'animation des échanges,
- +15 conférences et regards croisés interactifs autour du thème :

Risques et Opportunités & vice versa

Le programme

La venue de plus de 440 professeurs de sciences économiques et sociales, économie et gestion, sciences et technologie du vivant, de la santé et de la terre, et histoire-géographie, démontre l'attachement du monde enseignant à ce rendez-vous de la rentrée devenu incontournable.

Les **Entretiens Enseignants-Entreprises (EEE)** sont un des volets du **Programme Enseignants-Entreprises** qui vise à rapprocher le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise.

« Cet événement est devenu au fil des années

le grand rendez-vous des professeurs qui préparent ensemble, à la fin de l'été, leur rentrée scolaire »

Béatrice Couairon, Professeure de SES et

Directrice du **Programme Enseignants-Entreprises**.

Dernière modification le mercredi, 28 août 2019



Les Entretiens Enseignants-Entreprises sont un lieu de rencontre entre le monde académique et celui de l'entrepreneuriat

Transformer les risques en opportunités

Tribune libre

Antoine Frérot

LES BOULEVERSEMENTS RAPIDES de ces derniers mois ont marqué notre société. Qu'ils soient d'ordre politique, économique, technologique avec la montée en puissance des Gafa dans notre vie, social avec le mouvement des Gilets jaunes ou environnemental avec des exigences croissantes des Français en la matière. Ce contexte, qui pourrait paraître anxiogène au premier abord, constitue en fait une opportunité pour chaque acteur de réfléchir à sa place et à son rôle dans la société.

Parmi ces acteurs, les entreprises ont saisi la balle au bond et, encouragées par la loi Pacte, ont investi le chantier de la raison d'être. Ainsi Atos, Veolia, Carrefour, Axa, SNCF ou encore Crédit Agricole, parmi d'autres, ont défini et exprimé leur utilité sociétale, au service de leurs multiples parties prenantes.

Mais ne nous leurrons pas, nous n'en sommes qu'au tout début ! Faire le point sur sa raison d'être ne saurait se limiter à s'accorder sur une phrase décorative. Derrière ces mots, il faut désormais engager des actions cohérentes dans la durée. Les Français ne se contenteront pas d'un simple affichage.

La capacité des entreprises à identifier et apporter des réponses aux risques pesant sur la société et ses individus est un vecteur d'utilité majeur. Gérer et anticiper les risques est plus que jamais une réalité de l'entreprise : saisissons-la comme une opportunité !

Urgence climatique. Prenons l'exemple de la gestion de l'urgence climatique par les entreprises françaises. Beaucoup d'entre elles mesurent désormais précisément leur performance environnementale et en font une part intégrante de leur stratégie globale. En voyant loin et en allant même au-delà de la réglementation, elles se dotent d'un sérieux avantage concurrentiel et transforment le « risque environnemental » en opportunité, au bénéfice de tous.

Il en est de même dans le domaine de l'employabilité, un sujet de préoccupation structurel des Français. En début d'année, une enquête Elabe pour l'Institut de l'entreprise rappelait qu'une majorité d'actifs anticipe des mutations profondes de son métier et souhaite en conséquence acquérir de nouvelles compétences pour y faire face. Et ces Français comptent, pour une majorité d'entre eux, sur les entreprises

pour améliorer leur employabilité. Celles-ci ont pris le sujet à bras-le-corps : mesures pour accompagner la séniorité dans l'entreprise, anticipation sur les métiers du futur, formations digitales, formations sur les métiers en tension... ne sont que quelques exemples de ce qui est mis en œuvre dans l'entreprise pour permettre à chacun de s'inscrire positivement dans les mutations à l'œuvre.

Aux côtés de l'entreprise et de l'individu lui-même, l'école apparaît aussi comme un acteur sur lequel comptent les Français. Les chefs d'entreprise la classent même comme l'acteur clé sur ce terrain. L'école transmet à nos enfants et à nos jeunes des connaissances structurantes, des acquis fondamentaux pour démarrer dans la vie, mais aussi des valeurs et des outils pour faire face à l'avenir. Ce faisant, chaque acteur



à son niveau et avec ses moyens, accompagne l'individu dans un parcours de vie, avec ce que cela comporte de risques et d'opportunités.

