

Valeur ajoutée

FÉDÉRACTIVE, premier actionnaire du Groupe SEB, encourage l'actionnariat responsable

Le meilleur est avenir ?

Nourris au biberon d'internet, des réseaux sociaux et de l'économie de partage, les jeunes gens des générations dites Y et Z (nés à partir des années 80) voient assurément le monde différemment de leurs aînés.

Ouvert, connecté, notre monde vit à un rythme effréné avec un langage et des outils nouveaux et doit résoudre de très nombreuses équations : sociales, politiques, écologiques, et démographiques.

Le monde du travail n'échappe pas à cette mutation : on ne « fait plus carrière » dans une entreprise, l'entrepreneuriat gagne de la place sur le salariat, la révolution numérique bouleverse les méthodes de travail...

Face à ces nouveaux enjeux, les jeunes cherchent leur place.

Comment la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail appréhende-t-elle le futur ? Quelles sont ses aspirations et sa lecture des choses ?

Alice Guilhon, directrice de l'école SKEMA, Emmanuelle Duez, experte de la génération Y, Uli Grabenwarter, spécialiste de l'investissement à impact et enseignant mais aussi les dix-huit jeunes que nous avons questionnés sur le sujet, sont nos invités de ce neuvième numéro et nous donnent de nombreuses pistes de réflexion.

Sommaire

Une génération
IMPATIENTE
Emmanuelle Duez,

◆ PAGE 2

Une jeunesse
INSPIRÉE
Echanges,

◆ PAGE 6

« *Il faut s'adapter
et innover*
EN MATIÈRE
DE PÉDAGOGIE »
Alice Guilhon,

◆ PAGE 11

*Le défi pour
la jeunesse :*
DÉVELOPPER UN MODÈLE
ÉCONOMIQUE HARMONIEUX
Uli Grabenwarter,

◆ PAGE 14





Emmanuelle Duez ,
Co-fondatrice de The Boson Project
et WhoMen'Up

Une génération IMPATIENTE

LA GÉNÉRATION Y NÉE AU DÉBUT DES ANNÉES 80 ENTRETIENT UN RAPPORT CONTRASTÉ AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE. PLUS QUE SES AÎNÉS, ELLE SE VOIT ENTREPRENEUR MAIS RESTE ATTIRÉE PAR LES GRANDS GROUPES, À CONDITION QUE SES DERNIERS ACCEPTENT DE SE TRANSFORMER. L'ENTREPRISE DOIT CHANGER CAR LE MONDE LUI, A DÉJÀ ENTAMÉ SA MÉTAMORPHOSE.

Quel regard portez-vous sur la fameuse génération Y ?

Je pense que ce que l'on appelle la génération Y est en fait surtout le catalyseur d'une profonde transformation sociétale. La question générationnelle n'est qu'un micro-sujet au milieu de nombreux autres sujets tels que la digitalisation des entreprises, le phénomène d'accélération du temps, le phénomène d'ubérisation de l'économie ou le phénomène de globalisation de la société. Cette génération est finalement le symbole du monde qui change notamment dans l'entreprise, mais pas que.

Comment caractériser cette génération ?

Cette génération est la première génération postmoderne. La première pour laquelle le futur est plus sombre que le passé. Elle a vu ses parents travailler, s'engager et parfois se faire jeter comme de vieilles chaussettes... Elle est donc assez pragmatique. Avec la révolution du numérique, c'est également la première génération mondialisée, ce qui en fait une génération zappeuse, impatiente, qui souhaite trouver du sens et s'épanouir dans son travail. Enfin c'est une

génération importante en volume et ses comportements deviennent donc la norme. En résumé, on peut dire que c'est une génération massive et globalisée qui arrive dans un monde à réinventer...avec un super-pouvoir : le numérique.

Et elle se heurte à une certaine rigidité de l'entreprise ?

Oui, cette génération des *digital native* voit un monde agile, ouvert, fluide et transparent. La confrontation avec le monde de l'entreprise est donc

Génération



Source : www.generationny.ie

difficile. La collision se manifeste par un turnover important dans la « population cadre », par un désengagement de la population non cadre et d'une manière générale par une fuite des talents pour aller vers des systèmes alternatifs. Même Google qui est pourtant la panacée pour la génération Y présente un déficit d'emplois dans la jeune génération. Elle perd plus de talents qu'elle n'en attire et pourtant c'est Google ! La collision se manifeste aussi par l'augmentation du « free lance choisi » qui représente environ deux millions et demi de personnes. Cette génération a clairement du mal à rentrer dans le moule traditionnel de l'entreprise.

“ Les jeunes sont un levier de transformation ”

L'entreprise va devoir changer ?

La question est effectivement de savoir si cette jeune génération va se

transformer pour rentrer dans le moule ou si le moule va devoir se réinventer pour les accueillir, pour accueillir le monde devrait-on même dire. C'est bien sûr l'entreprise qui va bouger. Avec la structure que nous avons créée, *The Boson Project*, nous expliquons aux dirigeants que l'entreprise ne va pas bouger pour faire plaisir à la génération Y mais qu'elle va bouger parce que le monde a déjà changé. Elle va devoir bouger pour sa pérennité, pour sa survie et parce qu'elle ne pourra pas vivre sans collaborateurs engagés pour elle, elle ne pourra pas vivre sans talents.

Quel regard porte l'entreprise sur cette jeune génération ?

Elle porte un regard plutôt négatif. C'est la génération « chochette » aux USA, la génération « poule mouillée » en Allemagne, la génération « me me

me » en Angleterre. C'est globalement le regard porté par des quadragénaires ou des quinquagénaires sur cette génération qu'ils comprennent assez mal. Pour l'entreprise, c'est un peu une génération d'enfants pourris-gâtés. Aujourd'hui il y a une vraie prise de conscience des cadres dirigeants, moins des managers. Ils ont compris que c'est un symptôme parmi d'autres de la nécessaire métamorphose des entreprises et que les jeunes sont un levier de transformation.

