



**institut de l'entreprise**

L'ENTREPRISE ET SES ENVIRONNEMENTS

Colloque du 20 février 1986

---

EXPOSE INTRODUCTIF

par Georges ROQUES

Le thème de ce Colloque est la suite d'une étude précédente sur le "Management des Entreprises Françaises dans la "décennie 1980-1990" qui, présentée en décembre 1980, nous avait amenés à l'époque à constater que, quels que soient les efforts déployés au sein de nos organisations pour optimiser les structures, la gestion des ressources humaines et matérielles et donc la compétitivité, beaucoup de ces efforts seront voués à l'échec tant que nos entreprises n'auront pas pris leur véritable place dans la vie de la collectivité.

Cette étude incitait donc les chefs d'entreprise et les cadres à mieux s'affirmer à l'extérieur, en même temps qu'ils chercheraient à acquérir à l'intérieur une meilleure compréhension des processus d'intégration des salariés dans l'entreprise, leur rappelant leur droit à la parole et leur devoir de parler. Elles les engagent en quelque sorte à faire leur apprentissage d'hommes publics et de leaders d'opinion, et les cadres à participer à la vie associative tant locale que nationale.

Cette affirmation intervenait au moment où les attitudes "anti-entreprise" de nombreux acteurs de nos environnements et les raisonnements de type idéologique prenaient le pas sur le discours du réalisme économique. Depuis, le climat et les esprits ont évolué, et l'opinion porte aujourd'hui dans son ensemble un regard plutôt favorable sur le monde de l'entreprise, même si les entrepreneurs eux-mêmes ne semblent pas encore en bénéficier au même degré. On pourrait dire qu'actuellement tous les acteurs proclament à l'unisson "vive les entreprises", mais qu'ils oublient de songer à stimuler les vocations entrepreneuriales et qu'ils restent allergiques aux grands entrepreneurs eux-mêmes. Cette évolution, aussi reconfortante qu'elle soit, sera-t-elle durable dans notre pays où la liberté d'entreprendre n'a jamais été au premier plan de notre système de valeurs ? Ce revirement de l'opinion ne durera-t-il que le temps que la France mettra pour retrouver le

chemin de la croissance ? A cet égard, les discours sur la nécessaire reconversion à une économie de marché, hier si audacieux, se font plus prudents aujourd'hui à l'approche d'une échéance électorale, offrant ainsi un témoignage éloquent de nos pesanteurs culturelles. Nous manquons d'ailleurs d'un instrument de mesure pour quantifier au fil des semaines l'emploi de l'expression "libéralisme économique" par les media. Il serait fort instructif.

En fin de compte, la France industrialisée n'est pas encore devenue une société industrielle, au même titre que les Etats-Unis, l'Allemagne et le Japon où la liberté d'entreprendre figure en bonne place parmi les autres libertés, voire même dans la constitution. Cette absence d'un environnement culturellement favorable à l'entreprise est pour la France un lourd handicap sur le plan de la compétitivité internationale. En effet, les conflits, nés le plus souvent dans ces pays de l'opposition entre corporatismes, se règlent bien plus facilement sur le terrain que les affrontements idéologiques si caractéristiques du mal français, et dans lesquels nous nous délectons.

#### **LES DEFIS DE L'ENTREPRISE :**

##### **. Agir sur les environnements**

Quoi qu'il en soit, notre démarche se situe au-dessus des péripéties de la conjoncture économique, ainsi que des aléas de la vie politique. Nous proclamons aujourd'hui avec autant de force et de conviction ce que nous avons proclamé en 1980, et si les chefs d'entreprises se battent pour la survie et la compétitivité de leurs entreprises, ils ne font campagne que pour un objectif fondamental, à savoir : la prospérité économique et le progrès social. C'est pour cela qu'ils réclament un régime de libertés incluant notamment la liberté de gestion des ressources humaines, la liberté des prix, la liberté des changes, la liberté d'investir, ainsi que la suppression de certains seuils administratifs et l'allègement

de la pression fiscale sur les entreprises et les entrepreneurs.

### S'adapter à ses environnements

Cependant, sous peine de ne jamais bénéficier de ces libertés si longtemps réclamées, l'entreprise doit aussi changer et assumer résolument les responsabilités civiques et sociales qui résulteraient naturellement d'une meilleure intégration dans la collectivité. Elle doit dorénavant vivre dans une situation de dialogue et d'échange permanents dans l'esprit d'un credo que notre groupe a clairement exprimé dans ses travaux :

" L'entreprise est une communauté de travail, groupant des hommes responsables et solidaires en vue de créer des biens ou des services pour la satisfaction d'un marché, en contribuant en tant que cellule de base de la vie économique et sociale, au fonctionnement et au progrès de la société dans le cadre des règles du jeu fixées par celle-ci ".

### ORGANISATION DES TRAVAUX DU GROUPE :

La démarche du groupe relève d'une pratique managériale, connue aux Etats-Unis sous le nom de "stakeholders management", qui consiste à intégrer dans la stratégie et dans le mode de fonctionnement de l'entreprise les facteurs d'environnement, c'est-à-dire les influences positives et négatives que peuvent exercer sur ses activités certains groupes institutionnels ou de la vie associative. La société General Electric a fait oeuvre de pionnier dans ce domaine.

La première tâche du groupe était donc de recenser les différents segments du corps social exerçant dans le contexte français une influence plus ou moins grande sur les entreprises. Il a

fallu peu de temps pour dresser une liste qui, loin d'être exhaustive, fait état de 23 "cibles" d'étude potentielle :

- . Actionnaires
- . Epargnants
- . Professions libérales
- . Salariés/cadres
- . Media
- . Consommateurs
- . Milieux associatifs
- . Eglise
- . Syndicats
- . Système éducatif
- . Justice/Magistrature
- . Monde agricole
- . Armée
- . Banque/Finances
- . Contexte international
- . Milieux politiques
- . Administration
- . Immigrés
- . Structures locales et régionales
- . Intelligentsia
- . Retraités
- . Jeunes
- . Chômeurs

Notre démarche était ainsi tout-à-fait conforme à la vocation de l'Institut de l'Entreprise qui entretient depuis longtemps déjà des relations suivies avec des institutions extérieures telles que l'armée, l'Eglise, les milieux politiques et syndicaux, l'éducation, la magistrature, tous ces contacts étant concrétisés par des rencontres, colloques, stages dans l'entreprise, etc.

Bien entendu, il était hors de question pour notre groupe de prendre en considération cet ensemble d'interlocuteurs, et nous avons limité le champ de notre mission à trois milieux tenus pour prioritaires en raison de leur impact sur la vie des entreprises. Trois sous-groupes de travail étaient ainsi constitués, chacun sous la responsabilité d'un dirigeant d'entreprise :

**. Les décideurs de l'administration**

(J.P. GROS, coordination par J. BEULAYGUE)

**. Les enseignants**

(J.P. BOISIVON, G. PEDRAGLIO)

**. Les cadres**

(Y. RAGOUGNEAU)

## METHODOLOGIE

Les trois groupes se sont livrés à un travail "en prise directe" avec des échantillons respectifs des trois milieux pour apprendre d'abord leurs perceptions de l'entreprise, leurs attitudes et attentes vis-à-vis du monde du travail. A l'aide de sondages, d'enquêtes, d'auditions d'experts, ils ont exploré très loin les possibilités de contacts et d'échanges qui se révèlent extrêmement prometteuses pour l'avenir. D'ailleurs, dès le départ, il y a eu chez toutes les parties prenantes une ouverture d'esprit remarquable, témoignant ainsi d'une volonté de décloisonnement d'univers et de milieux qui s'ignoraient dans une large mesure quant à leurs valeurs respectives et leurs visions réciproques les uns des autres.

