

Quelle entreprise après la crise ?

Restitution des travaux 2009

- Repenser la relation entre l'entreprise et la sphère publique
- Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale
- Favoriser une meilleure prise en compte du long terme
- Redéfinir le rôle du manager intermédiaire

Présentation à la presse, 20 janvier 2010

- Synthèse des conclusions des quatre groupes de travail
- Composition des groupes de travail
- À propos de l'Institut de l'entreprise

Contact presse :

Ariane Selinger, aselinger@idep.net

Tél.: 01 53 23 05 45

Synthèse des conclusions

En juin 2008, l'Institut de l'entreprise a engagé avec ses adhérents une réflexion collective sur l'avenir de l'entreprise, considérée à la fois comme organisation économique et comme acteur de la société. L'horizon de 2020 a été initialement retenu : alors que les plans stratégiques des entreprises considèrent généralement un horizon à trois ou cinq ans, une projection en 2020 avait en effet pour vertu de favoriser un changement de paradigme.

En 2009, le projet s'est recentré sur l'horizon de l'après-crise, à travers quatre chantiers thématiques apparaissant comme autant de sujets clés aux yeux des entreprises. Quatre groupes de travail, présidés par un binôme de dirigeants, se sont ainsi réunis d'avril à octobre 2009.

Les recommandations de ces groupes de travail s'adressent principalement au type d'entreprise représentée au sein des groupes de travail – pour l'essentiel la moyenne ou grande entreprise, en général cotée – sans toutefois se limiter à ces dernières, les groupes de travail ayant cherché à leur donner une portée plus large chaque fois que cela était possible.

— Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise

Sous la présidence de **Daniel Bouton**, président d'honneur de la Société Générale, et **Philippe Carli**, président de Siemens France

- Fonder un nouveau partenariat pour faire face aux défis de 2020
- Retrouver une vision commune des enjeux de long terme
- Face à l'explosion de la dette publique, revoir le périmètre et les modes d'intervention de la sphère publique
- Adapter la position collective des entreprises à la nouvelle donne

— Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale

Sous la présidence de **Jean-Paul Bailly**, président-directeur général de La Poste, et **Xavier Huillard**, directeur général de Vinci

- Contre l'atomisation des relations sociales, réaffirmer la dimension collective des relations du travail au sein de l'entreprise
- Compléter le contrat de travail par un pacte d'employabilité
 - Une obligation mutuelle de développement de l'employabilité ; le recours aux formations diplômantes
 - Des droits à la formation différenciés selon la situation de la personne

- Réorienter le dialogue social
 - Un fonctionnement moins formaliste
 - Un champ élargi aux enjeux sociétaux
- Placer l'action sociétale de l'entreprise dans le prolongement de son activité économique

— Favoriser la prise en compte du long terme

Sous la présidence de **Jean-François Roverato**, président-directeur général d'Eiffage, et **Serge Weinberg**, président de Weinberg Capital Partners

- Replacer le conseil d'administration dans son rôle de garant du long terme
- Inscrire la relation aux actionnaires dans une stratégie de long terme
 - Favoriser la stabilité de l'actionnariat par un recours élargi aux mécanismes de fidélisation
 - Compléter l'information des investisseurs par des indicateurs orientés « long terme »
- Réinvestir le champ de la formation professionnelle pour assurer sa cohérence avec la stratégie à long terme de l'entreprise
- S'appuyer sur l'épargne salariale pour associer les collaborateurs à la stratégie à long terme de l'entreprise

— Redéfinir le rôle du manager dans l'entreprise

Sous la présidence de **Daniel Chaffraix**, IBM France, et **Pierre Mongin**, président-directeur général de la RATP

- Refonder un pacte de confiance entre le manager et la direction générale
 - Réorienter vers l'interne le discours de la direction générale
 - Reconstruire un lien privilégié et exclusif avec le management intermédiaire
- Réaffirmer le pouvoir du manager dans l'entreprise
 - Valoriser la mission d'encadrement des équipes
- Valoriser le statut du manager dans l'entreprise
 - Réinventer les formes de reconnaissance symbolique, adaptées aux attentes des nouvelles générations
 - Étendre le recours à la rémunération variable, indexée sur la performance

Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise

Groupe de travail présidé par Daniel Bouton, président d'honneur de la Société Générale, et Philippe Carli, président de Siemens France

Dans le long processus de déclin du colbertisme, accéléré par la construction européenne et le décloisonnement des marchés, la crise de 2008 a semblé marquer une rupture.