Pour assurer des trajectoires individuelles les plus fluides possible, le dialogue entre ces acteurs est essentiel pour agir à tous les niveaux de la société. Je pense tout particulièrement au dialogue entre le monde de l'enseignement et le monde de l'entreprise. Le Programme Enseignants-Entreprises, porté par l'Institut de l'entreprise en partenariat avec le ministère de l'Education nationale, dont la vocation est de

« connecter la connaissance et à l'expérience », s'inscrit justement dans cette perspective en faisant le lien tout au long de l'année entre ces deux mondes. Aujourd'hui et demain se tiendront à ce titre les Entretiens Enseignants-Entreprises, qui réunissent chaque année 500 professeurs notamment de sciences économiques et sociales, d'économie et gestion, des sciences et technologie, du vivant, de la santé et de la terre (STVST), d'histoire-géographie et plus d'une centaine d'intervenants issus de l'entreprise (chefs d'entreprise, cadres dirigeants, responsables des ressources humaines) et du monde académique. Collectivement, ils réfléchiront à ce thème fructueux des « risques et opportunités, et vice versa ».

A leur image, prenons le temps d'écouter les attentes et contraintes de chacun, de réfléchir ensemble aux défis à relever pour résoudre à la fois les problèmes de fin de mois et ceux qui inquiètent sur la fin du monde. C'est ainsi que nous serons à la hauteur d'une mission ambitieuse : transmettre aux nouvelles générations un éclairage le plus lucide possible sur notre société et ses enjeux, et leur permettre de s'inscrire sereinement dans une existence satisfaisante au présent et encourageante au futur.

Aux côtés de l'entreprise et de l'individu lui-même, l'école apparaît aussi comme un acteur sur lequel comptent les Français. Les chefs d'entreprise la classent même comme l'acteur clé sur ce terrain



Antoine Frérot est PDG de Veolia et président de l'Institut de l'entreprise.

SIPA PRESS



- 12:54:00 Invité : Antoine Frérot, président de Veolia, président de l'Institut de l' Entreprise.
- 12:54:13 La Chine est un pays où Veolia se développe beaucoup, les pays émergents dont le développement industriel porte l'émergence sont les pays les plus porteurs.
- 12:54:55 Chaque année, l'Institut de l'Entreprise propose la rencontre entre les enseignants de sciences économiques et d'histoire-géographie et les entreprises, sur ce qui fait le fond et l'actualité de l'économie.
- 12:56:02 L'économie ne se porte pas mal en France, l'activité en France qui, pour Veolia avait été si difficile, pendant presque une dizaine d'années, repart maintenant un an et demi. En Grande-Bretagne, Veolia fait des activités locales.
- 12:58:44



SES : Les entretiens enseignants - entreprises



Le programme des entretiens enseignants - entreprises (**EEE**) 2019 est connu. Organisées par **l'Institut de l'entreprise**, proche du Medef, avec l'Education nationale, les **EEE** comprennent les 27 et 28 août des conférences en plénière, des regards croisés préparés par un binôme de professeurs et d'inspecteurs de disciplines différentes, des intervenants du monde académique et de l'entreprise qui croisent leurs regards. Le thème retenu cette année est " Risques et opportunités, et vice versa". On notera un débat sur « La finance, un risque systémique récurrent ? » avec Patrick Artus, Christian Chavagneux, Cécile Duflot et Sylvie Goulard; les interventions de Philippe Aghion (sur risque et croissance) et de Pierre Michel Menger. Une intervention de JM BLanquer est au programme.



IHEE
Institut des Hautes
Études de l'Entreprise



Stéphanie Cabossioras : cette énarque en charge des sujets d'avenir à l'AMF

Après un passage à la Cour des comptes, Stéphanie Cabossioras se passionne pour les sujets financiers et rejoint l'AMF. Aujourd'hui, elle est conseillère de la directrice des affaires juridiques en charge notamment de la régulation des cryptoactifs au sein de cette direction. Après des études prestigieuses à l'École Normale Supérieure de Cachan en économie et sciences sociales dont elle sort diplômée en 2009, Stéphanie Cabossioras intègre Sciences Po Paris pour poursuivre un Master en Affaires publiques. À sa sortie, elle rejoint la Banque de France sur des fonctions de supervision des moyens de paiement.