Cependant, cette ouverture d'esprit s'est accompagnée aussi d'une grande franchise dans le ton et dans les propos. Ainsi, si nos interlocuteurs ont clairement exprimé leurs perceptions, positives ou négatives, de l'entreprise, notre groupe a fait connaître avec autant de clarté le lourd handicap que représente pour l'entreprise l'ignorance de la réalité économique et des contraintes de l'entrepreneur. Nos recommandations, qui seront présentées à la fin du Colloque, montrent dans quel sens nous entendons poursuivre nos efforts pour garantir, dans le respect des autres composantes de la société, le rôle et la place de nos entreprises dans la vie du pays ainsi que pour assurer les conditions indispensables à leur réussite.



**institut de l'entreprise**

L'ENTREPRISE ET SES ENVIRONNEMENTS

Colloque du 20 février 1986

---

L'ENTREPRISE ET LES DECIDEURS DE L'ADMINISTRATION

Schéma de présentation  
des travaux du groupe préparatoire  
animé par Jean-Pierre GROS  
et Jacques BEULAYGUE

Qui sont-ils ?

E.N.A., Grandes Ecoles de formation essentiellement technique, économique, sociologique plutôt que juridique.

Où les trouve-t-on ?

Paris : Administrations Centrales.

Province : représentants des Administrations Centrales.

Province : dans les collectivités locales et régionales.

Motivation de leurs décisions vis-à-vis de l'Entreprise privée

Leur conception de l'intérêt général et de la mission de l'Etat.

Leur image de l'Entreprise (intérêt privé, mentalité d'assisté).

Leurs outils

La réglementation et son interprétation.

L'octroi d'aides financières diverses.

La planification et l'esprit qui en découle.

Le problème

Concevant la sauvegarde de l'intérêt général sous un angle essentiellement macro-économique et social, l'Administration a tendance à réglementer, diriger, assister l'activité économique sans jamais être responsable des conséquences de ses décisions. Par ailleurs, l'Administration et l'Entreprise n'ont pas la même notion du facteur temps.

Conséquences pour l'Entreprise

Enfermée dans un filet aux mailles chaque jour plus étroites, l'Entreprise perd sa compétitivité, sa souplesse, son adaptabilité, s'étiole et trop souvent meurt.

## Les remèdes

### 1/ Principes

Obtenir un consensus sur la notion d'intérêt général et de marché libre, revenir à une notion d'état de droit où la mission de l'Administration sera de faire appliquer et respecter la loi (modèle CEE).

Modifier l'image de l'Entreprise privée.

Elle peut, sait et doit s'assumer sans intervention extérieure.

Dans un environnement de plus grande liberté, elle assurera sa prospérité et servira ainsi l'intérêt général.

Reconnaître la réussite de l'Entreprise privée et des hommes qui la constituent et rendre à cette réussite la place qui lui revient dans la hiérarchie des valeurs.

### 2/ Posologie

#### Court terme

Organisation systématique de forums, rencontres, échanges, visites d'entreprises, etc... entre responsables socio-économiques et responsables de l'Administration centrale, régionale et, à tous niveaux, pour une meilleure connaissance réciproque.

#### Moyen terme - long terme

Modification de la vocation et des programmes de l'E.N.A. avec renforcement de la culture juridique et micro-économique.

Adaptation des enseignements de toutes les écoles de formation de fonctionnaires, afin de leur permettre de saisir les réalités de l'Entreprise.

Modification des programmes d'enseignements secondaire et universitaire concernant les réalités de l'Entreprise.

Encouragement des échanges Université/Entreprise/Fonction Publique à tous niveaux, multiplication et allongement des stages en entreprises.

### CONCLUSION

L'ensemble des mesures envisagées doit conduire à :

- Diminuer le rôle de l'Etat avec l'extension corrélatrice du domaine de l'Entreprise privée.
  - Appliquer à l'Administration les principes de gestion de l'Entreprise privée et les responsabilités qui en découlent.
  - Renforcer la compétitivité des entreprises françaises en diminuant le poids de la bureaucratie.
-



**institut de l'entreprise**

L'ENTREPRISE ET SES ENVIRONNEMENTS

Colloque du 20 février 1986

---

L'ENTREPRISE ET LES ENSEIGNANTS

Schéma d'intervention  
des travaux du groupe préparatoire  
animé par Gérard PEDRAGLIO  
et Jean-Pierre BOISIVON

## LES DONNEES

1 - L'IMAGE DE L'ENTREPRISE CHEZ LES ENSEIGNANTS

L'Institut de l'Entreprise, en collaboration avec l'"Expansion" a demandé à la COFREMCA de réaliser, au Printemps 1985, une étude d'image de l'entreprise chez les enseignants. Cette enquête dont il a été rendu compte dans l'"Expansion" de février 1985 et au Congrès de l'Entreprise en mars 1985 mettait l'accent sur trois constatations :

- 11 - Les enseignants ont une vision tronquée et manichéenne de l'entreprise. Celle-ci est réduite au monde de la production et les professeurs n'ont pas de véritable information sur ce qu'elle peut représenter en termes d'organisation, de grandes fonctions et de répartition des responsabilités.
- 12 - Ils opposent leur système de valeurs à celui de l'entreprise essentiellement tourné vers le profit.
- 13 - Ils sont extrêmement sensibilisés par le phénomène de l'échec scolaire, par le décalage entre l'école et sa fonction économique et par les difficultés d'insertion professionnelle qui en résultent.

Mais, au-delà de ce constat, un fait majeur est apparu : la barrière idéologique qui aurait pu faire obstacle à toute volonté de communiquer s'est peu manifestée. Les conditions se mettent peut-être en place qui permettront à un dialogue de s'instaurer.

2 - LES ELEMENTS D'UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION21 - Les cibles

Compte tenu de l'hétérogénéité du corps enseignant, il faut privilégier ceux qui sont naturellement éloignés de l'entreprise : enseignants du primaire et du secondaire général.

## 22 - Les thèmes à développer

Ils découlent directement du constat dressé précédemment.

- 221 - *Informar les enseignants sur la réalité de l'entreprise d'aujourd'hui* en consacrant moins d'effort à décrire des processus productifs, notamment industriels, davantage à informer sur les modes de fonctionnement internes et prioritairement à développer le thème de la dimension sociale de l'entreprise.
- 222 - *Témoigner des valeurs de l'entreprise auprès des enseignants* en leur faisant percevoir que l'entreprise, comme tout organisme social, ne peut assurer sa cohésion qu'en se référant à un système de valeurs et que celui-ci est essentiellement humaniste, même s'il est finalisé par sa vocation économique.
- 223 - *Convaincre les enseignants que leur sentiment de responsabilité vis-à-vis de la société trouve un écho au sein des entreprises.*  
Plus précisément :
- que les entreprises s'éveillent à leur propre responsabilité en matière de formation et revendiquent le rôle qui doit être le leur en relation étroite avec le système éducatif;
  - qu'elles manifesteront une exigence croissante de qualité et d'efficacité vis-à-vis du système de formation initiale et qu'elles estiment que celle-ci ne pourra être satisfaite sans l'instauration de la concurrence et sans la mise en oeuvre de règles de gestion semblables à celles qu'elles appliquent elles-mêmes.

## 23 - Les vecteurs

- 231 - *Les contacts directs* qui sont irremplaçables : stages d'enseignants en entreprise à l'image de ce qui avait été mis en place pour les PEGC, capésiens et agrégés; jumelages école-entreprise;

stages de formation des professeurs; participation des professionnels à l'enseignement.

232 - *Le matériel pédagogique* qui concerne au premier titre les manuels scolaires. L'Institut de l'Entreprise a lu les manuels scolaires d'usage courant dans les seconds cycles de l'enseignement général et a été frappé par l'image négative de l'entreprise et de l'économie de marché qu'ils véhiculent encore pour la plupart d'entre eux.