Cet apparent retour de la sphère publique mérite d'être doublement nuancé : l'absence d'une doctrine d'intervention rénovée et le mur de la contrainte budgétaire en marquent les limites. Si la crise doit avoir un effet durable sur les relations sphère publique-entreprises, c'est surtout par la grande fragilisation de l'économie européenne qui en résulte et qui se manifeste à la fois par l'explosion de l'endettement public et des perspectives durables de croissance molle.

Dès lors, pour anticiper ce que seront dans dix ans les relations entre la sphère publique et les entreprises, il faut dépasser l'horizon des plans de relance et réévaluer l'importance de facteurs de long terme plus structurants, tels que le vieillissement démographique, le basculement vers les pays émergents du centre de gravité de l'économie mondiale ou encore la montée en puissance des facteurs immatériels dans les processus de spécialisation productive.

Le jeu combiné de ces facteurs de long terme permet d'esquisser ce que pourrait être un nouveau modèle de croissance pour la France et l'Europe de 2020, fondé sur une réorientation de notre spécialisation productive, l'exploitation à grande échelle de l'innovation et l'intégration des contraintes de développement durable.

Ce nouveau modèle est porteur de risques et de tensions, et crée au moins trois défis : l'accompagnement du redéploiement vers des secteurs d'avenir, la fluidification de la transition des secteurs matures et l'insertion de la France dans un environnement concurrentiel bouleversé par la montée en puissance de nouveaux acteurs.

La réussite de ce nouveau partenariat reste cependant conditionnée à une évolution conjointe de la sphère publique et des entreprises.

En premier lieu, toutes deux devront retrouver une capacité à dégager une vision commune des enjeux de long terme.

La sphère publique devra ensuite infléchir significativement son action sur trois plans. Elle devra d'abord conduire une révision de son discours économique, pour le mettre davantage en phase avec la réalité. Elle devra également revoir certaines modalités de sa prise de décision, afin de rendre celle-ci plus lisible et plus efficace. Enfin la formidable augmentation de la dette et de la charge d'intérêts qui y est associée va imposer une révision en profondeur de la gestion des finances publiques.

De façon symétrique, la mise en place d'un partenariat renouvelé entre les entreprises et la sphère publique implique de la part des entreprises qu'elles adaptent le discours qu'elles tiennent traditionnellement au sujet de la sphère publique. Les entreprises devront également s'attacher à repenser leur implication dans l'exercice des missions de cette dernière, et définir les voies d'une citoyenneté adaptée au monde de 2020.

D'ores et déjà, ces perspectives appellent une réforme dans l'élaboration des choix collectifs. Trois besoins se font jour en effet : besoin de réflexion stratégique et d'anticipation ; besoin de concertation dans l'élaboration des diagnostics et des solutions ; besoin de décisions structurantes autour de choix collectifs assumés. Compte tenu de l'ampleur et de la sensibilité des sujets à évoquer, le risque existe que les choix ne soient pas faits, ou mal faits, au détriment de notre compétitivité à long terme. Cette situation conduit le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise à recommander que les entreprises prennent l'initiative de proposer aux acteurs publics d'étendre à leurs relations respectives dans « l'après-crise » les initiatives de type « Grenelle » ou « États généraux » qui permettent d'objectiver les enjeux collectifs et, surtout, d'agir ensemble.

L'entreprise de l'après-crise

Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise

Les notes de l'Institut, janvier 2010

Téléchargeable sur www.institut-entreprise.fr

Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale

Groupe de travail présidé par Jean-Paul Bailly, président-directeur général de La Poste, et Xavier Huillard, directeur général de Vinci

Le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise a choisi d'analyser la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale par trois approches successives : la relation de l'entreprise à ses collaborateurs ; le renforcement et l'élargissement du champ du dialogue social ; la relation de l'entreprise à son environnement sociétal.

