

# L'ENTREPRISE FACE AUX NOUVEAUX DÉFIS DÉMOCRATIQUES

LES BONNES PRATIQUES À DESTINATION DES ENTREPRISES POUR  
FAIRE FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX DÉMOCRATIQUES



ENTREPRISE  
& PROGRES

# SOMMAIRE

A blurred background image of a meeting. In the center, a man in a dark green shirt sits with his hand to his chin, looking thoughtful. To his right, a woman with long blonde hair, wearing a red turtleneck, is looking down at a clipboard she is holding. On the table in front of them are a pink coffee cup, a laptop, and a white marker. The word 'SOMMAIRE' is overlaid in large, bold, white capital letters across the middle of the image.

#### 4 À propos d'Entreprise et Progrès

- 5 Les nouveaux défis politiques et démocratiques, un sujet au cœur d'Entreprise et Progrès
- 7 Mot des présidents du chantier : L'entreprise, acteur du jeu démocratique dans un monde qui l'est de moins en moins...
- 10 L'entreprise face au nouveau momentum politique et démocratie, trois défis à relever :
  - L'entreprise face aux interpellations sociétales
  - L'entreprise et le monde politique
  - L'entreprise et les mutations géopolitiques

#### 13 La position d'Entreprise et Progrès

- 14 Bonne pratique 1 : Définir clairement les valeurs de l'entreprise
- 15 Bonne pratique 2 : Poser clairement et objectiver les questions et dilemmes, les chiffrer, les mesurer
- 16 Bonne pratique 3 : Animer un processus structuré de consultation et d'animation d'un « dialogue politique » au sein de l'entreprise
- 17 Bonne pratique 4 : Régénérer les instances de gouvernance dans lesquelles la parole est légitime pour rétablir un débat constructif
- 18 Bonne pratique 5 : Former et sensibiliser les dirigeants et les équipes aux enjeux démocratiques
- 19 Bonne pratique 6 : Se positionner en acteur d'un lobbying vertueux
- 20 Bonne pratique 7 : Prendre en compte la géopolitique des valeurs dans sa stratégie de développement et ses opérations
- 21 Bonne pratique 8 : Passer du risque à l'opportunité par rapport aux enjeux démocratiques

#### 22 Conclusion

#### 23 Remerciements

## À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

*Entreprise et Progrès est un think tank dont la mission est d'accélérer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes pour favoriser le progrès social.*

Depuis plus de 50 ans, Entreprise et Progrès transforme la société pour allier responsabilité sociale, environnementale et économique :

- en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs et pas seulement de la valeur actionnariale,
- en révélant au grand public ces dirigeants pionniers pour susciter l'envie de tous,
- en agissant auprès des leaders politiques et économiques pour que le changement s'accélère.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la société, un progrès responsable et utile pour tous, qui sert une société régénérative, optimiste et moins inégalitaire.

## LES NOUVEAUX DÉFIS POLITIQUES ET DÉMOCRATIQUES, UN SUJET AU CŒUR D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Conformément au concept du « double projet » proposé par Antoine Riboud lors de son discours fondateur, Entreprise et Progrès a toujours défendu la nécessité d'un rapport solidaire et constructif de l'entreprise avec la société civile. Nous croyons que l'entreprise doit se consacrer à son développement économique ainsi qu'au développement positif de la Société dans son ensemble.

C'est encore au nom de ce rôle social de l'entreprise qu'Entreprise et Progrès considère aujourd'hui qu'une entreprise responsable doit plus que jamais s'interroger sur les enjeux démocratiques qui entourent ses activités : il est urgent de regarder en face les nouveaux enjeux démocratiques et les questions qu'ils soulèvent.



## LES NOUVEAUX DÉFIS POLITIQUES ET DÉMOCRATIQUES, UN SUJET AU CŒUR D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

---

La puissance acquise par les entreprises au cours de deux siècles de mondialisation et d'industrialisation doit aujourd'hui leur permettre de prendre des positions fortes à l'heure de choix planétaires. Nous pensons que le rôle politique de l'entreprise doit s'incarner à travers un nouveau contrat : rester acteur d'une mondialisation différente, sans empiéter sur le rôle des États mais en étant conscients de sa force, et donc de sa responsabilité. L'enjeu démocratique impose aux entreprises et aux États de construire ensemble une nouvelle relation vertueuse.