Pourquoi est-ce différent pour les managers ?

Parce qu'intellectuellement ils comprennent très bien qu'il y a une transformation de l'entreprise mais humainement ça n'est pas si simple pour eux . Ils sont au milieu de leur trajectoire professionnelle et se disent : « On change les règles du jeu en cours de route et ça n'est pas juste ». Ils freinent car ils ne voient pas d'intérêt personnel au changement et de

Emmanuelle Duez

Diplômée de Sciences Po et de l'ESSEC puis de l'Université Bocconi à Milan, Emmanuelle Duez n'a pas attendu la fin de ses études pour co-fonder l'association WhoMen Up et le cabinet conseil The Boson Project. Who Men Up est la première association par et pour la génération Y consacrée aux enjeux de la mixité en entreprise et The Boson Project conseille et accompagne les entreprises qui souhaitent faire évoluer leur organisation en mettant leurs collaborateurs au cœur des processus de transformation.

Emmanuelle Duez fait également partie de la réserve citoyenne de la Marine Nationale depuis 2014.



Emmanuelle Duez au Positive Economy Forum 2015

manière générale, on ne leur explique pas. Et puis les cadres dirigeants ne communiquent pas suffisamment sur la nécessité d'inscrire cette transformation dans une vision de long terme qui pourrait être embarquante pour des managers.

Le meilleur moyen d'embarquer, c'est d'expliquer que cette transformation est inéluctable mais qu'on a tous à y gagner. Pour cela, il faut avoir une vision enthousiasmante et à long terme, sinon, ça ne marchera pas.

Ce regard évolue tout de même ?

Oui la perception de cette génération Y par leurs aînés va en s'améliorant. D'une manière générale, plus on va avoir à la tête des entreprises des gens qui sont les parents de la génération Z, plus on aura de la bienveillance. On peut être opposé à ses jeunes collaborateurs mais c'est plus compliqué d'être opposé à ses enfants.

Quel regard porte la jeunesse sur l'entreprise ?

Il est très sombre. L'entreprise est perçue comme une jungle. Ce que dit cette jeunesse qui n'est pas encore dans l'entreprise, c'est que les entreprises sont des mamouths de rigidité où il n'y a pas de méritocratie, pas de sens, pas de transparence. Les jeunes ne le disent pas en étant à des années lumière de la vérité mais ils le disent en regardant travailler leurs parents.

En même temps, ce regard est à mettre en perspective car cette génération se voit entrepreneur. Il y a un rejet du modèle traditionnel d'entreprise et une revalorisation de l'acte d'entreprendre comme étant source de valeurs, de sens et d'impact.

On parle à tort d'une génération de court-termistes déloyaux alors que c'est une génération qui a une vraie vision de long terme car elle est très consciente du fait que tout se transforme, qu'il faut avoir un horizon pour avancer et que cet horizon c'est celui de tous.

Est-ce que ça va fonctionner ?

La question est effectivement de savoir si à l'échelle de la France, on va sombrer parce qu'on aura pas su « enclencher la première », à l'inverse d'autres pays qui ont très bien su le faire ; le Canada notamment qui a l'audace, politique que nous n'avons pas. Si le statu quo actuel est maintenu et qu'on ne réagit pas, je ne donne pas cher de la France dans quelques années.

En quoi consiste votre travail avec The Boson Project ?

Nous sommes treize aujourd'hui dans notre start up avec des profils très différents et nous avons en commun le fait de ne pas être là par hasard. Chacun a vécu l'expérience de la collision et a la volonté de faire bouger l'entreprise. Nous sommes des explorateurs, des agitateurs et pas des consultants. Nous n'apportons pas de solutions miracles mais nous mettons les entreprises sur les rails de la transformation en y faisant notamment entrer des disciplines et des compétences qu'elles n'ont pas. Nous essayons de créer les conditions culturelles et structurelles pour faciliter cette transformation. Nous ne voulons pas être spectateurs du naufrage des navires que sont les grandes entreprises...sur l'autel des start up !



Avez-vous un exemple de société où ça marche ?

Nous travaillons beaucoup avec des familles du Nord et ça n'est pas un hasard.

Que fait-on ? On inverse la pyramide et on met les collaborateurs au cœur des processus de transformation. C'est expérimental et on ne prétend pas détenir la vérité sur quoi que ce soit mais ça n'est pas un hasard si les sociétés familiales font appel à nous. Ce sont des entreprises qui ont génétiquement une vision à long terme des sujets. Elles ont conscience que les choses bougent, qu'elles doivent se transformer et elles le font tout en sachant que les choses peuvent prendre du temps.

Pour que cela fonctionne, il faut que la vision actionariale et la vision managériale soient alignées car dans l'entreprise, on a un vrai problème de politique court-termiste, notamment actionnaire.

Quel rôle devraient jouer les actionnaires pour eux aussi prendre la mesure de cette transformation ?

Les actionnaires doivent sortir d'une logique de rentabilité court-termiste, recréer un lien de confiance avec

leurs dirigeants, redonner du temps au temps pour leur permettre de se transformer et créer ainsi de la valeur. Cette confiance est, à mon sens, le corollaire de l'agilité qu'impose le marché aujourd'hui. Sans confiance, sans sens, on crée des entreprises où les collaborateurs sont désengagés et déresponsabilisés, ce qui favorise l'inertie de l'organisation. Or cette confiance au sein de l'entreprise est induite en premier lieu par la relation entre les actionnaires et les dirigeants. Les actionnaires devraient peut être prendre plus de temps pour rencontrer les collaborateurs de leurs entreprises et ainsi prendre conscience de leurs réalités, de celle de leurs clients mais aussi de l'impact de leurs décisions...