— Redéfinir la relation de l'entreprise à ses collaborateurs

L'instabilité organisationnelle qui caractérise l'entreprise dans un environnement compétitif n'aura pas disparu à l'horizon de 2020. Ses deux corollaires – le besoin d'une gestion individualisée des salariés et la nécessaire flexibilité des relations de travail – ont vocation à structurer durablement la relation de l'entreprise à ses collaborateurs. Ils devront toutefois être conciliés avec le besoin de tout travailleur de jouir sur la durée d'un sentiment de sécurité qui libère ses capacités d'initiatives individuelles, et avec la nécessité de maintenir un lien d'appartenance collective au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, les recommandations du groupe de travail s'organisent autour de trois axes. La relation de travail doit d'abord être rénovée. À l'horizon 2020, il s'agit de dépasser les termes actuels du contrat de travail pour y intégrer l'obligation mutuelle de développement de l'employabilité. Cet objectif implique un recours élargi aux formations diplômantes, dont le double avantage est d'objectiver les progrès faits par l'entreprise, et d'offrir un levier de motivation et de reconnaissance pour le salarié. Il implique aussi le passage d'une logique d'individualisation de la formation – accordant de manière indifférenciée à tous les salariés un droit à consommer de la formation – à une logique de personnalisation, qui permette à chaque salarié de se former selon ses propres besoins. Cette orientation pourrait se traduire par la mise en place d'une dotation initiale de crédits de formation inversement proportionnelle au niveau de qualification initiale, voire par la révision de l'obligation légale de formation (qui pourrait être concentrée sur les salariés peu qualifiés).

— Renforcer et élargir le champ du dialogue social

Au cours de la prochaine décennie, l'entreprise devra faire face à deux défis majeurs. Elle devra s'attacher à redéfinir sa contribution au progrès collectif, dans le contexte d'une économie mondialisée, ce qui implique de définir la voie d'une citoyenneté adaptée à la multiplicité des territoires sur lesquels elle exerce son activité. Elle devra également répondre à des attentes sociétales – promotion de l'égalité des chances, respect de l'environnement – qui la conduiront de plus en plus à prendre le relai des politiques publiques.

L'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur un dialogue social modernisé pour répondre à ces défis. La France doit encore progresser sur ce terrain : le dialogue social y apparaît très

focalisé sur des enjeux de court terme, tandis que les dérives formalistes qui l'accompagnent s'exercent souvent au détriment de son contenu. À l'horizon 2020, l'enjeu est d'inscrire dans l'objet du dialogue social les enjeux de moyen-long terme, qui conditionnent la pérennité de l'entreprise – celle-ci relevant d'un intérêt commun à l'ensemble des collaborateurs. Dans cette perspective, il est dans l'intérêt des entreprises de favoriser la présence d'interlocuteurs de qualité dans les fonctions d'Instances de représentations du personnel (IRP) (par exemple en valorisant, dans les promotions managériales, le passage par une IRP), et d'accompagner la montée en compétence de leurs collaborateurs mandatés. Une réflexion doit aussi s'engager sur la clarification du rôle de chacune de ces instances, et sur les contraintes qu'induit leur fréquente superposition ; le regroupement de certaines d'entre elles pourrait être envisagé, tandis que l'émergence de firmes globales implique de créer des structures de concertation à l'échelle mondiale.

Enfin, les entreprises seront aussi confrontées à la nécessité d'élargir le dialogue social à un dialogue sociétal, en structurant leur relation avec les associations et les ONG. Ces dernières devront moins se substituer aux organisations syndicales que prolonger et stimuler leur action. L'enjeu, au cours de la prochaine décennie, sera également d'intégrer les associations et les ONG non seulement dans l'accompagnement des politiques sociétales, mais aussi dans leur définition et leur suivi.

— Aligner la stratégie sociétale de l'entreprise sur sa stratégie économique

Initialement centré sur la relation à ses collaborateurs, le rôle social de l'entreprise s'est progressivement étendu au-delà de son périmètre, en direction de la société. « Replacer l'entreprise au cœur de la société » : tel est l'objectif qui sous-tend les démarches de responsabilité sociétale, qui prennent une place croissante au sein des entreprises depuis la fin des années 1990. À l'horizon 2020, le groupe de travail considère que ces démarches devraient se poursuivre et s'amplifier, mais que la séparation qui souvent prévaut encore entre l'objet économique de l'entreprise et son action sociétale est appelée à s'effacer progressivement.