Un an plus tard, Stéphanie Cabossioras intègre l'Ena (promotion Marie Curie 2011-2012), où elle appréciera particulièrement les stages de terrain et "les témoignages d'expérience des conférenciers et hauts fonctionnaires". Pendant ses études, elle effectue des stages opérationnels, notamment en préfecture et à la SNCF à la gare de l'Est. À la sortie de l'Ena, elle rejoint la Cour des Comptes en tant qu'auditrice puis conseillère référendaire. Elle considère alors son travail "à mi-chemin entre de l'audit et du conseil en stratégie". De fait, la diversité des projets sur lesquels elle travaille la conduit à participer à la rédaction d'un rapport public sur l'assurance vie et les avoirs bancaires en déshérence qui donnera lieu à la loi Eckert. En parallèle, Stéphanie Cabossioras enseigne en tant que maître de conférences en économie à l'IEP Paris. Elle suit en 2016 une formation à l'**Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE)**, programme qui regroupe des hauts potentiels des secteurs public et privé autour de l'analyse des grandes mutations des entreprises.

Après son expérience à la Cour des comptes, elle désire poursuivre son parcours dans le secteur financier et rejoint l'Autorité des marchés financiers sur des fonctions de cabinet auprès du Président de l'AMF - Gérard Rameix à l'époque - et l'assiste lors des réunions du conseil des superviseurs de l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA). Elle prépare avec les services de l'AMF les arguments pour défendre la position française dans les négociations avec les autres autorités européennes.

En devenant Conseillère auprès de la directrice des affaires juridiques deux ans plus tard, elle coordonne plusieurs grands chantiers réglementaires, dont l'ordonnance sur le Brexit ou la réforme de l'offre au public de titres financiers, et travaille sur des sujets d'avenir pour les marchés financiers. Elle participe ainsi à la création des régimes de visa et d'agrément optionnels de l'AMF sur les ICO pour aider les prestataires d'actifs numériques, introduit par la loi PACTE. Alors que ces activités ne sont pas régulées car il ne s'agit pas stricto sensu d'instruments financiers, ces labels de l'AMF visent à promouvoir les entreprises qui s'engageraient à respecter un ensemble de règles garantissant le sérieux de leur projet.

Dans le cadre de ses fonctions, Stéphanie Cabossioras participe également au Haut Comité Juridique de la place financière de Paris (HCJP), qui réunit de grands cabinets d'avocat autour des autorités publiques, et rédige des rapports sur différents sujets d'actualité qui concernent les marchés.

Prochaine étape: Stéphanie Cabossioras produit une analyse, avec l'ensemble des services de l'AMF et les professionnels concernés, sur les obstacles au développement d'instruments financiers sur la blockchain. L'objectif de cette démarche, qui est novatrice à l'échelle européenne, est d'anticiper les impacts sur les marchés financiers de cette technologie disruptive, indéniablement porteuse de gains de productivité significatifs.

L'ÉVÉNEMENT

Emmanuel Tricot crée la pratique droit économique de KPMG Avocats

Depuis l'annonce de son lancement au printemps, et du recrutement de 140 avocats en provenance de Fidal qui avait fait grand bruit, KPMG Avocats a fait preuve de discrétion.

L'heure n'était pas à la communication mais bien à la construction. Avec près de 400 avocats, dont 42 associés, et déjà une vingtaine de bureaux ouverts sur le territoire, le dernier des big four à se lancer dans l'aventure juridique avance très rapidement. Dernier événement en date : l'arrivée d'Emmanuel Tricot et de son équipe pour développer une offre en droit économique. «KPMG Avocats intègre le marché du droit avec une vision très claire de son positionnement et un projet de développement très ambitieux, souligne Emmanuel Tricot. Cette ambition aussi déterminée que structurée fait écho à notre propre développement et a motivé notre arrivée.»