Sans cela, l'entreprise court le risque aujourd'hui d'être soit réduite à un instrument de souveraineté d'un capitalisme d'État, soit d'être dé-légitimée pour ne servir que l'intérêt de quelques investisseurs dans un monde de risques. Entreprise et Progrès veut se positionner comme une organisation capable de surmonter les craintes de ce débat pour l'aborder frontalement et en tirer des positions et pistes d'action ambitieuses, utiles à toutes les entreprises, comme elle l'a toujours fait.

C'est pour mieux comprendre cet enjeu majeur de la gouvernance de l'entreprise contemporaine qu'Entreprise et Progrès a mené de janvier à juin 2022 une réflexion sur : « L'entreprise face aux nouveaux enjeux démocratiques ».

## L'ENTREPRISE, ACTEUR DU JEU DÉMOCRATIQUE DANS UN MONDE QUI L'EST DE MOINS EN MOINS...



Lorsque, fin 2021, nous avons lancé cette réflexion au sein d'Entreprise et Progrès, nous n'avions pas imaginé à quel point la question de l'entreprise face aux nouveaux défis démocratiques se poserait si vite et si brutalement en cette année 2022. L'interdiction faite aux femmes de choisir d'avorter dans une grande partie des États-Unis d'Amérique, l'invasion de l'Ukraine, qui rappelle les tensions autour du premier embargo économique qui fut celui contre l'Afrique du Sud de l'Apartheid, les poursuites pour crimes contre l'humanité en Irak à l'encontre de ce qui fut une entreprise de référence en éthique des affaires...

Beaucoup de dirigeants en concluent qu'ils ne peuvent pas risquer leur responsabilité personnelle et morale dans des relations avec des États qui contreviennent gravement aux droits humains et au respect minimum des principes démocratiques que nos valeurs nous conduisent à ne pas négocier. Nous allons vivre de plus en plus avec ces exigences de choix fondamentaux, tant la politique et la géopolitique se dérèglent au détriment d'un ordre international uniquement orienté par les rapports de force, la violence et les intérêts.

## L'ENTREPRISE, ACTEUR DU JEU DÉMOCRATIQUE DANS UN MONDE QUI L'EST DE MOINS EN MOINS...



Faut-il abandonner au réalisme toute réaction émue face à cette situation ? Ne faut-il gouverner l'entreprise que par rapport à son bas de bilan ? Si on répond oui, l'engrenage est simple : abandonnons immédiatement toute préoccupation de responsabilité de l'acteur économique en Société, donnons les clés du projet aux investisseurs les plus avides et armons l'entreprise de juristes et d'avocats, en défendant l'indéfendable devant ses clients et ses collaborateurs !

Et laissons filer par la même occasion toute la construction faite depuis 20 ans à l'OCDE autour de la conduite responsable des affaires, qui a permis d'élaborer des modes de travail et de conduite qui aident les entreprises à tracer les limites entre l'acceptable et l'inacceptable pour exercer leur activité.



Après nos travaux, nous nous sommes forgés une conviction : **la question démocratique doit être inscrite comme principe stratégique de la gouvernance des entreprises.** Pour faire face aux défis démocratiques, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'engager, de prendre des positions claires sur l'ensemble des enjeux démocratiques au sens large. L'entreprise n'est pas, et n'a jamais été, un acteur neutre. Développement durable et principes démocratiques sont indissociables : les enjeux démocratiques et le socle de valeurs sous-jacents doivent devenir un élément central de la gouvernance d'entreprise et de la communauté économique, en France et en Europe en particulier. En rappelant ce principe, Entreprise et Progrès met simplement à jour son héritage et actualise les positions de ses adhérents.

Nous ne pouvons passer à côté de ce moment préoccupant, tragique humainement et économiquement dramatique, pour rallumer la flamme de nos convictions et les remettre dans le débat public. Merci à ceux qui nous ont accompagnés dans cette réflexion pour poursuivre la mission d'Entreprise et Progrès, dont on aimerait que toute la communauté économique la partage de plus en plus, dans un contexte politique et planétaire qui semble nous échapper.