L'étude des nouvelles approches qui se font jour dans le domaine de la lutte contre la pauvreté illustre cette évolution en cours. L'émergence des « market-based solutions » relève en effet d'un renouvellement profond de l'action des entreprises contre la pauvreté, à travers deux types de mécanismes qui se placent dans le prolongement de leur activité économique : l'action sur l'offre de travail, par exemple à travers le soutien aux réseaux de micro-entreprises ; la création d'offres de biens ou de services mieux adaptés à la situation des populations pauvres. Le succès de ces démarches repose sur trois conditions majeures : la coopération avec le milieu associatif ; le caractère progressif de leur mise en œuvre ; leur évaluation régulière.

L'entreprise de l'après-crise

Renouveler la contribution des entreprises à la cohésion sociale

Les notes de l'Institut, janvier 2010

Téléchargeable sur www.institut-entreprise.fr

Favoriser une meilleure prise en compte du long terme dans l'entreprise

Groupe de travail présidé par Jean-François Roverato, président-directeur général d'Eiffage, et Serge Weinberg, président de Weinberg Capital Partners

L'activité des entreprises s'inscrit dans une temporalité qui se contracte. Manifestation la plus visible, l'accroissement de la volatilité des cours sur les marchés financiers n'est en réalité qu'un symptôme parmi d'autres. En arrière-plan, la globalisation a beaucoup accéléré la diffusion des informations, des techniques et des modèles d'organisation ; elle a aussi conduit à une intensification de la concurrence, qui s'est accompagnée d'un raccourcissement des cycles d'innovation, de marketing et d'investissement. Enfin, dans des entreprises soumises à un impératif de réactivité, les modes de management et de communication se sont imprégnés d'un sentiment d'urgence.

Accorder de la considération à ce temps court est une nécessité pour les entreprises : il ne pourrait leur en être fait grief. L'activité des entreprises se décompose en effet en des temporalités variées, qu'il leur revient de savoir faire coexister. Mais la crise a démontré les effets pervers associés au « court-termisme ». Les entreprises doivent retrouver le sens du « temps long » dans la relation à l'ensemble de leurs parties prenantes : leurs actionnaires, naturellement, mais également leurs collaborateurs, leurs clients, leurs fournisseurs et leurs sous-traitants.

Retrouver le sens du long terme, c'est mieux s'inscrire dans le temps de la stratégie, longue période sur laquelle s'apprécient les prises de risque. C'est également aboutir à favoriser la convergence des intérêts des parties prenantes, qui tendent alors à s'aligner, dans la perspective d'une optimisation de la création de valeur. Allonger l'horizon temporel des entreprises n'est ainsi pas une fin en soi, mais un moyen au service de l'émergence d'une croissance plus durable.

Les propositions du groupe de travail s'articulent autour de trois axes.

— Promouvoir un environnement plus favorable au long terme

Les entreprises doivent d'abord s'attacher à corriger les biais court-termistes des référentiels comptables applicables aux sociétés cotées et des normes prudentielles propres aux secteurs de la banque et de l'assurance, en renforçant notamment leur présence dans les organismes normalisateurs. La collaboration entre la sphère publique et les entreprises doit également être renforcée de sorte que la prise en compte des externalités environnementales soit adaptée, progressive et respectueuse de la compétitivité des entreprises.

— Inscrire la relation aux actionnaires dans une stratégie de long terme

Inscrire la relation aux actionnaires dans une stratégie de long terme implique d'abord de replacer l'examen de la stratégie au cœur des missions du conseil d'administration, aujourd'hui trop souvent accaparé par l'examen des comptes. Cela suppose également d'assurer la stabilisation de l'actionnariat par un recours élargi à des instruments permettant de récompenser la fidélité de l'actionnaire (droits de vote doubles, dividendes majorés, etc.). Cela passe enfin par une information plus complète des investisseurs, avec la mise au point d'indicateurs de nature à mieux mesurer la performance à long terme des entreprises.

— Associer les collaborateurs à la stratégie de long terme de l'entreprise

Les entreprises doivent également redéfinir leur relation avec leurs collaborateurs afin de mieux les associer à leur stratégie à long terme. Dans cette perspective, le groupe de travail formule trois recommandations : organiser le réinvestissement de la formation continue par les entreprises pour en faire un levier au service de leur stratégie et du développement de l'employabilité de leurs collaborateurs ; placer l'épargne salariale au service du projet de long terme des entreprises, en clarifiant son régime et ses finalités ; aligner les modes de rémunérations variables sur la performance à long terme de l'entreprise.