Le recrutement évolue-t-il avec l'ouverture vers des profils nouveaux ?

Non cela ne bouge pas. J'ai l'impression que les process de recrutement ne vont pas encore sur le potentiel. Les grandes sociétés restent sur des modèles très figés.

Quand nous intervenons dans les entreprises, nous essayons de faire bouger le recrutement, de faire bouger le management mais l'entreprise et l'école ne le font pas naturellement. Le recrutement est très ancré car la

France est le royaume du statutaire : « tu es ta fonction, tu es ta porte de bureau, tu es ta place de parking ». Les entreprises se gargarisent d'embaucher le Top 3 des écoles de commerce et le Top 3 des écoles d'ingénieur et pensent que cela veut dire quelque chose de ce qu'elles sont. Tant qu'on restera dans cette façon de voir les choses, les choses n'évolueront pas.

Avant d'espérer faire évoluer le recrutement, il faut bouger les modèles de management, les modèles de leadership et les systèmes de gouvernance.

Comment procéder ? Il faut faire évoluer l'école ?

C'est évident. L'enseignement secondaire bouge mais l'école ne bouge pas, elle est complètement à côté de la plaque. Il est bien de faire réfléchir des gens qui sont à bac plus 3 ou bac plus 5 mais ils sont les produits d'un système qui est complètement désuet. C'est donc difficile pour eux de dévier de tout ce qu'ils ont appris auparavant.

Propos recueillis le 3 février 2016

+ d'infos

www.thebosonproject.com
www.lafusee.org

Une jeunesse INSPIRÉE

NOUS AVONS INTERROGÉ 18 JEUNES ÂGÉS DE 19 À 29 ANS, DE PROFILS DIFFÉRENTS, SUR LEUR VISION, LEUR RESENTI ET LEURS ASPIRATIONS SUR LE MONDE DU TRAVAIL. ILS FONT OU ONT TOUS FAIT DES ÉTUDES SUPÉRIEURES. CES ÉCHANGES NE REFLÈTENT PAS L'ENSEMBLE DE LA JEUNESSE MAIS NOUS DONNENT QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION. VOICI LA SYNTHÈSE ET QUELQUES EXTRAITS CHOISIS DE LEURS RÉPONSES.

La volonté de trouver un environnement de travail plus tourné vers l'humain

Lors de leurs premières expériences professionnelles, les jeunes ont apprécié de découvrir le travail en équipe, ont parfois souffert d'un manque de confiance à leur égard. Certains ont le sentiment que le profit prévaut trop sur les effets parfois pervers de l'ubérisation et de la digitalisation à l'extrême. Tous expriment la volonté de replacer

la convivialité et la bienveillance ou souvent sur le reste et s'interrogent l'humain au cœur du monde du travail.

“J’ai été surprise de voir que l’atmosphère y était détendue et que tout individu semblait « pris en compte » dans l’organisation.”

Mathilde, assistante marketing, Groupe SEB, 23 ans

“Pour faire évoluer l’hôpital, il faut plus d’entraide, une bonne ambiance au travail. Nul besoin d’être stressé pour être efficace.”

Clémentine, étudiante en médecine, 24 ans

“Les situations professionnelles des cadres jusqu’ici relativement épargnés deviennent de plus en plus précaires. Avec le développement de sociétés de services (...) nous voyons de plus en plus l’apparition de manager/directeur intérimaire !”

Guilhem, ingénieur, société para-pétrolière, 29 ans

“Dans l’exercice de mon métier, c’est le patient et son futur qui doivent motiver nos prises de décision. Nous vivons actuellement dans un monde où le profit prédomine par rapport à la santé.”

Justine, étudiante en orthophonie, 23 ans

“Je ne suis pas sûr que l’ubérisation et la digitalisation servent particulièrement la dignité humaine. (...) Qui n’a pas fait l’erreur de consulter ses mails pro pendant un week end”

Martin, ingénieur, consultant aéronautique, 28 ans

“J’ai la chance d’être dans une entreprise qui fait de nos conditions de vie une priorité”

Aurélien, étudiant école de commerce, stagiaire chez Google, 19 ans

“Je souhaite une entreprise où l’on pense collectif et humain avant les objectifs personnels et la compétition. Dans mon entreprise, le PDG nous a justement annoncé sa volonté d’appliquer ce nouvel état d’esprit. J’en ai été ravie.”

Léa, acheteuse packaging, Société parfums et cosmétiques, 25 ans

Une vie professionnelle épanouie mais pas que

Les générations Y (nés entre 80 et 94) et Z (nés à partir de 1995) ont parfois vu leurs parents « trimer » et aspirent à autre chose. Dans une société de loisirs mais aussi dans une société où l’engagement associatif est très présent, les jeunes attachent beaucoup d’importance au fait de pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle, de « kiffer la life » et d’avoir une vie riche et enthousiasmante sur tous les plans.

“Mon métier me plaît et je rêverais de pouvoir continuer à l’exercer dans une autre ville où le mode de vie est plus relax”

Benoît, ingénieur, start-up spécialisée dans les objets connectés, 26 ans

“C’était une première expérience plutôt positive qui m’a fait réfléchir sur ce que j’aimerais faire dans l’avenir aussi bien professionnellement que personnellement.”

Julia, étudiante, profession paramédicale, 23 ans

“Mon entreprise propose une multitude de services : conciergerie, garde d’enfant, cordonnerie, pressing, panier de fruits et légumes bio, salle de sport, salon de coiffure, esthéticienne, et même une chorale...”

Léa, acheteuse packaging, Société parfums et cosmétiques, 25 ans

“C’est important que l’entreprise laisse au salarié la possibilité et le temps d’aider les autres et d’œuvrer lui aussi pour un monde meilleur.”