233 - *Les médias*

Les enseignants sont globalement des consommateurs importants en matière de presse et d'audio-visuel. L'enquête de la COFREMCA a mis en évidence l'impact de certains films ou de certaines émissions télévisées et, dans un univers médiatique qui personnalise à l'extrême, le rôle irremplaçable que pourraient jouer certains chefs d'entreprise.

---



**institut de l'entreprise**

L'ENTREPRISE ET SES ENVIRONNEMENTS

Colloque du 20 février 1986

---

COMMENT MOBILISER LES CADRES

POUR UN "MARKETING DES ENVIRONNEMENTS"

Rapport du groupe préparatoire  
" l'entreprise et ses cadres "  
animé par Yves RAGOUGNEAU

## INTRODUCTION

Les cadres, à la fois "cibles" et acteurs du "marketing des environnements".

### I Les cadres sont-ils mobilisables ?

- . Les cadres, acteur "agressif" dans l'environnement des entreprises ?
- . Quel est, aujourd'hui, le problème des cadres ?
- . Quelle image les cadres ont-ils de l'Entreprise ?
- . Quelles sont les catégories de cadres les plus aisément mobilisables ?

### II Des conditions préalables doivent être réunies

- . Le rôle exemplaire du chef d'entreprise
- . La cohérence du langage externe et du langage interne.

### III L'esquisse d'une méthode

- . Comment réussir une telle mobilisation ?
- . Intéressant, certes, mais a-t'on le temps, l'argent ... considérant tous les problèmes urgents, vitaux qui assaillent l'entreprise ?

## CONCLUSION

L'efficacité requiert la prise en compte d'une dimension culturelle  
...

**L'ENTREPRISE ET SES ENVIRONNEMENTS**

**LES CADRES : "CIBLES" ET ACTEURS DU "MARKETING DES ENVIRONNEMENTS"**

Placer les cadres parmi les environnements de l'entreprise, au même titre que les décideurs de l'Administration ou les enseignants, n'est-ce pas suggérer qu'ils sont, eux aussi, extérieurs à l'entreprise et objectifs d'une politique de relation de celle-ci avec ses environnements ?

Pour une part sans doute. Car si les cadres ne sont évidemment pas "à l'extérieur", certains ne se sentent pas véritablement intégrés.

Le lien entre l'entreprise et "ses cadres" ne se définit pas seulement par le contrat qui engage les deux parties à collaborer dans un projet économique. Les hommes et les femmes d'une entreprise - et parmi eux les cadres - ont chacun leur projet personnel de vie dont les aspirations sont plus ou moins satisfaites dans leur vie de travail.

Les satisfaire, c'est notamment informer largement et complètement sur les grands enjeux de l'entreprise, ses objectifs et ses résultats, bâtir une organisation suscitant le jeu de la responsabilité individuelle, définir et appliquer un système de valeurs privilégiant l'initiative, le sens du risque et récompensant la réussite.

Les satisfaire, c'est, en associant davantage ses cadres à son action, assurer le succès de l'entreprise, ainsi que l'a montré l'Institut de l'Entreprise dans ses différentes études sur les conditions de la compétitivité.

"Dans les entreprises, ce sont les hommes qui font la différence".

Dans un tel contexte, il n'est bien entendu plus question de considérer les cadres comme l'un des environnements de leur entreprise. Ils deviennent au contraire les partenaires possibles et nécessaires de ce qu'on peut appeler le "marketing des environnements".

C'est à en définir les modalités qu'est consacrée cette note de réflexion.

\*

\*   \*

<b>LES CADRES SONT-ILS MOBILISABLES</b>
---

**Les cadres sont-ils des "acteurs agressifs" dans l'environnement des entreprises ?**

Certainement pas. Toutes les études récentes - en particulier celles de la Cofremca - démontrent le contraire.

C'est vrai qu'il y a, ici ou là, des phénomènes ponctuels de démobilisation (secteurs ou entreprises en crise) mais il n'y a pas de phénomène global de démotivation par rapport au travail ou à l'entreprise.

Bien au contraire, le potentiel d'identification à l'entreprise, d'engagement dans la défense de l'Entreprise est plus important aujourd'hui que jamais. L'Angleterre a connu, dans les années 70, une crise grave de démotivation des cadres (syndicats, impôts, ambiance collective), l'Allemagne connaît aujourd'hui une baisse du "désir d'accomplissement" (résignation). A contrario, l'Italie et la France sont au plus haut niveau de motivation et de pugnacité.

Une catégorie de cadres cependant rencontre quelques problèmes : les cadres moyens (et agents de maîtrise). Ils sont ceux qui attendent le plus de l'institution Entreprise, et sont parfois déçus. La disparition progressive de la notion d'autorité formelle, leur "écrasement" entre la catégorie des ouvriers - très actifs - et celle des cadres supérieurs - qui ont fait leur affaire de l'évolution du concept de hiérarchie - entraînent une certaine démobilisation. Mais il ne s'agit là que d'un retrait conjoncturel ; les cadres moyens sont très en avance sur d'autres catégories socio-culturelles dans leur exigence d'épanouissement personnel par le travail.

**Quel est donc, aujourd'hui, le problème des cadres ?**

Le problème des cadres c'est, avant tout, le décalage entre l'institution Entreprise (le management) et leurs attentes personnelles.

Les motivations dominantes sont en évolution constante. Autrefois, on recherchait dans le travail avant tout sécurité et standing. Ces éléments simples, venant de l'institution même, motivaient naturellement.

La motivation dominante aujourd'hui est de trouver un moyen d'accomplissement personnel, ce qui entraîne une grande exigence et la nécessité pour le management de créer et entretenir les conditions de la motivation pour répondre à cette attente.

On sait maintenant que la plus grande réserve de productivité, pour l'entreprise, se trouve dans la capacité de motivation. Or, les cadres sont un facteur de motivation essentiel pour l'ensemble du personnel de l'entreprise (en particulier les cadres moyens).

Chacun vient chercher dans l'entreprise une "parcelle de son identité", beaucoup plus que dans la patrie, les partis politiques, etc ... Il y a en chacun un besoin de "cellulisation" : famille, entreprise, c'est-à-dire de petites cellules relativement permanentes, à dimension restreinte (10 - 50 personnes). Une cellule se définit comme un élément d'un système, susceptible d'influencer ce système.

Le problème particulier des cadres moyens est que les structures n'ont pas été suffisamment adaptées à cette attente de "cellulisation". Ils sont souvent pris dans des structures trop globalisées.

De plus, il semble - et c'est une évolution récente - que les cadres de 40 ans rencontrent des difficultés spécifiques. Ils sont en crise de leur système de valeurs (celui d'aujourd'hui n'est plus celui des années 60). Le rôle de "parrain" qu'ils jouaient pour les jeunes cadres a tendance à s'estomper, pris qu'ils sont entre les cadres de 50 ans - très pugnaces - et les jeunes de 30 ans - très exigeants -. C'est aussi sur eux que l'impact des technologies nouvelles (informatique) est le plus traumatisant. Cette génération s'est beaucoup identifiée à son métier, or de nombreux métiers sont en crise. Les jeunes, eux, sont plus mobiles. C'est dans cette population qu'il y a la plus forte exigence de "projet d'entreprise", et cette attente est souvent déçue. La planification - à laquelle ils ne croient plus pour en avoir mesuré, de l'intérieur, les limites - est insuffisante.

### Quelle image les cadres ont-ils de l'Entreprise ?

Dans les années 70, l'image de l'Entreprise s'est dégradée. Il se produit aujourd'hui un retournement complet. Ce mouvement favorable à l'entreprise va de pair avec un affaiblissement du concept d'Etat-Providence.

Les cadres ont bien compris cela et en tirent les conclusions. Pour eux particulièrement ce sont les entreprises qui peuvent nous tirer d'affaire. La solution protectionniste, la condamnation du profit, les vertus de tel ou tel système politique ne sont plus pour les cadres un sujet d'interrogation. Le consensus se fait sur la nécessité d'entreprises dynamiques (quelques grandes entreprises et un tissu de PME). Pour cela il faut :

- des dirigeants compétents
- un environnement favorable à leur développement.