L'entreprise de l'après-crise

Favoriser une meilleure prise en compte du long terme dans l'entreprise

Les notes de l'Institut, janvier 2010

Téléchargeable sur www.institut-entreprise.fr

Redéfinir le rôle du manager dans l'entreprise

Groupe de travail présidé par Daniel Chaffraix, IBM France, et Pierre Mongin, président-directeur général de la RATP

Plusieurs tendances de long terme sont appelées à modifier l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et le rôle que le management intermédiaire joue en son sein : élévation générale du niveau de qualification, coexistence de générations aux attentes de plus en plus divergentes, développement d'équipes multiculturelles au sein d'organisations plus globales. En lien avec la stratégie définie par la direction générale, le manager intermédiaire devra être de plus en plus porteur et générateur de sens pour l'action de ses équipes. De même, il lui faudra se montrer capable d'intégrer, au sens fort du terme, des équipes de plus en plus diverses, tant en termes d'âge que d'origine sociale ou géographique. Enfin, évoluant au sein d'organisations aplaties et transverses, il devra fonder par lui-même sa légitimité à travers sa capacité à imposer son leadership à ses équipes et à les faire progresser.

Cette évolution nécessaire se trouve aujourd'hui contrariée par plusieurs facteurs qui contribuent au désengagement du manager intermédiaire : banalisation du statut de cadre ; écart croissant de rémunération entre managers et dirigeants ; affaiblissement du pouvoir du manager par l'écrasement des lignes hiérarchiques ; réduction de ses marges de manœuvre par la généralisation des technologies de l'information. Le groupe de travail propose d'organiser la redéfinition du rôle du management intermédiaire par une démarche en trois mouvements.

— Construire un nouveau pacte de confiance entre les dirigeants et les managers intermédiaires

Un nouveau pacte de confiance doit être établi entre la direction de l'entreprise et le management intermédiaire. Ce pacte de confiance implique un discours rénové de la direction générale, tourné davantage vers l'intérieur de l'entreprise, et mettant l'accent sur le projet de l'entreprise autant que sur sa performance financière. La direction générale devra aussi s'attacher à reconstruire un lien privilégié avec ses managers intermédiaires, notamment au travers de la mise en place de modes de communication dédiés.

— Réaffirmer le pouvoir du manager intermédiaire dans l'entreprise

Le pouvoir du manager intermédiaire dans l'entreprise doit être réaffirmé. Si l'application, à court terme, d'un principe de subsidiarité dans la prise de décision (« toute l'autorité réside chez les managers intermédiaires, sauf lorsque le contraire est explicitement spécifié ») semble illusoire, l'entreprise doit assurer aux managers les conditions d'une autonomie qui leur permette de s'approcher de cet objectif. Dans le même temps, le rôle du manager dans la gestion des hommes doit être revivifié : c'est à lui qu'il doit revenir notamment d'alerter la direction générale sur les « signaux faibles » en provenance du terrain, et de mettre en œuvre les politiques de diversité dans l'entreprise. La direction générale devra

s'attacher à motiver et à former le management intermédiaire pour l'exercice de ces missions.

— Revaloriser le statut du manager intermédiaire dans l'entreprise

Le statut du manager intermédiaire doit enfin être revalorisé, pour mieux marquer l'importance de son rôle dans l'entreprise. Cette revalorisation doit se traduire par l'extension des mécanismes de rémunération variable, permettant une meilleure association aux résultats de l'entreprise ; elle doit aussi se manifester par une réinvention des formes de reconnaissance et de valorisation symbolique, adaptées aux attentes des nouvelles générations.

L'entreprise de l'après-crise

Redéfinir le rôle du manager dans l'entreprise

Les notes de l'Institut, janvier 2010

Téléchargeable sur www.institut-entreprise.fr

Composition des groupes de travail

Cette liste reprend par ordre alphabétique les participants des quatre groupes de travail. Les fonctions indiquées sont celles au moment de la constitution des groupes, en avril 2009.