Un grand merci aux experts intervenus lors des trois ateliers : Alexandra Palt, Chief Corporate Responsibility Officer chez L'Oréal, Thierry Pech, directeur général de Terra Nova, Éric Le Boucher, éditorialiste aux Échos, Nicolas Théry, président du Crédit Mutuel et président de la Fédération Bancaire de France, Sylvie Matelly, directrice adjointe de l'IRIS, et Pierre-André de Chalendar, président de Saint-Gobain.

Patrick d'Humières, Christine Durroux, co-présidents du chantier

# L'ENTREPRISE FACE AU NOUVEAU MOMENTUM POLITIQUE ET DÉMOCRATIQUE : TROIS DÉFIS À RELEVER

## L'entreprise interpellée sur les questions sociétales

1

Plusieurs débats de société rappellent à l'entreprise qu'elle fait partie du monde. Inclusion des personnes vulnérables, nouvelles questions éthiques, mouvements sociaux, genre, revendications identitaires, diversité, droits des femmes, minorités, relation à la nature... Ces questions que le milieu médiatique et politique mal informé appelle de façon caricaturale le « wokisme » secouent le monde de l'entreprise qui n'y était pas préparé.

Ces revendications identitaires nouvelles, apportent à l'entreprise, et aux dirigeants, son lot de dilemmes et de questions. Comment répondre à ces sollicitations ? Comment se positionner dans un débat qui confronte souvent l'essentialisme et la méritocratie historiquement perçus comme « neutre » ? Comment prendre part aux débats sans se compromettre ? Comment protéger ses collaborateurs et les accompagner, bien au-delà des processus RH, des enquêtes internes et de la protection des lanceurs d'alerte ?





## Les nouvelles interactions entre l'entreprise et le monde politique

Si des liens ont toujours existé entre l'entreprise et le monde politique, ils n'ont pas toujours été vertueux, entre lobbyisme et corruption. De plus, la mondialisation libérale a eu tendance, dans les années 1980, à les diluer encore derrière une prétendue « neutralité » de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise est sommée d'avoir un impact positif dans la Cité, au-delà de son activité, au-delà de son profit, au-delà de la croissance qu'elle génère.

Il s'agit donc de se poser les questions de ces nouveaux liens : l'entreprise peut-elle générer cet impact positif sans s'engager face au monde politique ? Comment l'entreprise peut-elle revêtir un rôle politique ? Comment définir clairement ce rôle, ses frontières ? Comment redéfinir la relation entre l'entreprise et les politiques, les acteurs politiques et les politiques publiques ? Comment identifier les enjeux sur lesquels l'entreprise peut légitimement participer à l'action politique ? L'entreprise peut-elle envisager un lobbying vertueux ou un lobbying des parties prenantes ?

2

# L'ENTREPRISE FACE AU NOUVEAU MOMENTUM POLITIQUE ET DÉMOCRATIQUE : TROIS DÉFIS À RELEVER

## 3

### L'entreprise face aux mutations géopolitiques

Plus récemment, une convergence de turbulences géopolitiques a réinterrogé le rôle de l'entreprise dans la mondialisation. Les sociétés sortent d'une période de mondialisation sinon heureuse du moins porteuse d'espoir et de croissance sans limite. L'idée d'une mondialisation rythmée par la « fin de l'Histoire » qui devait voir l'avènement d'une économie de marché démocratique, ne semble plus crédible. Parallèlement, la crise sanitaire, écologique et sociale, interrogent cette mondialisation, et son caractère purement productiviste, au service du consommateur.

La montée actuelle des régimes autoritaires et des conflits conduit les entreprises à faire des choix de responsabilité qui ont des conséquences juridiques, économiques et morales. Les exemples ne manquent pas : retrait de Total en Birmanie, retrait de nombre d'entreprises de Russie, contentieux entre Lafarge et la Syrie, difficultés de la lutte contre la corruption dans certains pays... Face à la crise écologique et sociale, certaines entreprises se demandent si elles doivent relocaliser, changer leurs chaînes d'approvisionnement... La poussée des populismes, la tentation du repli sur soi, l'isolationnisme amènent aussi les entreprises, notamment celles qui sont internationales, à s'interroger sur leur présence dans certains territoires.

Comment appréhender ces questions géopolitiques nouvelles pour des entreprises mondialisées attachées à leur contribution à la société ? Comment définir un socle de valeurs démocratiques et géopolitiques dont l'entreprise doit se porter garante dans ses activités ?