Cette conscience de l'importance de l'environnement est l'un des résultats majeurs de l'étude Cofremca/IDEP sur "Les Français et la compétitivité". L'environnement n'est pas seulement une contrainte, il est en même temps un espace de développement.

Nous ne devrions donc avoir aucun mal à mobiliser la population des cadres vers les acteurs de notre environnement que nous avons pris pour cibles privilégiées : les milieux éducatifs et les décideurs de l'administration.

### Quelles sont les catégories de cadres les plus aisément mobilisables

Trois "familles" essentiellement :

- 1) Les cadres de plus de 45 ans. Ceux qui ont réussi et qui ont donc un attachement à l'Entreprise. Ils ont aussi une connaissance de la culture de l'Entreprise et ils souhaitent la voir évoluer par rapport aux concepts des années 60. Ce sont des "stratèges". Ils représentent la compétence. Or, il y a un "vide de compétence" et en même temps un mutisme actuel (plus qu'il y a 10 ans) des dirigeants d'entreprises ou cadres supérieurs. Il faut donc les mobiliser pour témoigner.
- 2) Les cadres plus jeunes mais déjà fortement engagés (35 ans environ). Ils ont envie que "ça bouge", s'imaginent déjà les dirigeants de demain et viennent en "contrepoint" des premiers. Leur langage est proche de celui du public.
- 3) Les cadres appartenant à des secteurs (ou des entreprises) qui marchent, en particulier dans les secteurs de pointe.

\*

\* \*

<b>CERTAINES CONDITIONS PREALABLES DOIVENT ETRE REUNIES</b>
---

### Le rôle exemplaire du chef d'entreprise

Rares sont aujourd'hui les chefs d'entreprise qui sollicitent leurs cadres dans l'action sur les environnements.

Bien au contraire, ils en font souvent leur "domaine réservé", comme si eux seuls étaient dignes de représenter l'entreprise, de transmettre - et même connaître - ses messages.

Ou bien ils attribuent à certaines fonctions - relations publiques, publicité - l'exclusivité de la communication avec l'extérieur, condamnant au silence "sous peine de sanctions" une population de cadres terrorisée à l'idée de laisser filtrer à l'extérieur une quelconque lueur sur ce qui se passe à l'intérieur.

D'une façon générale, on ne s'occupe de l'environnement que "quand il y a le feu", c'est-à-dire quand une crise grave menace l'entreprise (qu'il faut par exemple procéder à des licenciements ou faire face à une attaque violente de l'opinion publique ou de ses porte-parole - journalistes, associations de consommateurs, etc ...).

C'est, bien entendu, une attitude inverse qui doit être celle du chef d'entreprise.

Tout d'abord parce que l'ampleur de la tâche, le spectre très large des acteurs de l'environnement ne permettent pas à un seul homme - ou même à un service spécialisé - d'exploiter toutes les opportunités de contact. Ensuite parce que le chef d'entreprise n'est pas toujours le mieux placé pour parler au nom de l'entreprise : sa nécessaire "neutralité" d'opinion vis-à-vis du personnel de son entreprise lui imposant parfois un devoir de réserve à l'extérieur.

C'est donc à lui :

- de déclarer haut et fort sa volonté politique de se préoccuper de l'environnement et d'associer les cadres à cette action
- de donner un contenu homogène aux messages de l'entreprise
- d'organiser et de conduire la démarche
- de susciter et d'entretenir les vocations de porteurs de messages, en les reconnaissant, les encourageant, et en organisant les nécessaires actions de formation.

### La cohérence entre langage "externe" et langage "interne"

De même que la publicité ne peut, à long terme, ne réussir que si le produit est bon, l'entreprise ne peut projeter à l'extérieur qu'une image correspondant à sa véritable nature.

Il est inutile de demander aux cadres de véhiculer à l'extérieur un message libéral, fait d'ouverture et de générosité, si le comportement interne de l'entreprise est fait de brutalité, d'autoritarisme.

La mobilisation optimale passe par une concertation plus réelle et moins formelle sur les objectifs, les plans, l'organisation. Les phases d'élaboration concertée de la stratégie sont d'excellentes occasions de sensibilisation des cadres à l'environnement au sens large et aux actions nécessaires.

D'une façon générale, la recherche permanente des conditions d'accomplissement personnel du cadre - et notamment du jeune cadre - à l'intérieur de l'entreprise le prédisposera favorablement à projeter vers l'extérieur son "bonheur de vivre et de créer". A ce propos l'élaboration collective du Projet d'Entreprise, la définition du rôle du cadre en termes de mission (contribution à un objectif de groupe) et non en termes de case dans un organigramme (attribution d'un territoire) sont autant de conditions favorables à l'expression démultipliée de l'entreprise vers ses environnements.

Mais il ne faut pas pour autant laisser se développer la démarche "environnement" de façon brouillonne et incontrôlée. Une méthode, et le pilotage rigoureux par le chef d'entreprise lui-même, s'imposent pour être les garants de l'efficacité.

\*

\*   \*

<b>L'ESQUISSE D'UNE METHODE</b>
---------------------------------

Le Chef d'Entreprise peut être rapidement convaincu de l'intérêt de cette démarche mais risque d'hésiter au passage à l'action pour 2 raisons :

- . comment réussir une telle mobilisation ?
- . ne risque t'on pas de lancer des actions nouvelles consommatrices de temps et d'argent alors que des problèmes urgents et vitaux assaillent l'entreprise ?.

Or, les méthodologies existent. D'autre part, il est possible de s'engager dans ce processus progressivement et à moindre frais en utilisant les ressources existantes.

### Comment faire ?

Plusieurs champs d'expérience existent.

- Aux USA, certaines grandes firmes ont fait évoluer leurs plans stratégiques en les enrichissant de la composante "environnement".
- En France, plusieurs types d'entreprises conduisent des démarches identiques :
  - \* Entreprises porteuses de projets de grande taille à fort impact sur des environnements particuliers (nucléaire, énergie, infrastructures ferroviaires et routières)
  - \* Entreprises dont certaines activités peuvent avoir des impacts importants hors de leur environnement proche et habituel (produits dangereux, par exemple)
  - \* Entreprises dont l'objet même est de travailler pour des clientèles du type collectivités locales, associations, etc ... (Sociétés d'aménagement, sociétés d'économies mixtes, ...).

D'autres entreprises peuvent avoir mené des actions de ce type de manière plus sectorielle (en direction des législateurs par exemple). Trop rares sont celles qui le font de manière construite et réfléchie, autrement dit de manière anticipatrice.

Nous proposons à notre avis de procéder en 3 temps.

- 1 Poser le problème au niveau du chef d'entreprise et de son groupe de direction (annexe I).

Cela suppose, à partir de l'expression des orientations stratégiques de l'entreprise, de rechercher les acteurs pertinents de l'environnement, de procéder à une première analyse et d'observer si certains couples

Problèmes/Acteurs

sont associés à des enjeux importants, actuels ou à venir.

## 2 Passer à l'action (annexe II)

- "Comme Monsieur Jourdain", l'entreprise agit souvent de manière implicite ;

il s'agit donc d'examiner les différents plans d'actions en cours (stratégiques, marketing, etc ...) pour mettre en évidence les actions déjà entreprises en direction des acteurs existants, évaluer les résultats, rechercher de premières améliorations concrètes et mettre en place des plans d'actions explicites.

Une première amélioration est alors obtenue.

- On constate ensuite une énorme méconnaissance de certains acteurs de l'environnement. Il faut donc mettre en place une fonction "observatoire des environnements" et rechercher les méthodes pour

- \* acquérir les informations pertinentes
- \* les transmettre aux interlocuteurs concernés
- \* concevoir une méthodologie adaptée à l'entreprise sur ce sujet.