Clémentine, étudiante, en médecine, 24 ans,

“Vouloir gagner de l’argent, réussir et mener une vie agréable fait partie de mes projets, cependant je ne pense pas qu’il faille être en quête de toujours plus.”

Victor, étudiant en architecture, 22 ans

“La conciliation de la vie professionnelle avec la vie personnelle devient un vrai challenge. A titre d’exemple je ne connais aucun collègue ingénieur qui ait eu des enfants avant l’âge de 30 ans.”

Guilhem, ingénieur, société para-pétrolière, 29 ans

Une génération en quête du sens, d'efficacité, consciente des enjeux de notre société

S'ils ne trouvent pas un sens à leur mission professionnelle, s'ils s'ennuient ou sont confrontés à trop de pesanteur administrative, les jeunes zappent. Les petites structures, plus souples, innovantes et moins hiérarchisées qui permettent une plus grande réactivité, leur conviennent parfois mieux que les grosses organisations. Cette quête de sens dépasse l'univers de leur travail. Ils veulent s'engager et encouragent les autres à le faire.

“J’ai rejoint une petite structure car j’étais trop bridé au sein d’un grand groupe.(...) J’ai plus appris ici en six mois qu’en un an et demi dans l’aéronautique”

Benoît, ingénieur, start-up spécialisée dans les objets connectés, 26 ans

“A la fin de mes études, après trois stages, je ne savais pas franchement ce que je voulais faire, mais j’étais sûr de ce que je ne voulais pas : pas de grosse entreprise, pas de travail trop répétitif.”

Martin, ingénieur, consultant aéronautique, 28 ans

“L’économie collaborative ou de partage me semble être une belle perspective d’avenir”

Victor, étudiant en architecture, 22 ans

“L’essor de l’entrepreneuriat social et solidaire illustre aussi une tendance générale qui s’éloigne de la pure recherche de profits, vers plus de coopération et de sens”

Charlotte, étudiante en école d’ingénieur, 23 ans

“Je suis lassé de toutes les polémiques politiques sans intérêt, des querelles de pouvoirs (...) qui empêchent toute évolution du modèle français (...) Il faut selon moi soutenir des projets qui permettent de repenser le système actuel.”

Grégoire, étudiant en école de commerce, stagiaire à Hong Kong, 22 ans

“J’aimerais que les jeunes initiatives citoyennes puissent susciter un regain d’intérêt pour la chose publique et l’entrepreneuriat en général, que ma génération se réapproprie la politique !”

Chloé, étudiante en sciences politiques, 21 ans

Une ouverture sur le monde

Les jeunes interviewés ont déjà multiplié les expériences à l'étranger et entendent continuer à l'avenir. Leur terrain de jeu est le monde. Cette ouverture leur donne une vision globale et une vraie connaissance des grands enjeux sociaux et environnementaux. Ces expériences leur permettent aussi de développer leur capacité d'adaptation et leur curiosité, qualités indispensables dans le monde du travail aujourd'hui selon eux.



“Nous sommes la première génération à grandir dans une société consciente de son impact sur la planète, mais aussi la dernière à pouvoir inverser la tendance. (...) Nous sommes une génération clé dans cette aventure environnementale sans précédent.”

Charlotte, étudiante en école d’ingénieur, 23 ans

“J’ai en projet de partir travailler à l’étranger dans des milieux plus défavorisés.”

Mélanie, étudiante profession paramédicale, 23 ans

“Il est apparemment plus facile d’évoluer à l’étranger qu’en France. A long terme, je souhaite rentrer en France en revenant avec un bagage culturel intéressant.”

Lise, école de commerce, VIE groupe SEB 23 ans

“J’ai eu la chance de partir vivre 6 mois à Hawaï et six mois à Hong Kong au cours de semestres universitaires internationaux. Ainsi j’ai pu découvrir que le système français avait ses avantages et ses inconvénients.”

Grégoire, étudiant en école de commerce, stagiaire à Hong Kong, 22 ans

“J’aimerais avoir l’occasion de continuer à voyager afin de découvrir d’autres cultures et manières de travailler, et mieux comprendre les consommateurs à qui je veux vendre mes produits.”

Mathilde, assistante marketing, groupe SEB, 23 ans

“Il faut une capacité d’adaptation rapide, j’ai eu à changer 5 fois de poste en 5 ans, à travailler dans plus d’une dizaine de pays, dans des environnements techniques et culturels très différents.”

Guilhem, ingénieur, société para-pétrolière, 29 ans

Une formation solide qui pourrait être complétée

Les jeunes ont le sentiment d'être bien formés sur les parties techniques pures du métier, bien préparés à la recherche d'emploi et ils maîtrisent la construction de leur réseau. Par contre, ils aspirent à développer les compétences annexes mais néanmoins indispensables pour réussir et trouver leur place dans l'organisation. Qualités humaines, sociales, créativité, flexibilité, valorisation de l'erreur comme source d'apprentissage, développement d'une communication fluide et transversale.

“Nous devons apprendre la coopération et l’humilité pour accepter que chaque professionnel puisse nous apporter un nouveau regard qui fera évoluer notre pratique.”

Célia, étudiante, profession paramédicale, 21 ans

“On nous prépare sur les connaissances théoriques et on fait quelques mises en situations mais c’est en commençant à travailler et en essayant qu’on apprend le mieux.”

Aurélien, étudiant, école de commerce, stagiaire chez Google, 19 ans

“Ma formation m’a préparée aux compétences de base du monde professionnel mais il faut tout le temps s’adapter aux différents milieux dans lesquels on exerce.”

Mélanie, étudiante, profession paramédicale, 23 ans

“Il faut développer des partenariats avec les écoles/ universités pour adapter la formation avec les besoins du monde de l’entreprise.”