## LA POSITION D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

### *Inscrire la question démocratique comme principe stratégique de la gouvernance des entreprises*

À l'issue de ce vaste chantier de réflexion, une conclusion semble s'imposer : pour faire face aux défis démocratiques, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'engager, de prendre des positions claires sur l'ensemble des enjeux démocratiques au sens large.

Il s'agit d'une transformation massive de leur gouvernance, car pour la première fois dans leur histoire, elles vont devoir inscrire la question démocratique dans la gouvernance, comme pilier stratégique, afin d'en tirer des pratiques opérationnelles. À partir de leur raison d'être ou de leur charte éthique, qui permet d'explicitier les valeurs qu'elles entendent défendre dans la Société, les entreprises doivent afficher clairement les principes démocratiques auxquels elles se réfèrent pour la conduite de leurs affaires. Cela au même titre que les valeurs qu'elles incluent dans leur corpus stratégique et leur gouvernance. Les travaux d'Entreprise et Progrès sur comment formuler une raison d'être transformative et sur les 10 recommandations pour mettre les entreprises sur la voie de l'impact peuvent à ce titre également servir de base pour définir cette charte de valeurs démocratiques.

Cette recommandation doit permettre aux entreprises de s'inscrire clairement dans un projet de société démocratique, de retrouver leur rôle dans la Cité. Cette recommandation n'est qu'une position générale : chaque entreprise doit définir la manière dont elle compte réaliser cette inscription stratégique des questions démocratiques dans sa gouvernance.

En fonction de son histoire, de ses valeurs, de ses spécificités, elle pourra, à sa manière, définir ce cadre de gouvernance démocratique.

En se basant sur les témoignages recueillis lors des ateliers de réflexion qui ont conduit à ce travail, en intégrant le fruit d'un travail bibliographique global, Entreprise et Progrès met à disposition des entreprises soucieuses d'accomplir ce travail des bonnes pratiques.

## 1

### Définir clairement les valeurs de l'entreprise

Définir ses valeurs peut être une première étape pour des entreprises qui ont à cœur de s'engager dans une gouvernance intégrant les principes démocratiques.

Parmi les options :

- Construire une colonne vertébrale, un référentiel de valeurs, une matrice, qui permet de prendre des décisions en fonction de ce que l'on pense juste, de ce que l'on souhaite porter. Celle-ci doit être pensée et élaborée en dehors des périodes de crise afin de ne pas être détournée au moindre contexte de détresse.

- Assurer le respect des valeurs de cette colonne vertébrale, de la stratégie politique, dans tous les pays et les zones où intervient l'entreprise.

Positionner le CEO comme maillon central de cette colonne vertébrale, comme ambassadeur des valeurs. Intégrer à ce titre un rôle de « Chief activist officer ». Dans ce contexte, il s'agit d'un CEO qui se positionne et assume sa position, qui accepte le doute et qui embarque la gouvernance de l'entreprise dans son entièreté.

- Cartographier les dilemmes politiques de l'entreprise, les grands sujets et débats qui peuvent se rapporter à son activité. Commencer également à poser les principes directeurs au-delà du juridique et du principe de conformité, permettant ainsi de construire une véritable « stratégie politique » de l'entreprise.

- Créer un comité politique, un espace clé permettant d'aborder les sujets les plus polémiques avec des membres de la gouvernance et des collaborateurs aux sensibilités diverses. Positionner clairement le champ du politique au sein de la gouvernance.



## 2

### **Poser clairement et objectiver les questions et dilemmes, les chiffrer, les mesurer**

En cohérence avec la défense des principes démocratiques, l'entreprise peut adopter une posture consultative lorsqu'il s'agit des questions de gouvernances politiques. Par exemple :

- Impliquer les salariés en les interrogeant sur la base d'un questionnaire d'auto hétéro perception, incluant par exemple des questions comme « Comment vous sentez-vous perçu ? » ou « Comment ressentez-vous l'engagement de votre entreprise ? », car la prise en considération des questions et inquiétudes des personnes sur le terrain est indispensable dans le développement d'un dialogue apaisé en entreprise.

- Échanger ces données, anonymisées, avec d'autres entreprises du secteur afin de permettre à l'entreprise de se positionner, de comparer et de construire un benchmark utile à tous.