- Il faut enfin recenser les ressources de l'entreprise au niveau de certaines fonctions, de certains hommes, et notamment le meilleur "pivot" d'une action de ce type.

L'entreprise possède alors, si elle le juge utile, et adapté à son contexte, les moyens de généraliser cette approche.

## 3 Généraliser (annexe III)

La généralisation suppose 3 actions simultanées.

- Intégration de cette préoccupation dans les plans de l'entreprise (définition d'une stratégie pour chaque "acteur" de l'environnement, intégration dans les plans fonctionnels et opérationnels, responsabilisation d'un cadre supérieur pour le suivi de cette action).
- Développement de la fonction "observatoire des environnements" au sein des fonctions centrales et sur le terrain, un service assurant la coordination.
- Mise en place de moyens : information et explication de cette approche aux personnels concernés, motivation et mobilisation des cadres, formation et apport de méthodes.

Tout ceci est concevable que s'il y a engagement du top management.

Cette approche ne crée aucun service, aucun poste supplémentaire. Elle amène au contraire à approfondir certaines approches (Marketing, ...), à mieux intégrer certaines fonctions (relations publiques en particulier).

Ce n'est en fait pas très nouveau, ni très innovateur : il suffit de procéder avec une approche identique à celle adoptée en direction des acteurs les plus "proches" de l'entreprise (clients, concurrents, fournisseurs, banques, ...).

**"Intéressant, certes, mais a-t'on le temps, vu les problèmes urgents et vitaux qui assaillent le chef d'entreprise" ?**

Une méthodologie générale peut susciter la circonspection (approche théorique, lourdeur, résultats longs à obtenir, ...).

Il existe plusieurs voies pour introduire l'idée dans une entreprise :

- prendre comme champ d'expérience un projet (lancement d'une usine, d'un produit, ...)
- agir, dans un premier temps, au niveau d'un établissement, dans un environnement local précis
- choisir un acteur extérieur non pris en compte à ce jour.

La mise en évidence des résultats atteints, l'apprentissage de l'approche créeront alors la dynamique.

Exemple d'un établissement dans son environnement local :

- Le problème peut être posé, puis progressivement examiné au cours des réunions de cadres. Les actions en cours seront facilement explicitées. Le groupe découvrira ... qu'il a déjà un plan d'action et qu'il y a des actions prioritaires évidentes (presse, enseignement, ...).
- La secrétaire du directeur de l'établissement peut remplir la fonction "observatoire" (revue de presse, documentation, ...).
- Le chef du personnel peut procéder à l'étude des ressources disponibles.
- En fin d'année, un plan d'action répartissant les rôles à plusieurs cadres, voire employés, sera mis en place. Des formations complémentaires seront envisagées dans le plan de formation.
- ...
- Le directeur d'établissement s'assurera que la politique d'image de l'entreprise et les messages à développer sont clairement formulés.

C O N C L U S I O N
---------------------

L'efficacité requiert la prise en compte d'une dimension culturelle

...

Nous avons employé le terme de "marketing des environnements", afin de mieux traduire le caractère opérationnel et par nature assimilable aux techniques habituelles de gestion de l'entreprise, de l'action sur les environnements.

Mais une telle action ne peut se limiter à des objectifs opérationnels concrets ; il s'agit en effet, aussi, d'un problème de comportement et même de valeurs (touchant par exemple à la place et au rôle de l'entreprise dans la société).

L'expérience d'entreprises déjà nombreuses semble bien montrer le caractère quasi indispensable d'une "CULTURE" dynamisante à deux niveaux simultanément :

- un "PROJET D'ENTREPRISE" et ses structures mobilisatrices qui impliquent les salariés (les cadres en particulier) dans la réussite globale de l'entreprise au-delà de leur propre responsabilité individuelle. Il faut croire à son entreprise pour la promouvoir à l'extérieur. L'idée qu'une entreprise compétitive, innovatrice, est naturellement aussi une entreprise ouverte sur son environnement, doit faire partie intégrante de la "culture" d'entreprise.

On peut ici affirmer qu'une entreprise refermée sur elle-même (ou une entreprise dont seuls les dirigeants sortent) ne peut être innovatrice et hautement performante

- une DIMENSION "SOCIETALE" de la finalité de l'entreprise et un respect de l'individu (qu'il soit client, fournisseur, sous-traitant ou représentant d'une collectivité extérieure ...). A défaut de cette dimension, les membres de l'entreprise auront tendance à "exploiter" l'environnement et susciteront nécessairement des réactions de rejet.

Un parallèle peut être fait avec le comportement envers les sous-traitants : est-ce une relation de domination ou de partenariat ? De même qu'on ne peut obtenir d'un sous-traitant une performance optimale, sur une longue période, qu'en respectant ses intérêts, de même ne peut-on attendre de l'environnement une image positive de l'entreprise (et une attitude favorable) que si les représentants de l'entreprise prennent en considération les intérêts propres des acteurs de leur environnement.

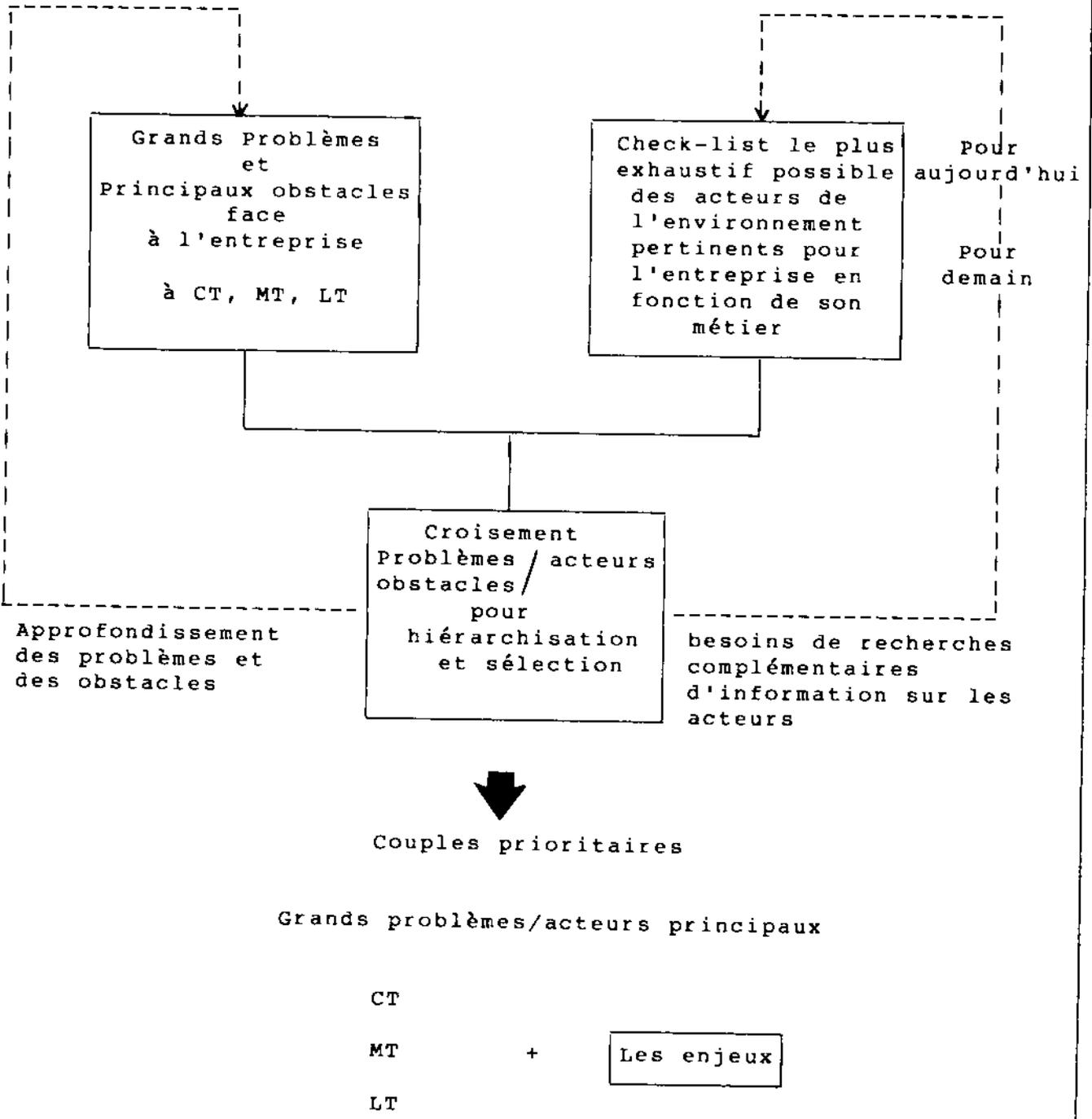
Il y a là une exigence essentielle au regard de :

1'EFFICACITE

1a COMPETITIVITE

1a LEGITIMITE de l'entreprise.