François-Xavier Albouy, directeur prospective et international, Groupe Malakoff Médéric
Pierre-Marie Argouarc'h, directeur des ressources humaines, La Française des Jeux
Robert Baconnier, délégué général et président, Association nationale des sociétés par actions
Fabrice Bakhouché, chef du bureau, Agence des Participations de l'État
Guillaume Bataille, directeur général adjoint business développement, Poclairn Hydraulics
Laurent Bataille, président-directeur général, Poclairn Hydraulics
Christophe Beaux, président-directeur général, Monnaie de Paris, et délégué général, Cercle de l'Industrie
Bruno Bensasson, directeur économie, prix et marché, GDF Suez
Pierre-Ignace Bernard, directeur associé senior, McKinsey & Company
Eric Bertier, associé, PricewaterhouseCoopers
Marie-Thérèse Bertini, président-directeur général, MTB
Laurent Bigorgne, directeur-adjoint, Sciences Po Paris
Nicolas Bouley, délégué général, Union Française de l'Électricité
Olivier Buquen, directeur du développement et des relations extérieures, Plastic Omnium
Laurent Burelle, président-directeur général, Plastic Omnium
Emmanuelle Butaud, délégué général, Union des Industries Textiles
Sidney Cabessa, président-directeur général, CIC Finances
Isabelle Calvez, directeur des ressources humaines, Groupama
Jean Castagné, président, La Mondiale
Vincent Champain, haut fonctionnaire
Valérie Charolles, haut fonctionnaire
Thomas Chaudron, président fondateur, Mecanalu
Catherine Chouard, consultante
Michel Cicurel, président du directoire, La Compagnie financière Edmond de Rothschild
Anne Clerc, directrice des relations institutionnelles, Accor
Françoise Cocuelle, présidente, Imprimerie E. Grille
Stéphane Cossé, directeur adjoint de la communication et des affaires publiques, RTE
Benoît Cougnaud, associé, Azurris Risk Advantage
Stéphanie Dameron, professeur en management stratégique, université Paris-Dauphine
Jean-Marc Daniel, professeur, ESCP Europe
Jean-Luc Decornoy, président du directoire, KPMG France
Jean-François Dehecq, président du conseil d'administration, Sanofi-Aventis
Valérie Derouet, *Senior Vice-President Head of Homeland Security Strategy and Marketing Organisation*, EADS
Jean Desazars, directeur général adjoint stratégie, développement et affaires publiques, Lafarge
Bruno Deschamps, président-directeur général, 3i France
Vsevolod Dmitrieff, président du conseil de surveillance, CNIM
Philippe Durand, associé, PricewaterhouseCoopers
Robert Durdilly, président, Union Française de l'Électricité

Eric Dyèvre, commissaire, Commission de Régulation de l'Énergie
Anne-Charlotte Dymny, adjointe auprès du directeur des Affaires européennes, AXA
Stéphane Flex, chargé de mission auprès du directeur général, Nyse Euronext
Marc Fossier, directeur exécutif responsabilité sociale d'entreprise, France Télécom
Michel Francony, président du directoire, ERDF
Bernard Gannier, associé, PricewaterhouseCoopers
Christine Gallot, directrice de la communication et du développement durable, La Française des Jeux
Dominique Gatto, Senior Partner, Oliver Wyman Delta
François Gerin, directeur général-adjoint, Siemens France
Emmanuel Goldstein, Managing Director, Morgan Stanley
Nadia Gortzounian, *Cardio Metabolism Business Unit Director*, Merck Sharp & Dohme-Chibret
Michel Guénaire, avocat associé, cabinet Gide Loyrette Nouel
Benoît Guigou, chargé d'affaires, Weinberg Capital Partners
Hervé Guillou, *President & CEO*, EADS Défense & Communication
Laurence Guinhard, directeur des ressources humaines, Crédit Mutuel
Jakob Haesler, directeur associé, McKinsey & Company
Jacques Igalens, vice-président, université Toulouse-I
Michel Jacob, président, Financière MP
Marc-Antoine Jamet, secrétaire général, LVMH
Didier Janci, directeur adjoint, direction des finances, stratégie et développement durable, Caisse des Dépôts et Consignations
Vincent Jauneau, directeur de division, Siemens France
Ghislain du Jeu, directeur général adjoint, ACFCI
Jean Kaspar, gérant, JK Conseil
Yannick de Kerhor, associé - membre du comité exécutif en charge des activités advisory, KPMG
Eric Lamarque, directeur de la chaire management des entreprises financières, université Bordeaux-IV
Jean-Michel Laty, directeur général, BRED
Jean-François de Lavison, directeur des affaires internationales, Mérieux Alliance
Gilles Le Blanc, professeur, École des mines de Paris
Olivier Lecomte, professeur, École centrale Paris
Erik Leleu, directeur des ressources humaines, Vinci Concessions
Gérard Leseul, responsable des relations internationales et institutionnelles, Crédit Mutuel
Foucauld Lestienne, directeur des ressources humaines, La Poste
Frédéric Lucet, président, Family Business Group
Robert Mahler, président France, Alstom
Delphine Manceau, professeur, ESCP Europe
Jean-Michel Mangeot, secrétaire général, Wendel
Laurent Martinez, directeur financier, EADS Astrium
Charlotte Matringe, chargée de mission au cabinet du président, RATP
François de Méneval, directeur international, AXA
Jean-Christophe Mieszala, directeur associé senior, McKinsey & Company
Frédéric Monlouis-Félicité, directeur des opérations Europe, Moyen-Orient, Afrique, *Consulting Services*, SAP
Michel Morvan, directeur scientifique, Veolia Environnement
Franck Mougin, directeur des ressources humaines et du développement durable, Vinci
Jean-Claude Moyal, *Senior Partner*, Oliver Wyman Delta
Mathieu Mucherie, responsable des études économiques, BNP Paribas Assurances