# DES BONNES PRATIQUES POUR INSCRIRE LES PRINCIPES DÉMOCRATIQUES DANS LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

## 3

### Animer un processus structuré de consultation et d'animation d'un « dialogue politique » au sein de l'entreprise

Comment s'engager sur les principes démocratiques sans le faire de façon démocratique, en consultant ses parties prenantes ? Bien-sûr, cela implique de bien qualifier et positionner les objets du dialogue. Attention cependant, toutes les questions ne se posent pas pour toutes les entreprises. Chaque entreprise doit découvrir les véritables enjeux et inquiétudes des parties constitutives, changeantes et volatiles. L'entreprise peut alors :

- Commencer par définir qui sont les parties constitutives, impliquant ainsi de réorganiser les instances et « remettre à jour » le logiciel de représentativité des instances et corps intermédiaires.
- Veiller au respect des principes démocratiques au cœur de la gouvernance en dialoguant régulièrement avec les représentants des porteurs d'enjeux publics et de valeurs qui sont aussi les leurs, afin de résoudre les dilemmes, de traiter les controverses et de trouver, avec leurs parties concernées, les voies d'une progrès démocratique partagé.
- Charger la direction Développement Durable ou RSE de veiller à la qualité de ce dialogue et à l'intégrité des décisions qui en résultent.
- Cadrer le dialogue en le recentrant sur des sujets très précis, très experts, très concrets, et positionner les parties constitutives clés sur ces sujets précis.
- Passer d'une logique de consultation à une logique de concertation.

Il existe des méthodologies pour faciliter le dialogue et la construction avec les collaborateurs, par exemple la **méthode PAT-miroir**.

# 4

## Régénérer les instances de gouvernance dans lesquelles la parole est légitime pour rétablir un débat constructif

- Réfléchir de concert avec les CSE, associations, ONG, syndicats et de façon générale avec la société civile afin d'ouvrir et nourrir le débat avec des parties constitutives qui ont de plus en plus d'aspirations à contribuer à la réflexion. Cette ouverture contribue également à la solidification de la relation avec ces instances.
- S'appuyer sur l'expertise d'une association ou d'une coalition de référence pour favoriser dans les zones et les activités critiques la prise en compte de modes de bonne gouvernance en cohérence étroite avec les principes démocratiques qu'elles assument. Par exemple, Entreprise et Progrès fait le lien entre les acteurs engagés dans ce domaine et accompagne les entreprises dans une promotion des valeurs démocratiques.
- Mettre en place des instances permettant de développer un dialogue sain en proposant des espaces d'échanges neutres, replaçant en tête du débat public les questions qui doivent être entendues.
- Instaurer des normes pour encadrer le dialogue et se positionner en tant que garant du bon déroulement démocratique du processus pour qu'il ne se réduise pas à la prise de position d'un seul acteur.
- Être acteur de ce dialogue.



# 5

## Former et sensibiliser les dirigeants et les équipes aux enjeux démocratiques

Les dirigeants, ainsi que les managers et les équipes, peuvent être un maillon central d'une véritable intégration opérationnelle des principes démocratiques. Parmi les options pour les former :

- Pousser la transformation des formations dans l'éducation, en particulier les études secondaires, pour insuffler au plus tôt des valeurs en lien avec les enjeux de démocratie et rappeler l'importance de rester à l'écoute de la société, pour sensibiliser et ainsi réduire les biais dans l'orientation scolaire et le choix des métiers.
- Former les dirigeants aux enjeux sociétaux, aux enjeux politiques et de démocratie, et réintroduire le doute dans leur posture.

## 6

### Se positionner en acteur d'un lobbying vertueux

Parfois, une gouvernance alignée avec les principes démocratiques implique de penser l'entreprise comme une instance palliant les manquements de l'État, et accompagnant le changement de société, par exemple lorsque de nouvelles lois sont développées. Pour les entreprises qui souhaitent se positionner dans cette dynamique, il est possible de :

- S'impliquer davantage et contribuer plus largement à la planification économique, sociale et écologique en se positionnant sur un lobbying servant les intérêts du bien commun.
- Défendre la démocratie mais ne pas l'influencer. Porter et prôner ses valeurs sans les transformer.