ANNEXE I



P  
O  
S  
E  
R  
L  
E  
P  
R  
O  
B  
L  
E  
M  
E

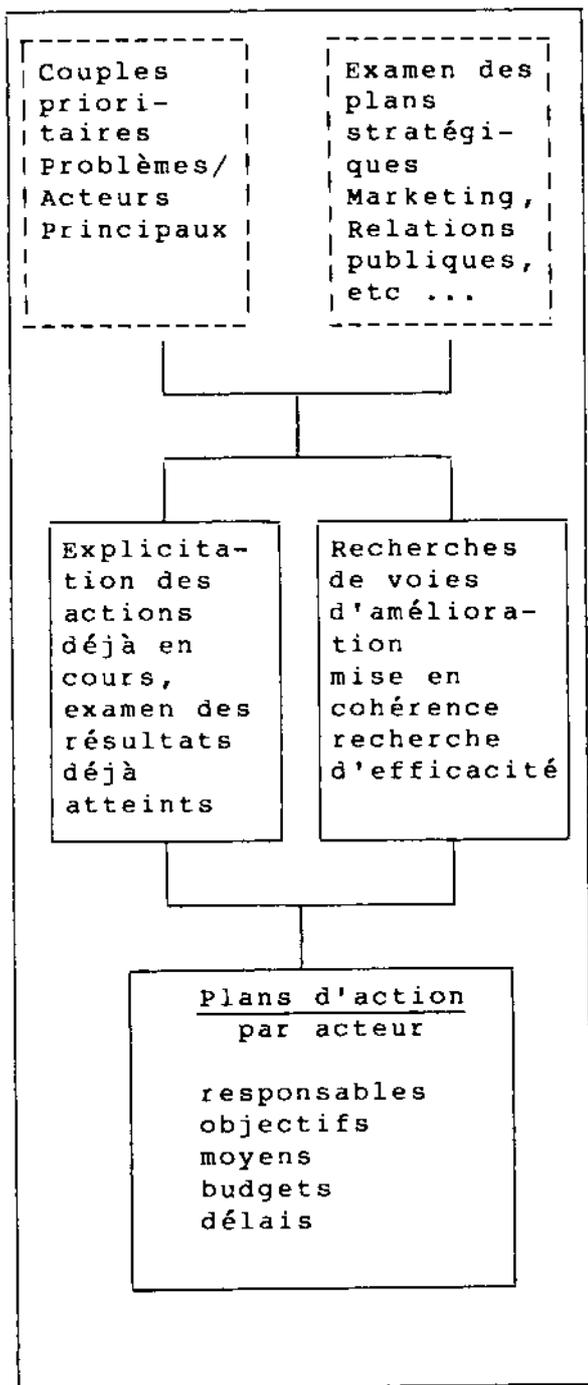
**ANNEXE II**



**Optimisation des actions en cours**

**Mise en place d'une fonction "observatoire"**

**Etude des ressources disponibles**



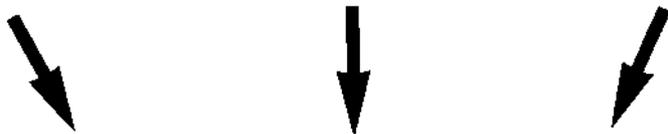
- Recherche d'informations pour mieux connaître les acteurs, leurs projets, leurs comportements, leur évolution
- Recherche des méthodes à mettre en place pour transmettre aux bons interlocuteurs au bon moment au bon niveau les informations pertinentes

par

un service proche de ce thème de préoccupations (Mkg, RP par exemple)

- Certaines fonctions
  - Marketing
  - Relations Publiques
  - Personnel
  - Juridique
  - Documentation
  - Production Commercial
- Certains hommes
  - Dirigeants
  - Directeurs d'établissements
  - Chefs de Personnel
  - Cadres
- plus généralement tout personnel
- Rechercher le meilleur "pivot"

C  
O  
M  
M  
E  
N  
C  
E  
R  
A  
A  
G  
I  
R



## ANNEXE III

Intégration dans  
les plans de  
l'entreprise

Stratégies par  
acteurs dans  
les plans  
stratégiques

Objectifs, actions  
moyens, délais,  
dans :

- les plans  
fonctionnels  
(Marketing,  
Relations  
Publiques,  
Personnel ...)
- les plans  
opérationnels  
(Projets,  
Etablissements,  
etc ...)

Mise en place d'un  
système de suivi  
et d'évaluation

Développement de la  
fonction "observatoire"  
de l'environnement"

Au sein des fonctions  
centrales

et sur le terrain

un service jouant  
un rôle de pivot

Mise en place  
des moyens

Information et  
explication de  
cette approche

Motivation et  
mobilisation  
des cadres en  
particulier

Formation et  
apport de  
méthodologie

Engagement du  
"top management"

Mise en valeur  
des résultats  
atteints

G  
E  
N  
E  
R  
A  
L  
I  
S  
E  
R

D E M A R C H E G E N E R A L E

\*

\* \*

## ANNEXE IV

## LA COOPERATION SOCIALE EXTERNE

 MAILLAGE DE L'ENTREPRISE  
 AVEC SON ENVIRONNEMENT (1)

Le point de départ de notre réflexion peut être le suivant : nous n'avons pas encore tiré toutes les conséquences de l'importance croissante que revêt la relation Entreprise-Environnement.

Nous avons ces dernières années beaucoup étudié les conséquences de l'évolution du contexte sur les problèmes humains, sociaux et organisationnels. Nous avons analysé la prise en compte des contraintes (ou opportunités) apportées par l'Etat, les organismes publics, le système éducatif, etc...

Mais nous avons peu étudié si - du point de vue des ressources humaines et affaires sociales - l'évolution ne conduisait pas à des innovations (conceptuelles et opérationnelles) dans les structures des relations avec l'environnement.

TROIS AXES POURTANT MAJEURS : "Le maillage d'entreprise", "l'ouverture sur l'extérieur" et "l'orientation sur la communauté".

1/ Face à la compétitivité croissante, l'entreprise tend à devoir fournir un produit final de haute qualité à pris concurrentiel, satisfaisant le client. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise constate qu'elle est en fait de plus en plus enserrée dans une chaîne longue et diversifiée d'entreprises. Son efficacité dépend :

- de ses fournisseurs
- de ses sous-traitants
- des organismes "financiers"
- des réseaux de distribution
- de fournisseurs de services (ou experts)
- ...

---

(1) Document réalisé grâce à la coopération d'Entreprise et Personnel

L'évolution de ces dernières années vers un "recentrage" sur les métiers de base de l'entreprise, renforce cette importance. Même la grande entreprise n'est qu'une maille - certes parfois très importante, mais une maille seulement quand même - dans un réseau.

