

# La **Jaune** et la **Rouge**

REVUE MENSUELLE DE L'ASSOCIATION DES ANCIENS ÉLÈVES ET DIPLÔMÉS DE L'ÉCOLE

**polytechnique**

**DOSSIER**

## **L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ**

→ **En finir avec  
les idées reçues  
sur le financement**

→ **La société à objet  
social étendu,  
un statut innovant**

→ **Anticiper et accom-  
pagner les mutations  
économiques**

**FOCUS**

**X-SUPPLY CHAIN : DES CONCEPTS AUX OPÉRATIONS**

# Sommaire

décembre 2013 – n° 690

GRAND ANGLE

- 7 > Éditorial – Un nouveau visage pour demain  
par Laurent Billès-Garabédian (83)

## Entreprise et société

- 8 > Introduction – Retour à l'entreprise  
par Gilbert Ribes (56)
- 9 > Résumé des articles
- 10 > Entreprise et société : jamais l'une sans l'autre  
par Gilbert Ribes (56)
- 12 > Organiser le travail productif, de l'Antiquité à nos jours  
par Alain d'Iribarne
- 15 > De la responsabilité sociétale des entreprises à celle de leurs dirigeants  
par Robert Leblanc (76)
- 18 > L'efficacité économique de l'entreprise doit contribuer au bien commun  
par Bertrand Collomb (60)
- 22 > En finir avec les idées reçues sur le financement  
par François Drouin (71)
- 24 > Il faut sauver les entreprises de taille intermédiaire  
par Pierre Gattaz
- 28 > France et Allemagne, deux modèles différents  
par Stéphane Guinchard (94)
- 32 > La société à objet social étendu, un statut innovant  
par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel
- 36 > Intérêt général : que peut l'entreprise ?  
par Julien Damon
- 38 > L'entrepreneuriat, clé de la reprise  
par Franck Lirzin (2003) et Laurent Daniel (96)
- 40 > Créer de la valeur là où personne n'en voit  
par Alain Mathieu (57)
- 42 > Les banques coopératives, un modèle pour l'avenir  
par Étienne Pflimlin
- 46 > Anticiper et accompagner les mutations économiques  
interview de Jean-Pierre Aubert par Michel Berry (63) et Aurélien Bocquet (2003)

Ce numéro comprend un supplément de 20 pages  
posé sous la 4<sup>e</sup> de couverture, intitulé  
« Dossier spécial – Grandes infrastructures ».

## EXPRESSIONS

### FORUM SOCIAL

- 50 > Pour le chômage des jeunes a-t-on tout essayé ?  
par Jacques Denantes (49)

### FONDATION

- 52 > Rencontre avec Nikita Novyydarskov (2010)  
propos recueillis par Astrid L'Ange

### RÉCRÉATION LITTÉRAIRE

- 54 > Plumes libres et tire-bouchon  
XMA fait feu de tout bois  
par Jean Sousselier (58)

## ARTS, LETTRES ET SCIENCES

- 56 > Musique en images par Marc Darmon (83)  
Récréations scientifiques par Jean Moreau de Saint-Martin (56)
- 57 > Magnan – Chez *La Petite Périgourdine*, « la bonne cuisine est la base du vrai bonheur » par Lady GastronomiX  
Bridge par Gaston Méjane (62)
- 58 > Discographie par Jean Salmona (56)
- 59 > Cinéma par Jacques Peter (89)
- 60 > Livres
- 63 > Solutions du Bridge et des Récréations scientifiques

## FOCUS

### X-Supply Chain : des concepts aux opérations

- 64 > Paul Sanséau (80), président du groupe X-Supply Chain  
« Des approches nouvelles pour maîtriser les enjeux de la *supply chain* du XXI<sup>e</sup> siècle »  
propos recueillis par Jean-Marc Chabanas (58)
- 66 > Témoignages

## VIE DES ENTREPRISES

- 73 > Dossier spécial réalisé par FFE  
pour le service commercial de *La Jaune et la Rouge*

### PRÉCISION

Le dossier « Transition énergétique » (n° 689, novembre 2013) a été coordonné par Nadja Kahrobaie (M 2011), entourée d'une équipe composée de Michel Lepetit (81), Sophie Topiol, Benoît Leguet (97), Guillaume de Smedt (95) et François Cuénot.