Après 20 à 30 ans de mondialisation développée au bénéfice quasi-exclusif des consommateurs et des actionnaires, où la théorie d'une « fin de l'histoire » et autre « monde plat » a semblé abolir les frontières, la mondialisation prend un nouveau visage avec ses nouvelles fractures et ses nouveaux blocs et alliances. Les défis aux démocraties occidentales posés de façon aiguë par la Russie et la Chine ne sont pas un épiphénomène, mais l'exacerbation d'un dilemme auquel les entreprises désormais mondialisées doivent faire face : faire du business à tout prix... ou pas ?

Et quel prix les entreprises sont-elles prêtes à payer, face à l'interpellation croissante, voire aux accusations et mises en cause des sociétés civiles ? Les entreprises peuvent s'appuyer sur un socle de valeurs inébranlable, la colonne vertébrale, pour se positionner sereinement et efficacement sur l'échiquier géopolitique.



# 7

## Prendre en compte la géopolitique des valeurs dans sa stratégie de développement et ses opérations, de façon explicite

Définir clairement des principes géopolitiques et les mettre au cœur de sa stratégie opérationnelle est parfois nécessaire pour des entreprises opérant dans un contexte mondialisé. Ces dernières peuvent alors, par exemple :

- Trouver le bon équilibre entre le financier et l'extra financier et prendre des décisions uniquement à la lumière de la colonne vertébrale.
- Bien garder en tête que la responsabilité de l'entreprise dans ce contexte est multidimensionnelle et non manichéenne.
- Se positionner dans des pays où les valeurs sont proches et surtout compatibles avec la colonne vertébrale que s'est donnée l'entreprise.
- Impliquer l'ensemble de l'entreprise, ses parties prenantes, dans le débat autour de la stratégie géopolitique afin de ne pas faire de la question des valeurs un enjeu purement stratégique, car l'opérationnel est tout aussi indispensable.

# 8

### Passer du risque à l'opportunité par rapport aux enjeux démocratiques

Pour certaines entreprises, le retour dans la lumière de la question démocratique peut apparaître comme une vraie opportunité. À condition de savoir l'identifier. Pour cela, quelques pistes :

- Cartographier les risques, autant économiques que réputationnels, en fonction des pays.
- Anticiper les injonctions contradictoires, voire les sanctions, liées à une présence simultanée dans plusieurs pays. C'est par exemple le cas pour les entreprises basées à la fois aux États-Unis et en Chine.
- Prendre en compte les attentes, la pression des collaborateurs, récoltées grâce à l'écoute et la mise en place d'un dialogue apaisé en entreprise.
- Ancrer la stratégie géopolitique dans l'entreprise, dans la gouvernance, et même au-delà pour donner du poids et investir sur le sujet grâce à un dialogue avec des opérationnels confrontés au sujet.



## CONCLUSION

---



Cette position et ces options à explorer ont été élaborées sur la base de nos ateliers afin de permettre à toutes les entreprises d'embrasser les nouveaux enjeux démocratiques au sein de leur gouvernance.

Vous l'aurez compris, se positionner sur ces nouveaux enjeux démocratique, sortir de la neutralité, n'est plus un choix, c'est une question de survie. Les chemins pour se positionner face à ces enjeux s'avèrent cependant nombreux.

Chaque entreprise est invitée à traduire ces pistes à sa manière, en fonction de ses enjeux, à se saisir de ces exemples et les adapter, à les partager.

# REMERCIEMENTS

Entreprise et Progrès remercie l'ensemble de ses membres pour leur soutien

Aéroports de Paris

APL Data Center

Arkea Banque et Institutionnels

Artelia

BD Partners

Bel

Danone

Des enjeux et des hommes

Eco-Learn

ExecAvenue

Ferrero

Human Lights

KPMG

Lyra Network

MCR Consultants

Moodwork

Transdev

Oudart Gestion

Prospheres Dirigeants

Raise

Silver Alliance

Steelcase

The Arcane

Mercator

Hub Institute

Suntory

Nouvel Atlas

Ainsi que ses membres partenaires

CORNET VINCENT SEGUREL

inetum.<sup>+</sup>  
Positive digital flow

L'ORÉAL

Google

Kéa Partners  
for transformation

zenika

FDJ

Great  
Place  
To  
Work®

orange™

GROUPE  
vyv

©Pixabay, ©Unsplash

## CONTACT

Claire-Agnès Gueutin :

claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com

01 87 20 11 20



ENTREPRISE  
& PROGRES