Traditionnellement ce réseau (amont et aval) est considéré par l'entreprise et ses salariés comme extérieur et devant être dominé autant que possible :

- en cas de crise on "rapatriera" du travail sous-traité
- les sous-traitants sont "tenus en main"
- les experts sont payés au coup par coup
- etc...

La constatation émergente est qu'un nombre croissant de mailles du réseau doivent être considérées comme des partenaires ("partners"), c'est-à-dire dans une optique de coopération, d'égalité, d'échange et d'entraide... Cela veut dire qu'il est nécessaire de rechercher des langages et valeurs communs (par exemple la haute qualité et la considération du client). Cela veut dire que la politique des ressources humaines comme les méthodes de management doivent tenir compte de ce maillage : recherche de complémentarité des ressources et non de rapports de force pour "passer à l'autre ses difficultés", établissement de relations systématiques entre les responsables des principales mailles pour se connaître et s'entraider, etc...

- 2/ Pour faire face à la complexité et mettre en oeuvre les nécessaires innovations et adaptations, l'entreprise et ses salariés ont besoin d'ouverture sur l'extérieur. Chacun sait qu'en se repliant sur elle-même l'entreprise favorise le maintien des habitudes et comportements du passé et que l'adaptation interne au changement passe par la relation avec l'extérieur : connaissance de ce que font les concurrents, les entreprises performantes, les organismes spécialisés, les universités, etc...

Cette ouverture peut se faire de façon spontanée, anarchique... mais l'entreprise n'a-t-elle pas intérêt à tisser des liens privilégiés - relativement durables et approfondis - avec certaines "mailles" de cet environnement. C'est ce que G. ARCHIER appelle le *management coopératif externe*.

Pour atteindre son efficacité économique et sociale efficace en terme d'adaptation et d'innovation, ne faut-il pas un "maillage" avec ces partenaires que sont :

- autres entreprises performantes, françaises et étrangères, de nature voisine (y compris concurrents)
- universités et centres de recherche
- fournisseurs et sous-traitants et distributeurs performants
- ...

...et un maillage qui ne soit pas une activité "en plus" mais une activité "intégrée" au management des hommes et des choses...(1)

---

(1) cf. aussi les expériences japonaises

- 3/ Au-delà de son "orientation" vers les clients, les fournisseurs et sous-traitants, les actionnaires et les salariés, l'entreprise ne doit-elle pas développer une "orientation sur les communautés nationales et locales"... ?

On a beaucoup parlé ces dernières années de responsabilités de l'entreprise sur l'emploi, sur l'éducation (1), sur la pollution et l'environnement physique, sur le développement scientifique (et même sur la culture et les arts)...

Ne faut-il pas ici encore "organiser" l'action de façon à la fois cohérente et démultipliatrice ? Les exemples cités vont en ce sens. Ainsi Levi Strauss (Europe) organise des "équipes de développement communautaires" (des groupes d'employés travaillent à élucider les besoins de la communauté locale dans laquelle une unité est insérée et à monter des projets d'action subventionnés par l'entreprise); IBM Grande Bretagne va encore plus loin en créant un "département des affaires publiques", chargé de détecter les problèmes sociaux nationaux sur lesquels la société peut agir, de mettre en oeuvre un programme de détachement de salariés (35 personnes environ chaque année - et 10% du temps de chaque salarié volontaire), de participer à des actions collectives externes (formation de jeunes et d'handicapés, organisme de conseil de PME, manifestations culturelles...)... et d'infléchir la culture et les comportements IBM en ce sens...

En résumé la question à poser est :

LES DIRECTIONS N'ONT-ELLES PAS À METTRE EN PLACE STRUCTURELLEMENT DES OBJECTIFS ET PROCESSUS D'ACTION TOUCHANT LA COOPÉRATION SOCIALE EXTERNE ?

Deux domaines sont à distinguer :

- 1/ CELUI DU MAILLAGE "MANAGERIAL", avec des fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, concurrents... Ressortant de la responsabilité globale de l'entreprise, c'est à l'évidence un problème de Direction Générale.

Mais d'autres responsables de l'entreprise peuvent aussi agir; par exemple, la Direction du Personnel ne se trouve-t-elle pas interpellée à deux niveaux :

- stimuler l'intérêt des dirigeants envers cette orientation en montrant les avantages en matière de développement des ressources humaines et de motivation des salariés;

(1) Cf. les idées nouvellement lancées comme la liaison Entreprise-Etablissement d'enseignement

- intégrer concrètement cette optique dans les actions d'emploi, de "management développement", de formation...

## 2/ CELUI DE L'ORIENTATION VERS LES COMMUNAUTES NATIONALES ET LOCALES (coopération sociale externe, *stricto sensu*).

L'initiative paraît ici incomber à la Direction du Personnel, que ce soit au niveau de l'impulsion politique (analyser l'utilité et faire adhérer les dirigeants aux actions envisageables) ou au niveau opérationnel (actions et moyens).

Les raisons qui militent en ce sens sont notamment :

- l'entreprise hautement efficace doit être ouverte sur son environnement et pour cela il est nécessaire qu'un nombre suffisant de ses collaborateurs soient chargés institutionnellement de missions en ce sens;
- l'entreprise qui intègre des responsabilités sociales externes non seulement contribue à la résolution de problèmes nationaux importants (emploi, formation, inadaptés sociaux...), mais en plus valorise son image et diminue ainsi les phénomènes de rejets qui la touchent en période de crise;
- il est préférable que ces actions soient confiées à la Direction du Personnel (des Affaires Sociales) plutôt qu'aux relations publiques, parce que la Direction du Personnel a plus de compétences en ces domaines, et surtout parce qu'une telle politique ne réussit qu'avec une participation large du personnel aux différents niveaux, et notamment une implication des cadres.

Les actions à privilégier varieront selon les spécificités de chaque entreprise, mais de façon générale porteront sur les champs :

- . de l'emploi
- . de l'éducation
- . de la culture
- . du logement et de l'urbanisme
- . du sport
- . du développement scientifique et technique
- . de la protection de l'environnement
- . de la vie locale et régionale
- . de l'innovation et de la recherche de l'Excellence (haute qualité)

Les ressources à utiliser pourront être notamment :

- . des détachements (de l'ordre de 1 personne pour 1000 salariés, selon la proposition d'IBM Grande Bretagne);

- . des participations à des projets externes "coopératifs", à des "maillages" d'entreprises;
- . l'attribution d'un temps libéré (10% par exemple) pour les salariés volontaires (à condition qu'il s'agisse de gens efficaces dans leur travail) pour que cette action apporte aussi un "plus" dans leur développement;
- . la constitution de petits groupes projets sur des problèmes estimés particulièrement importants (relations avec établissements d'enseignement, problèmes des jeunes, développement culturel, vie locale...).

Bien sûr, une telle action de coopération sociale externe ne peut être mise en oeuvre que s'il y a conviction de la Direction Générale de l'intérêt d'intégrer une telle dimension dans le management de l'entreprise. En particulier il est important qu'elle considère qu'il ne s'agit pas d'un "jeu à somme nulle" : et l'entreprise et l'environnement peuvent y gagner également. Ce n'est pas "réservé aux riches".

Mais la diversité des actions à mettre en oeuvre (et la nécessité d'une impulsion et d'un suivi permanent) conduit à penser qu'il faut une mini-structure pour atteindre l'efficacité : avoir un responsable de bon niveau (à temps partiel, voire à plein temps dans la très grande entreprise), ayant pour mission :

- de faire définir clairement les orientations d'action par la D.G;
- de mettre en place le système participatif et de veiller à sa régulation (évolution des résultats, correction des écarts...);
- d'apporter la compétence nécessaire aux opérationnels.