Spécialisé en droit de la concurrence, droit de la distribution et de la consommation, l'ancien associé de LPA-CGR est accompagné de deux anciens collaborateurs seniors avec qui il travaille depuis une dizaine d'années, Virginie Carvalho et Jean-Marc Tchernonog, tous deux promus senior managers, ainsi que de trois collaborateurs. L'équipe accompagne ainsi des grands groupes et des entreprises innovantes, notamment



Crédit Agricole Consumer Finance, le leader mondial des cigarettes électroniques Juul, de nombreux opérateurs de la filière automobile, la SNCF sur des problématiques concurrence/regulatory, ou est encore référencée aux termes d'un récent appel d'offres par EDF en regulatory/consommation. «Tous nos clients ont manifesté l'intention de nous suivre et sont enthousiasmés par les fondamentaux de ce nouveau challenge», précise Emmanuel Tricot. Basée principalement à Paris, l'équipe, qui est également en charge de la pratique de droit européen du cabinet, interviendra régulièrement auprès des institutions européennes, en particulier depuis Bruxelles.

Emmanuel Tricot commence sa carrière chez Bredin Prat en 1998, puis poursuit au sein de Latham & Watkins (2002-2003), Clifford Chance (2003-2006) et Hogan & Hartson (2006-2009). En 2009, il rejoint Winston & Strawn avant d'intégrer six ans plus tard, le cabinet Veil Jourde, qu'il quitte en 2017 pour fonder la pratique concurrence, distribution et consommation de LPA-CGR. Il est titulaire d'un DEA de droit des affaires de l'université Paris I (1995) et d'un DEA de contentieux français, européen et international de l'université Paris XIII. Il est également Docteur en droit (2001) et diplômé de l'Institut des hautes études de l'entreprise (2006). ■

Coralie Bach



Le journaliste Olivier GALZI animera une émission matinale quotidienne sur LCI à la rentrée, succédant ainsi à Mme Roselyne BACHELOT

Le journaliste Olivier GALZI sera chargé, à la rentrée, de l'animation d'une émission quotidienne sur LCI de 9h à 10h, case d'après matinale qu'animait jusqu'à présent Mme Roselyne BACHELOT. M. GALZI devient ainsi permanent sur LCI, chaîne sur laquelle il officiait déjà en tant que joker du "Grand Soir", l'émission de la case 22h-minuit.

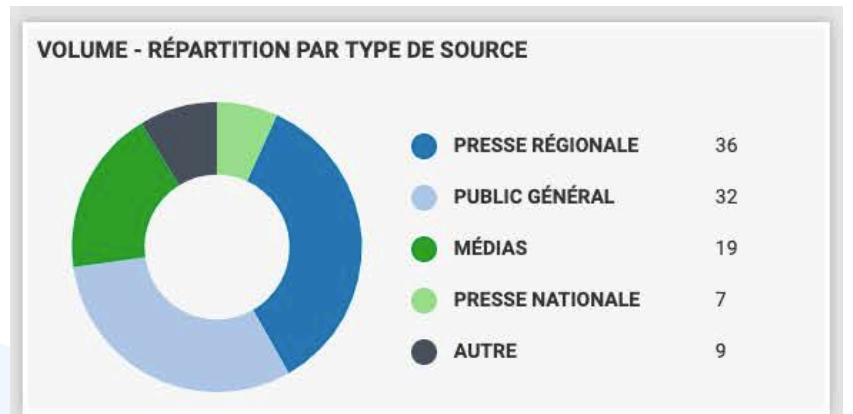
Diplômé de Sciences Po Grenoble (1994), ancien étudiant de l'Ecole Nationale d'Administration publique à l'Université du Québec (1994) et ancien auditeur de l'Institut des hautes études de l'entreprise (2017), M. Olivier GALZI fut présentateur des journaux dans l'émission quotidienne "Télé Matin" sur France 2 entre 1998 et 2010. Parallèlement, il fut présentateur remplaçant du journal de 20h sur France entre 2008 et 2010. En août 2010, il rejoignit i-Télé (devenu CNews) où il présenta la matinale, puis la tranche 20h-00h du week-end à compter de 2011 et, parallèlement, l'émission quotidienne "CQFD-Ce qu'il fallait décrypter", émissions qu'il cessa d'animer respectivement en 2017. Depuis octobre 2018, M. Olivier GALZI est présentateur joker de l'émission "Grand Soir" sur LCI. De plus, M. GALZI est vice-président du Club français de la presse-Press Club de France depuis juillet 2015, instance qu'il présida entre 2007 et 2009 puis entre 2011 et 2015.