Revue mensuelle de l'Association des anciens élèves et diplômés de l'École polytechnique

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :**  
Laurent BILLÈS-GARABÉDIAN (83)

**RÉDACTION EN CHEF :**  
Jean-Marc CHABANAS (58), Hubert JACQUET (64)

**SECRÉTAIRE DE RÉDACTION :**  
Anne-Béatrice MULLER

**ASSISTANTE :** Françoise BOURRIGAUULT

**CORRECTRICE :** Catherine AUGÉ

**ÉDITEUR :**

Association des anciens élèves et diplômés de l'École polytechnique  
5, rue Descartes, 75005 Paris  
Tél. : 01 56 81 11 00  
Courriel : info@ax.polytechnique.org  
Fax : 01 56 81 11 01

**COMITÉ ÉDITORIAL :**

Michel BERRY (63), président,  
Christian MARBACH (56), président d'honneur,  
Pierre LASZLO, Philippe LAURIER (E.P.),  
Denys ROBERT (E.P.),  
Anne TROToux-COPPERMANN (E.P.),  
Maurice BERNARD (48), Serge RAFFET (50),  
Jean DUQUESNE (52), Michel HENRY (53),  
Charles-Henri PIN (56), Jacques-Charles FLANDIN (59),  
François Xavier MARTIN (63), André FERRAS (64),  
Gérard BLANC (68), Jérôme DUPONT de DINECHIN (84),  
Jean-Philippe PAPILLON (90).

**RÉDACTION DE LA JAUNE ET LA ROUGE :**

5, rue Descartes, 75005 Paris  
Tél. : 01 56 81 11 13  
Courriel : jaune-rouge@ax.polytechnique.org

**WEBMESTRE :** Jean-Pierre HENRY (64)  
webmestre@lajauneetarouge.com

**ABONNEMENTS, ANNUAIRE, COTISATIONS :**

Tél. : 01 56 81 11 15 ou 01 56 81 11 05  
annuaire@ax.polytechnique.org

**TARIFS 2013 :**

Prix du numéro : 8 euros  
Abonnement (10 numéros par an) :  
voir bulletin en page 99

**ANNONCES IMMOBILIÈRES :**

Tél. : 01 56 81 11 11 – Fax : 01 56 81 11 01

**BUREAU DES CARRIÈRES :**

Tél. : 01 56 81 11 14 – Fax : 01 56 81 11 03

**PUBLICITÉ :** FFE,

15, rue des Sablons – 75116 Paris  
Tél. : 01 53 36 20 40



**CONCEPTION, RÉALISATION :** KEY GRAPHIC

**IMPRESSION :** GROUPE MAURY IMPRIMEUR

**COMMISSION PARITAIRE n° 0114 G 84221**

**ISSN n° 0021-5554**

**TIRAGE : 8 050 exemplaires**  
**N° 690 – DÉCEMBRE 2013**

**PHOTO DE COUVERTURE**

© FOTOLIA/ISTOCK

PAGE 93



# L'entreprise dans la société

DOSSIER COORDONNÉ PAR GILBERT RIBES (56)

## Entreprise et société : jamais l'une sans l'autre par Gilbert Ribes (56) p. 10

La finalité de l'entreprise est de fournir aux autres acteurs économiques des biens et des services. Mais sa contribution à l'intérêt général va bien au-delà : elle crée des emplois et procure des revenus aux salariés, aux actionnaires, etc. De plus, l'entreprise exportatrice procure à la France les devises nécessaires pour payer les importations indispensables.