Guilhem, ingénieur, société para-pétrolière, 29 ans

“Je dirais que ce qui a manqué à ma formation, c’est d’apprendre à réagir dans une situation où l’on ne dispose pas de toutes les données et où il faut impérativement prendre une décision.”

Lise, école de commerce, VIE groupe SEB 23 ans

“Les enseignants décrètent être les meilleurs et avoir raison, au lieu d’apprendre aux étudiants à cohabiter sur le marché du travail pour le bien des patients.”

Clarisse, étudiante en ostéopathie, 22 ans

Futurs investisseurs ou actionnaires responsables ?

Qu'ils soient ou non déjà actionnaires, les interviewés ont une vision plutôt convergente du rôle qu'ils pourraient jouer en tant qu'actionnaires ou investisseurs. Ils choisiraient d'investir dans des structures qui font confiance aux jeunes et dont l'objectif est de faire évoluer la société. Les nouvelles technologies comme des domaines plus classiques tels que l'éducation ou l'agriculture, sont au cœur de leurs préoccupations. Certains vont jusqu'à repenser la place des actionnaires.

“On est tous investisseurs, actionnaires dès lors qu'on est consommateurs. Chaque achat, chaque choix est un vote.”

Charlotte, étudiante, école d'ingénieur, 23 ans

“J'investirais dans les entreprises qui sont dans une transition énergétique.”

Clémentine, étudiante en médecine, 24 ans

“J'investirais dans l'agriculture et l'éducation car pour moi ce sont les deux secteurs qui en ont le plus besoin en France.”

Justine, étudiante, profession paramédicale, 21 ans

“En priorité, j'investirais dans le domaine digital. Il faudrait avoir une meilleure compréhension des data que l'on collecte en ligne afin de pouvoir devancer les besoins du marché.”

Lise, école de commerce, VIE groupe SEB 23 ans

“J'ai eu la chance de rencontrer un ou deux très bons investisseurs lorsque je montais ma startup. Ils sont rudes, ne prennent pas de gants, mais ils agissent un peu comme des courants d'air sur un cerveau en surchauffe.”

Martin, ingénieur, consultant aéronautique, 28 ans

“Je donnerais davantage de parts de l'entreprise aux salariés quelque soit leur fonction.”

Benoît, ingénieur, start-up spécialisée dans les objets connectés, 26 ans

“Il faut rapprocher le monde des investisseurs du monde réel. Pendant trop d'années les investisseurs étaient trop loin de leurs entreprises, il faut pourtant que les deux se comprennent et travaillent ensemble pour prévoir le futur.”

Aurélien, étudiant, école de commerce, stagiaire chez Google, 19 ans

“Je donnerais sa chance à la jeune génération afin qu'elle impacte davantage le business et les méthodes de management.”

Mathilde, assistante marketing Groupe SEB, 23 ans

“Il ne faut pas perdre de vue que le capital le plus important, et ce qui fera grandir encore plus le groupe c'est avant tout ses collaborateurs.”

Léa, acheteuse packaging, Société parfums et cosmétiques, 25 ans

“Je boycotterais les entreprises irrespectueuses de leurs salariés et privilégierais les entreprises qui mettent le capital humain au cœur de leurs préoccupations.”

Clarisse, étudiante en ostéopathie, 22 ans

CONCLUSION

Les jeunes gens interviewés font preuve d'une maturité étonnante. Ils ont tous une certaine conscience de la réalité de notre monde, des enjeux majeurs de la société et de la responsabilité de chacun pour faire bouger les choses. Ceux qui sont déjà sur le marché du travail depuis quelques années font preuve d'une vraie lucidité sur la dureté du monde professionnel. Les plus jeunes, encore étudiants ou stagiaires ont une vision plus idyllique de leur futur. Tous sont prêts à relever leurs manches pour construire le monde de demain : un monde qu'ils veulent ouvert, plus connecté, plus humain et plus juste.



Alice Guilhon,
Directrice générale
de SKEMA Business School

“Il faut s'adapter et innover EN MATIÈRE DE PÉDAGOGIE”

POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES D'UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION, LA FORMATION DES ÉTUDIANTS ÉVOLUE. SKEMA A CHOISI POUR CELA DE S'IMPLANTER DANS DIFFÉRENTES RÉGIONS DU MONDE OÙ S'INVENTE LE MONDE DE DEMAIN. MAIS PAS QUE.

Quelle est selon vous la spécificité de Skema ?

Notre école créée il y a six ans résulte de la fusion entre deux « vieilles dames » : l'ESC Lille qui avait 120 ans et le CERAM qui avait 60 ans. Nous avons eu la chance de partir d'une feuille blanche pour imaginer le projet de cette nouvelle école. Pour cela, nous sommes allés voir une centaine d'étudiants et une cinquantaine d'entreprises pour identifier leurs

attentes et leurs besoins respectifs. Nous avons retenu quatre axes majeurs : la capacité d'entreprendre, la mobilité, le multiculturalisme et le management à distance. Nous avons eu la chance de pouvoir casser les codes historiques obsolètes de nos deux écoles tout en gardant les fondamentaux. Nous avons voulu une école hyper mobile, hyper adaptable, hyper énergique avec des professeurs qui nous suivent dans cette nouvelle aventure académique.

Quels profils d'étudiants recherchez-vous ?

Sur 6 000 candidats nous retenons 535 étudiants. Nous estimons que tous ces jeunes ont le niveau requis en culture générale ou en maths, la différence ne se fait pas à ce niveau. Nous cherchons des gens mobiles, adaptables, entreprenants, attirés par un enseignement transdisciplinaire en France comme à l'étranger. Pour cela nous leur demandons lors de

leur entretien de se projeter dans 10 ans et d'écrire un CV projectif. C'est très déstabilisant pour eux au départ, surtout pour les élèves qui arrivent de classes préparatoires mais nous cherchons ceux dont on sait qu'ils seront des agents de la transformation.