Pour sa part, Mme Roselyne BACHELOT interviendra dans la tranche 14h-16h qu'animera quotidiennement à la rentrée la journaliste Bénédicte LE CHATELIER. Jusqu'à présent, la journaliste était présente à l'antenne le vendredi soir, avec "Le Grand Document", et le samedi en journée, avec "Le Brunch de l'info" et "24h week-end". La case quotidienne d'après-midi était jusqu'à présent aux mains des journalistes Magali LUNEL et Philippe BELLARD.

Retombées médiatiques en quelques chiffres

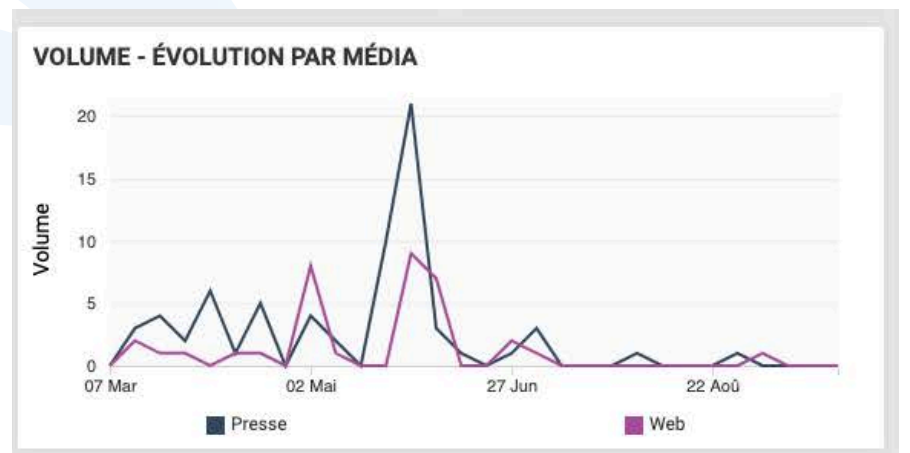
VOLUME	EAE	CONTACTS
103	482K €	5,74Mn

EAE 482K	VOLUME 103
--------------------	----------------------

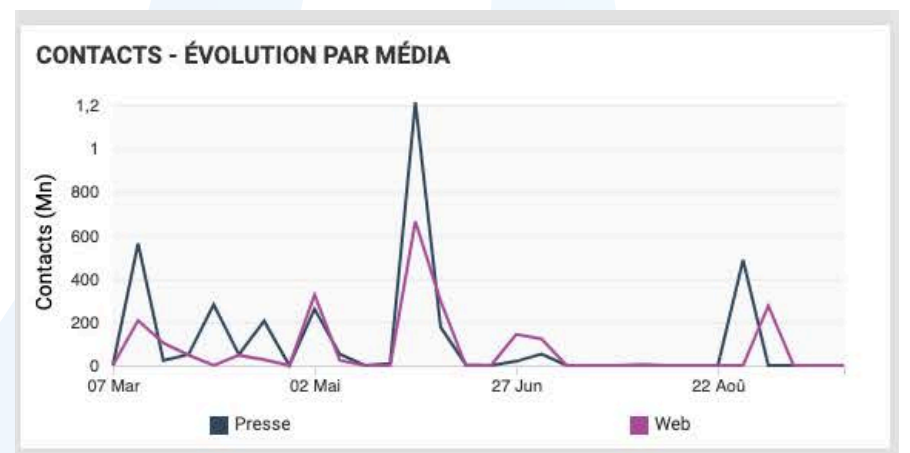


EAE - RÉPARTITION PAR SOURCE

Les Echos	171K
LesEchos.fr	72,2K
ledauphine.com	32,7K
La Correspondance économique	28K
Leprogres.fr	25K
L'Alsace Mulhouse	23,4K
cafepedagogique.net	21,3K
La Correspondance de la Publicité	15,8K
lejsl.com	12K
La Correspondance de la Presse	11,7K



Nombre de publications par média



Contacts touchés par média