Pierre Mutz, conseiller du président, Eiffage
Christian Nibourel, président, Accenture France et Bénélux
Jean-Erwin Nizet, directeur adjoint chargé du développement des ressources humaines, La Banque Postale
Maria Nowak, présidente, ADIE
Alexandre Pébureau, *Executive Vice President international careers*, France Télécom
Sophie Pellat, directeur du développement, Inria Transfert
Patrick-Hubert Petit, associé - responsable des activités audit, KPMG
Frédéric Petitbon, directeur général, IDRH
Jean-Loup Picard, directeur de la stratégie groupe, Thales
Jean-Paul Picard, président de la direction générale, Deloitte France
Jean-Luc Placet, président-directeur général, IDRH
Philippe Plagnes, associé, PricewaterhouseCoopers
Christian Poirier, conseiller du président, Société Générale
Lucien Rapp, associé, Watson, Farley & Williams
Axel Rebaudières, *Partner*, KPMG
Alain Rohaut, directeur des ressources humaines groupe, AXA
Philippe Rosenpick, membre du directoire, CMS Bureau Francis Lefebvre
François-Xavier Rousseau, délégué général, IDRHJ
Jean du Rusquec, conseiller du président et du directeur général, Total
Guillaume Sainteny, directeur des études économiques et de l'évaluation environnementale, ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et l'Aménagement du territoire
Silvano Sansoni, directeur de cabinet auprès du président, IBM France
Olivier Sibony, directeur associé senior, McKinsey & Company
Jean-Gilles Sintès, conseiller du président, Viel & Cie
Gérard Taponat, directeur des affaires sociales, Manpower France
Pierre-Henri Tavoillot, maître de conférences, université Paris-IV
Jean-Rémy Touze, directeur des ressources humaines, Siemens France
Georges Troy, avocat à la cour, Troy & Associés
Marc Ventre, directeur général adjoint, Safran
Jean-Louis Vilgrain, président d'honneur, SOMDIAA
Stanislas di Vittorio, CEO Fondateur, ESearchvision
Kathleen Wantz, directeur général, Siemens France
Jean-Pierre Wiedmer, président, HSBC Assurances France
Patrice Zagamé, président, Novartis France
Michel Zarka, président, Oliver Wyman Delta
François Zoetelief-Tromp, associé, Kea & Partners

À propos de l'Institut de l'entreprise

À la fois lieu de rencontres, centre de réflexion et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Animé par des dirigeants d'entreprise, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau d'experts issus d'horizons variés. Au cœur de sa démarche figure la pédagogie des faits, nourrie par l'expérience de ses adhérents.

— Réflexion

L'activité de réflexion se déploie autour des enjeux qui sont au cœur de la relation entre l'entreprise et son environnement. Pour diffuser ses analyses et ses propositions, l'Institut de l'entreprise privilégie trois canaux complémentaires : des rapports et des notes, le site internet Débat&co (www.debateco.fr), et la revue *Sociétal*.