On enseigne différemment aujourd'hui ?

C'est certain. Il faut s'adapter et innover en matière de pédagogie. Utiliser des supports différents, mais aussi innover dans le contenu car la nouvelle génération a besoin d'aborder les sujets

de façon transdisciplinaire. L'objectif n'est plus de donner l'information aux étudiants (ils y accèdent par eux-mêmes) mais de travailler avec eux sur la capacité de discernement et la méthodologie. Le travail en classe est comme inversé : les étudiants découvrent les sujets par le terrain et remontent ensuite à la théorie. Les professeurs deviennent des experts qui illustrent et permettent de remettre en perspective l'information glanée par les étudiants.

Des professeurs internationaux car votre école est multi-sites ?

Oui, le recrutement de professeurs internationaux est essentiel pour nos étudiants car ils sont plus de 7 000 répartis sur six campus et plus de cent nationalités sont représentées. Sur tous les acteurs de l'enseignement supérieur en management dans le monde, seulement 1% ont comme SKEMA une stratégie multi-campus. En France, notre école est implantée à Lille, Paris et Sophia Antipolis. Dans le reste du monde, nous sommes à Suzhou en Chine, à Raleigh aux Etats Unis et à Belo Horizonte au Brésil. Tous nos campus sont connectés et nos

programmes multi-sites, mais avec les codes culturels locaux. C'est une grande richesse pour nos étudiants de pouvoir, pendant leur parcours, être mobiles et s'appuyer sur les spécificités de nos différents campus pour être des managers et des dirigeants aptes à évoluer dans l'économie de demain. C'est pour toutes ces raisons que nous privilégions des enseignants avec une forte ouverture internationale qui

“ Nous cherchons ceux dont on sait qu'ils seront des agents de la transformation ”

peuvent transmettre une pédagogie et des connaissances adaptées à un environnement global et multiculturel dans lequel évoluent nos étudiants.

Vous formez aussi les étudiants à avoir une bonne compréhension de la culture locale. C'est aussi ce que recherchent les sociétés qui vont les embaucher ?

Oui, les pays sont très sensibles aux valeurs et aux impacts des entreprises qui s'implantent sur leur sol et c'est important de comprendre cela. Les écoles sont également jugées sur ces critères d'impact. Par exemple, à Suzhou où sont également installées cinq cent des plus grandes firmes mondiales avec beaucoup d'entreprises françaises, il est important que les jeunes diplômés soient imprégnés de l'esprit culturel local.

Les spécificités du tissu associatif représenté sur chaque campus les y invitent. En plus du cursus académique qui doit être qualitatif, cette exposition à d'autres cultures en immersion fait partie de notre programme.

“ Les pays sont très sensibles aux valeurs et aux impacts des entreprises qui s'implantent sur leur sol ”

Avec toutes ces options possibles, comment aidez-vous les étudiants à construire leur cursus ? Il y a de quoi être un peu perdu.

Sur chaque campus nous avons une équipe qui accompagne les étudiants pour construire leur parcours en fonction de leurs rêves, de leurs aspirations, de leur bagage, de leurs expériences passées et de la projection qu'ils nous ont remis en entrant dans l'école. Avec tout cela, nous les aidons et nous les orientons en fonction de leurs points forts, de

leurs points faibles et... des besoins du marché. Certains rentrent en sachant exactement ce qu'ils veulent, d'autres font un peu de tourisme académique



avant d'y voir plus clair mais tous rentrent transformés et ont gagné en maturité.

Cette nouvelle génération semble vous remplir d'espoir pour le futur ?

Oui c'est très enthousiasmant de former cette génération nouvelle, de voir tout ce qu'elle a de bon et de le transformer en meilleur encore. Les entreprises ont besoin de jeunes qui peuvent apporter des réponses différentes et nouvelles à des problèmes courants, existants. Les entreprises cherchent les recrues qui vont leur permettre d'entreprendre et d'innover à l'intérieur d'un système parfois routinier et inertiel. Pour cela il

faut apprendre à nos étudiants à oser et à ne pas craindre l'échec qui est un matériau d'apprentissage à part entière. Sur ce sujet, il faut vraiment changer les mentalités en France mais pas uniquement. En Chine l'échec est catastrophique, il fait perdre la face et peut conduire au suicide. Il faut en tenir compte avec nos étudiants chinois, et les faire évoluer eux aussi. Nous les autorisons à se tromper et c'est très nouveau pour eux. Pour réussir cet apprentissage, il faut beaucoup de bienveillance, c'est l'un des secrets.

“ Il faut apprendre à nos étudiants à oser et à ne pas craindre l'échec ”

Propos recueillis le 3 Février 2016

+ d'infos
www.skema-bs.fr

Alice Guilhon

Diplômée d'un Doctorat et d'une Habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier, Alice Guilhon est Auditrice à l'Institut national des hautes études de sécurité et à l'Institut des hautes études de la défense nationale. Après avoir enseigné le management à l'école CERAM, elle prend sa direction générale en 2000. En 2009, elle copilote la fusion de CERAM avec l'ESC Lille qui devient SKEMA. Tout au long de cette carrière d'enseignement, elle participe de nombreuses recherches en intelligence économique.



Uli Grabenwarter
Spécialiste de l'investissement à impact

Quel défi pour LA JEUNESSE ?

ULI GRABENWARTER NOUS INVITE À CONSIDÉRER QUE L'ON PEUT RÉCONCILIER LA SOCIÉTÉ AVEC LE MONDE DE LA FINANCE EN LE RECONNECTANT À LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE. IL ENCOURAGE VIVEMENT SES ÉTUDIANTS À EXAMINER CETTE VOIE COMME UNE OPPORTUNITÉ POUR CONSTRUIRE UN MODÈLE PLUS DURABLE.

Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours ?

J'ai eu un parcours assez classique avec au départ une activité professionnelle très éloignée de la finance responsable. J'ai commencé à travailler sur les produits dérivés mais je me suis vite rendu compte que ce domaine était trop éloigné de la réalité et manquait de tangibilité. Je me suis alors dirigé vers le financement des entreprises avant de me spécialiser dans le capital risque et notamment dans le financement de sociétés tournées vers les nouvelles technologies. Par leur potentiel de contribution à l'avancement de notre société, ces entreprises sont très intéressantes mais bouleversent la pérennité de nos modèles socio-économiques.

Je me suis interrogé sur la prise en compte de l'intérêt sociétal dans la logique de décision économique et la crise économique de 2008 a bien sûr accéléré ma réflexion. En 2010, l'Université de Barcelone, dans laquelle j'enseignais déjà m'a proposé de conduire un programme de recherche sur l'investissement à impact. Mon employeur, European Investment Fund (EIF), m'a accordé deux ans pour mener ce projet.

Pourriez-vous nous donner un exemple d'investissement à impact ?

Je pense à une entreprise créée par un père dont le fils est atteint d'une forme d'autisme appelée le syndrome d'Asperger. Les personnes atteintes de cette maladie ont une vraie difficulté à gérer les interactions sociales avec leur entourage et se trouvent par ce fait souvent marginalisées voire exclues d'une vie sociale et du marché de l'emploi. Par contre, ces mêmes personnes ont souvent un vrai don dans la perception de l'enchaînement de symboles et de chiffres, une capacité très recherchée dans le développement de logiciel informatique. Ce père a donc fondé une entreprise de consultance en informatique qui met en valeur cette qualité et propose ses services pour tester des logiciels dans leur phase de développement. Les résultats de cette initiative étaient tellement convaincants que les grandes entreprises du secteur informatique ne se sont pas contentées d'être clientes des services proposés par cette entreprise, elles ont elles-mêmes engagé des personnes atteintes de cette même maladie. Cela a changé leur

parcours de vie : plutôt que de dépendre d'un système de sécurité sociale pour survivre, elles sont maintenant pleinement intégrées dans le monde du travail et arrivent à assurer leur autonomie de vie.

Vous êtes également maître de conférence et enseignez notamment l'investissement à impact à Barcelone. Les étudiants sont-ils intéressés par ce nouveau module ?

Le fait d'intégrer dans ce cours de MBA sur le capital risque un module dédié à l'investissement à impact est une expérience intéressante en soi.

Je n'étais vraiment pas sûr d'attirer les étudiants avec ce cours et j'attendais les critiques de ceux qui me reprocheraient de mélanger les domaines de la « charité » avec la finance sérieuse. Finalement, ce module est celui qui a la meilleure cote auprès des étudiants.

Pourquoi à votre avis ?

Nous pensons à tort que les jeunes ont la même logique que nous. En réalité, nous avons en tant qu'adultes une vision



obsolète de la société. Contrairement à nous, les jeunes d'aujourd'hui savent à quoi va ressembler leur vie professionnelle et comprennent qu'elle sera très différente de celle de leurs aînés.

Ils sont conscients qu'ils auront dans leur carrière plusieurs employeurs. Ce changement de contexte sur la stabilité modifie leur perception : un jeune qui commence aujourd'hui ne sait même pas si la société qui le recrute existera encore dans dix ans !

Par ailleurs, ils attachent beaucoup d'importance au fait de donner du sens à leur travail, d'apporter une pierre à la société et en tiennent compte dans leurs choix.

Est-ce qu'il n'y a pas souvent une désillusion pour les jeunes qui suivent ces nouveaux modules et ne constatent pas les évolutions annoncées quand ils arrivent sur le marché du travail ?

Il peut y avoir une désillusion si les jeunes n'ont pas le courage de regarder au delà de l'entreprise considérée comme une « bonne boîte » par leurs parents...

Je peux comprendre que les jeunes s'inquiètent dans cette période

d'instabilité, mais ils doivent élargir leur recherche aux domaines émergents.

Et puis aujourd'hui, c'est beaucoup plus facile d'être son propre entrepreneur qu'il y a une quinzaine d'années. D'ailleurs, parmi ceux qui sont déçus par les entreprises traditionnelles, nombreux sont ceux qui lancent leur propre business. Avec quelques milliers d'euros et le crowdfunding¹ c'est aujourd'hui possible.

“ Ils sont conscients qu'ils auront dans leur carrière plusieurs employeurs ”

C'est possible et les opportunités sont nombreuses ?

Oui. Il y a espace très large pour réorganiser notre société et trouver de nouveaux modèles économiques. Relever les défis sociaux et environnementaux offre un vaste champ d'opportunités qui devrait permettre aux jeunes de donner libre cours à leur créativité.

Cela signifie donc qu'il faut intégrer cette réalité dans les formations.

C'est évident. J'ai vécu une expérience intéressante avec mes étudiants. A la fin de leur cursus, lorsque j'ai demandé à mes étudiants ce à quoi ils aspiraient, la plupart

Uli Grabenwarter
est Président de European Impact Investing Luxembourg, un réseau de professionnels qui visent à développer et promouvoir l'investissement à impact.