#### QUELQUES REMARQUES COMPLEMENTAIRES

- La relation entre l'entreprise et l'environnement prend de l'importance à cause des évolutions du contexte : évolution économique (haute compétitivité), évolution financière (manque de ressources), évolution sociale (élévation des attentes des salariés) et évolution sociétale (dysfonctionnements nombreux)... Développer cette coopération sociale externe n'était pas nécessaire en période de croissance et de ressources abondantes. Elle devient nécessaire du fait d'un contexte difficile, tensionnel et incertain...
- Cette ouverture sur l'environnement ne peut être considérée comme "des actions spécifiques s'ajoutant aux modes de fonctionnement habituels de l'entreprise". Les expériences analysées semblent montrer que l'efficacité nécessite au contraire une bonne intégration aux conceptions mêmes du management... Si cela n'est pas, la Direction doit s'interroger sur l'évolution même du management (et non se contenter de plaquer simplement une action complémentaire).

- La mobilisation des cadres et salariés est indispensable. Cette relation à l'environnement ne peut être l'affaire de quelques spécialistes (pourtant on cède souvent à cette tentation !). L'organisation des processus d'action est donc essentielle : il s'agit avant tout de créer les conditions qui permettent aux salariés (et particulièrement à l'encadrement) de se mobiliser dans cette action... et de saisir ainsi au mieux les opportunités.
  - Les actions devant - pour atteindre une certaine importance - être à la fois profitables à l'entreprise et à l'environnement, il faut des "règles du jeu" qui évitent les dérives (cf p. 17).
-



L'ENTREPRISE ET SES ENVIRONNEMENTS

COMPOSITION DES GROUPES DE TRAVAIL

1 - GROUPE DE COORDINATION

Président : Georges ROQUES  
Président Directeur Général, Kodak-Pathé

Rapporteur : Raymond CORNS  
Kodak-Pathé

● COMITE D'ORIENTATION :

André BENARD (Managing Director, Royal Dutch Shell) - Christian BEULLAC (Directeur Général, Euréquip) - André BOISSON (Président Directeur Général, Valéo) - Kaspar CASSANI (Président, IBM Europe) - Jean CHENEVIER (Président d'Honneur, Institut de l'Entreprise) - Michel DRANCOURT (Délégué Général, Institut de l'Entreprise) - René JENNY (Président Directeur Général - Nestlé France) - Jérôme MONOD (Président Directeur Général, Lyonnaise des Eaux) - François PERIGOT (Président Directeur Général, Unilever France et Président de l'Institut de l'Entreprise) - Claude-Alain SARRE (Directeur Général des Services Economiques, C.N.P.F.).

● Membres :

Christian ALLAIS (Directeur, Institut de l'Entreprise) - Kléber BEAUVILLAIN (Président Directeur Général, Hewlett Packard France) - Jacques BEULAYGUE (Directeur, Shell Française) - Jean-Pierre BOISIVON (Directeur, Union de Banques à Paris) - Robert BOSQUET (Directeur Général, Entreprise et Personnel) - Jean BOUNINE (Conseiller de la Direction Générale, L'Oréal) - Armand BRAUN (Directeur Général, Société Internationale des Conseillers de Synthèse) - Alain BRUNEL (Consultant, Euréquip) - Paul de BUYER (Conseiller de la Direction Générale, Compagnie Générale d'Electricité) - Henry COURTIER (Conseiller, Institut de l'Entreprise) - Bernard DEMOIX (Directeur, CERDI) - François DUMAS (Président Directeur Général, Suchard-Tobler) - Jacques DONTOT (Gérant, Compétences et Productivité par l'Informatique) - Jean-Maurice ESNAULT (Directeur, Membre du Comité Consultatif, Esso S.A.F.) - Michel FAUCON (Administrateur Directeur Général, IBM Europe) - Jean-Paul FISCH (Président Directeur Général, Laboratoires Fisch) - Roger GILARDI (Directeur Général Adjoint,

Chaussures André) - Jean-Pierre GROS (Président Directeur Général, Bally France) - François GUIRAUD (Président Directeur Général, Fichet Bauche) - André HERVE (Président Directeur Général, Nord France) - Robert JABLON (Administrateur de Sociétés) - Patrice LEROY-JAY (Conseiller du Président, C.N.P.F.) - Jean-Claude LIS (Directeur du Département Relations, Mobil Oil Française) - Edme NEROT (Directeur Général, FNAC) - Gérard PEDRAGLIO (Vice-Président Directeur Général, Publicis International) - Richard PIANI (Délégué Général de la Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette pour les relations avec l'Industrie) - Raymond POITRAT (Vice-Président, Administrateur, Ciments Français) - Yves RAGOUGNEAU (Président Directeur Général, William Saurin) - Chantal REVILLON (Déléguée du Comité de Liaison avec l'Enseignement, Institut de l'Entreprise) - René ROBIN (Directeur du Développement Humain et Social, Kodak-Pathé) - Maurice SAIAS (Professeur, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence) - Maurice SUBIT (Directeur Général, Robert Bosch S.A.) - Nicolas THIERY (Conseiller du Président, Banque Finindus).

## 2 - SOUS-GROUPES

### ● SOUS-GROUPE N° 1 : *"L'entreprise et les décideurs de l'Administration"*

Animé par : Jean-Pierre GROS

Président Directeur Général, Bally France

Jacques BEULAYGUE

Directeur, Shell Française

Membres :

Christian ALLAIS (Directeur, Institut de l'Entreprise) - Kléber BEAUVILLAIN (Président Directeur Général, Hewlett Packard France) - Bernard DENOIX (Directeur, CERDI) - Jean-Paul FISCH (Président Directeur Général, Laboratoires Fisch) - Robert JABLON (Administrateur de Sociétés) - Jean-Claude LIS (Directeur du Département Relations, Mobil Oil Française) - Edme NEROT (Directeur Général, FNAC) - Raymond POITRAT (Vice-Président, Administrateur, Ciments Français).

### ● SOUS-GROUPE N° 2 : *"L'entreprise et les enseignants"*

Animé par : Gérard PEDRAGLIO

Vice-Président Directeur Général, Publicis International

Jean-Pierre BOISIVON

Directeur, Union de Banques à Paris

Membres :

Robert BOSQUET (Directeur Général, Entreprise et Personnel) - Armand BRAUN (Directeur Général, Société Internationale des Conseillers de Synthèse) - François GUIRAUD (Président Directeur Général, Fichet Bauche) - Jacques DONTOT (Gérant, Compétences et Productivité par l'Informatique) - Jean-Maurice ESNAULT (Directeur, Membre du Comité Consultatif, Esso S.A.F.) - Patrice LEROY-JAY (Conseiller du Président, C.N.P.F.) - Chantal REVILLON (Déléguée du Comité de Liaison avec l'Enseignement, Institut de l'Entreprise).

● SOUS-GROUPE N° 3 : "L'entreprise et ses cadres"

Animé par : Yves RAGOUGNEAU  
Président Directeur Général, William Saurin

Rapporteur : Alain BRUNEL  
Consultant, Euréquip

Membres :

Robert BOSQUET (Directeur Général, Entreprise et Personnel) - Raymond CORNS (Kodak-Pathé) - Henry COURTIER (Conseiller, Institut de l'Entreprise) - Christian DELCLAUX (Attaché à la Direction Générale, Pernod Ricard) - Jean-Pierre EQUIOS (Directeur de l'Organisation et Informatique, Nord France) - Etienne GOULLEY (Directeur des Relations Extérieures, Mobil Oil Française) - François GUIRAUD (Président Directeur Général, Fichet Bauche) - André HERVE (Président Directeur Général, Nord France) - Jean LEBARD (Directeur de la Gestion des Cadres, Kodak-Pathé) - Emile NOUEL (Conseiller pour le développement économique, Conseil Général de la Gironde) - René ROBIN (Directeur du Développement Humain et Social, Kodak-Pathé) - Nicolas THIERY (Conseiller du Président, Banque Finindus) - Pierre VAN HOORDE (Directeur Technique, France Glace Findus).

---