## Organiser le travail productif, de l'Antiquité à nos jours par Alain d'Iribarne p. 12

Une mise en perspective historique des organisations du travail, artisanal ou industriel, conduit à un modèle néoartisanal de services sur mesure numérisés. S'appuyant sur les nouvelles technologies dites intelligentes, il pourrait constituer les prémices d'une nouvelle révolution industrielle.

## De la responsabilité sociétale des entreprises à celle de leurs dirigeants par Robert Leblanc (76) p. 15

La « responsabilité sociétale des entreprises » intègre les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités. Emploi, éducation, environnement, innovation impliquent de plus en plus les dirigeants dans l'engagement de leurs entreprises sur les questions sociétales.

## L'efficacité économique de l'entreprise doit contribuer au bien commun par Bertrand Collomb (60) p. 18

L'entreprise est le lieu où apporteurs de capitaux et collaborateurs travaillent ensemble pour créer de l'efficacité économique. Les possibilités de progrès, technologique, économique et social, sont plus considérables que jamais, mais se heurtent à des modes d'organisation politique hérités des siècles précédents.

## En finir avec les idées reçues sur le financement par François Drouin (71) p. 22

Pour investir et innover, il faut des fonds. Plusieurs idées reçues laissent entendre que ce n'est pas facile : les banques ne voudraient plus prêter ; l'Europe interviendrait trop ; les entrepreneurs ne voudraient pas ouvrir leur capital.

## Il faut sauver les entreprises de taille intermédiaire par Pierre Gattaz p. 24

Les ETI, qui comptent moins de 5000 salariés, sont la trame du tissu industriel français. Mais leur avenir et leur indépendance sont de plus en plus menacés. Sauver et développer les ETI est un combat quotidien.

## France et Allemagne, deux modèles différents par Stéphan Guinchard (94) p. 28

Les deux plus importantes économies d'Europe présentent des différences significatives, que ce soit dans leur histoire, leur performance actuelle ou leurs perspectives d'avenir. Aujourd'hui, la performance économique de l'Allemagne suscite beaucoup d'intérêt quant à son modèle.

## La société à objet social étendu, un statut innovant par Blanche Segrestin et Armand Hatchuel p. 32

Les entreprises doivent concilier compétitivité économique avec progrès social et respect de l'environnement. Le statut proposé de « société à objet social étendu » permettrait d'inscrire dans les statuts que l'entreprise se donne des objectifs qui, tout en incluant le profit, intègrent d'autres buts.

## Intérêt général : que peut l'entreprise ? par Julien Damon p. 36

Les entreprises créent des richesses et des emplois. À ce titre, elles apportent une contribution fondamentale à l'intérêt général. Mais cette contribution peut-elle aller au-delà ? L'éclairage de dix chefs d'entreprise.

## L'entrepreneuriat, clé de la reprise par Franck Lirzin (2003) et Laurent Daniel (96) p. 38

L'économie ne redémarrera pas sans les entreprises. Se placer clairement dans une perspective entrepreneuriale est un impératif si la France ne veut pas rater le coche de la reprise.

## Créer de la valeur là où personne n'en voit par Alain Mathieu (57) p. 40

La place de l'entreprise dans la société française ne sera celle que souhaitent les Français qu'après un changement substantiel des idées et des personnes.

## Les banques coopératives, un modèle pour l'avenir par Étienne Pflimlin p. 42

Les banques coopératives reposent sur une responsabilité solidaire et une gouvernance démocratique. Elles ont fait la preuve de leur qualité et de leur capacité à s'adapter. Elles constituent un modèle pour l'avenir.

## Anticiper et accompagner les mutations économiques interview de Jean-Pierre Aubert par Michel Berry (63) et Aurélien Bocquet (2003) p. 46

Quand une entreprise connaît de graves difficultés ou disparaît, c'est un drame social et humain avant d'être un sinistre économique. La société a alors un rôle à jouer pour aider les salariés qui perdent leur emploi.