Il est également responsable de Strategic Development - Equity pour le Fonds Européen d'investissement (EIF) créé au Luxembourg en 1994 pour accompagner les petites et moyennes entreprises



Enfin, il a mené d'importantes recherches sur l'investissement à impact au sein de l'Institut d'Etudes Supérieures de Commerce (IESE) de l'Université de Navarre en Espagne où il est par ailleurs professeur conféréncier sur le capital risque, les Private Equity et l'investissement à impact.



souhaitait retourner dans les structures classiques telles que Goldman & Sachs ou Mc Kinsey, plus rassurantes en terme de carrière. Je n'ai pas pu m'empêcher de leur dire qu'après une formation qui leur avait coûté 100 ou 150 000 euros, je métonnais qu'ils veuillent retourner faire ce qu'ils pouvaient faire avant ce Master. Si ce qu'ils estiment « valoir » en terme de rémunération avoisine les 50 000 euros, je leur ai fait remarquer qu'ils font alors partie des 5% des plus riches individus de la planète. Si ces 5% qui viennent de bénéficier d'une des plus prestigieuses formations disent qu'ils veulent privilégier la sécurité et ne pas prendre le risque de faire quelque chose qui peut faire bouger la société alors, qui le fera...

Finalement quelques uns ont choisi d'être leur propre entrepreneur. La formation doit encourager la confiance et la créativité.

¹ Financement participatif

Comment maintenir une économie performante en intégrant les défis sociaux et environnementaux ?

On peut encore gagner de l'argent avec le « vieux modèle », avec l'industrie pétrolière par exemple mais en intégrant le long terme, on comprend aisément que d'autres perspectives s'ouvrent à nous et que l'on ne peut pas continuer à créer en empruntant les ressources aux générations futures.

Nous vivons dans un système économique qui ne devrait laisser personne sur le carreau. S'il y a des disparités trop grandes entre les différents groupes qui composent la société, c'est tout le système économique qui se grippe. Nous devons intégrer la responsabilité sociétale dans nos modèles.

Aujourd'hui par exemple, si nous ne sommes pas capables de réussir l'intégration en Europe du million de réfugiés qui arrivent à nos frontières, nous ne pourrions pas maintenir la cohésion qui permet nos échanges économiques. Il est indispensable de relever ce défi démographique.

Quelles devraient être les préoccupations des actionnaires pour répondre aux enjeux de notre société ?

Je pense que de nos jours les actionnaires sont en train de réaliser que la préservation de leur patrimoine passe aussi par un engagement plus actif de leur part

“Le profit réel dépend de la création de valeur”

concernant les orientations stratégiques de leur société. Le manque de pouvoir d'un actionnaire individuel dans un actionnariat très fragmenté a encouragé l'activisme actionnarial. Ce dernier ne cherche pas seulement à favoriser l'alignement des intérêts actionnariaux et managériaux. Il vise également une création de valeur durable. Par exemple, ces initiatives remettent en cause une rémunération des dirigeants basée sur les seuls critères de performance à court terme. Peu à peu, chacun prend conscience du fait que le profit réel dépend de la création de valeur et les actionnaires ont un rôle très important à jouer dans ce contexte.

Propos recueillis le 16 décembre 2015

Investissement à impact

L'investissement à Impact est un investissement qui cible les entreprises ayant pour objectif ou pour mission de répondre à un enjeu sociétal (social et/ou environnemental) tout en recherchant une pérennité financière. Il s'agit de ne plus opposer philanthropie et rentabilité financière.

Aujourd'hui, dans le monde de la finance, un bon investisseur recherche le meilleur rendement possible pour son capital. S'il a un esprit un peu philanthropique, il fait don d'une partie de ces gains à des associations ou des projets qui ont un fort impact social et dont la mission le touche d'une manière ou d'une autre. L'idée de l'investissement à impact est de concilier ou de combiner ces deux objectifs : rechercher une performance financière tout en investissant dans des sociétés développant des produits ou des services en vue d'un bénéfice social ou environnemental.

Vote de FÉDÉRACTIVE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SEB - 19 MAI 2016



FÉDÉRACTIVE approuvera toutes les résolutions soumises à la prochaine Assemblée Générale SEB qui se tiendra le 19 mai 2016.

FÉDÉRACTIVE recommande à tous les actionnaires de les approuver également, à l'exception des résolutions 9 (augmentation du montant des jetons de présence) et 10

(Say on pay : augmentation de la rémunération fixe de Thierry de la Tour d'Artaise, Président-Directeur Général) pour lesquelles elle ne formule pas de recommandation de vote.

Pour plus d'informations sur notre analyse des résolutions, consulter notre site : www.federactive.com



Pour continuer à recevoir des informations sur les travaux de FEDERACTIVE, merci de nous communiquer votre adresse mail à : contact@federactive.com



ATTRACTION
OUVERTURE
FÉDÉRACTIVE
ACTIONNAIRES SEB
DÉVELOPPEMENT

FÉDÉRACTIVE

est une société par Actions Simplifiée. Holding de contrôle et de participation.

Siège social :
66, avenue des Champs Élysées
F-75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 43 26 94 12

contact@federactive.com
www.federactive.com

Lettre d'information de FÉDÉRACTIVE Valeur ajoutée

Directeur de la publication : Pascal Girardot / Comité de rédaction : Delphine Bertrand et Sarah Chaleur / Création graphique : www.lemeccanographe.fr / Relecture : Claire Husson / Crédit photo : Fotolia - Istockphoto - www.generationyie - Tirage : 8900 exemplaires / 2016

Remerciements Le comité de rédaction de « Valeur Ajoutée » remercie chaleureusement Alice Guilhon, Emmanuelle Duez, Uli Grabenwarter, ainsi que tous les jeunes pour leur contribution.

Mentions légales C'est en notre qualité de premier actionnaire de SEB que nous vous adressons notre lettre d'information annuelle « Valeur Ajoutée ». En application de la loi n° 78-17 Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des données vous concernant, que vous pouvez exercer en nous adressant un courrier au siège social de FÉDÉRACTIVE (66 avenue des Champs Élysées 75008 Paris) ou par mail (contact@federactive.com)