— Rencontres

Les différentes manifestations visent à alimenter la réflexion collective des adhérents de l'Institut de l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners-débats, de conférences et de colloques.

— Formation

L'Institut de l'entreprise développe des programmes visant à mieux faire connaître l'entreprise à des publics qui évoluent hors de celle-ci, mais qui sont amenés à interagir au quotidien avec elle. Ils s'adressent en particulier à quatre publics : les enseignants de Sciences Économiques et Sociales ; les élèves journalistes ; les fonctionnaires (inspecteurs des impôts, magistrats et inspecteurs du travail) ; les hauts potentiels à travers l'IHEE.

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est une association qui regroupe plus de 120 adhérents – pour l'essentiel des grandes entreprises auxquelles s'ajoutent quelques établissements d'enseignement supérieur et quelques fédérations professionnelles.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

■ ORGANISATION

— Président

Michel Pébereau, président de BNP Paribas

— Conseil d'orientation

Robert Baconnier, président de l'ANSA *

Pierre Bellon, président du conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, président de Siemens France

Henri de Castries, président du directoire d'AXA

François Gri, président de Manpower France *

Xavier Huillard, directeur général de Vinci *

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric *

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez *

Henri Proglio, président-directeur général de Veolia Environnement

Denis Ranque, président du Cercle de l'Industrie

Pierre Richard, administrateur de sociétés

Frédéric Saint-Geours, président de l'UIMM *

Ernest-Antoine Seillière, président du conseil de surveillance de Wendel

Pierre Simon, président de la CCIP

Jean-François Théodore, directeur général adjoint de Nyse Euronext

Jean-Philippe Thierry, président d'Allianz France

Pierre-Sébastien Thill, président du directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

* *Membres du Bureau*

■ ENTREPRISES ADHÉRENTES

Accenture – Accor – Advancia – AG2R-La Mondiale – Agence Française de Développement (AFD) – Air France-KLM – Air Liquide – Alstom – Allianz France – Aon France – ArcelorMittal France – AREVA – Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) – Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) – Audencia – AXA – BioMérieux – BNP Paribas – BPCE – BRED – Caisse des Dépôts et Consignations – Cap Gemini – Carrefour – CCIP – Centre Européen d'Éducation Permanente (CEDEP) – Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles – CIC Finance – Ciments Français – CMS Bureau Francis Lefebvre – CNP Assurances – Compagnie Financière Edmond de Rothschild – Constructions Industrielles de Méditerranée (CNIM) – COVEA (MAAF Assurances & MMA) – Crédit Agricole – Crédit Mutuel – Deloitte – Dexia – EADS France – École Centrale Paris – EDF – Eiffage – Elixior – ERDF – Ernst & Young – ESC Dijon-Bourgogne – ESCP Europe – ESC Troyes – Essilor International – Faider – Fédération des Entreprises de Beauté (FEBEA) – Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) – Fédération des Travaux Publics (FNTP) – Financière MP – France Télécom – Fujitsu – Galeries Lafayette – GDF Suez – GE Real Estate – Geodis – Groupama – Groupe Casino – Groupe Danone – Groupe des Industries Métallurgiques de la Région Parisienne (GIM) – Groupe ESSEC – Groupe HEC – Groupe Henner – Groupe INSEEC – GSE – HSBC France – IBM France – IDRH – Imperial Tobacco – Institut Français de Gestion – Investors In Industry SA – JP Morgan – Kea & Partners – KPMG – L'Oréal – La Banque Postale – La Française des Jeux – La Poste – Lafarge – Lagardère Active – LVMH – Malakoff Médéric – Manpower France – Merck Sharp & Dohme-Chibret – MEDEF – MTB – Novartis Pharma – Nyse Euronext Paris – Oliver Wyman – Pernod Ricard – Plastic Omnium – Poclain Hydraulics – PriceWaterhouseCoopers France – PSA Peugeot Citroën – Publicis Consultants – RATP – Rhodia – Rothschild & Cie Banque – RTE – Safran – Sanofi-Aventis – Schneider Electric – SCOR – SFR-Cegetel – SIA Conseil – Siemens France – SNCF – Société Générale – Sodexo – Somdiaa – Thales – Total – Troy et Associés – Unibail – Unigrains – Unilever France – UFE – UIMM – Union des Industries Textiles (UIT) – Vallourec – Veolia Environnement – Viel & Cie – Vinci – Wendel