



Institut de
l'ENTREPRISE
Melchior

Compte-rendu EEE 2025

Grand témoin – Antoine Frérot

Intervenant :

Antoine FRÉROT, Président du Conseil d'administration de Veolia

Modératrice :

Fatima AÏT-SAÏD, Inspectrice générale de l'Education, du Sport et de la Recherche

Compte rendu réalisé par Hélène PENVERNE, professeure de Sciences économiques et sociales (Académie de La Réunion).

Antoine Frérot a débuté sa carrière chez Veolia en 2003 en tant que Directeur général de Veolia Eau et adjoint de Veolia Environnement. Aujourd'hui, il est Président du Conseil d'administration de Veolia. Dans cet entretien, il nous livre de précieux conseils sur le rôle des entreprises en matière d'innovation, de compétitivité et de gouvernance. L'objectif serait effectivement de produire « un sursaut européen ».

Existe-t-il un modèle de gouvernance européen compétitif ?

Antoine Frérot explique que le l'économie européenne a tendance à perdre des places dans l'économie mondiale et que ce déclin s'explique notamment par son modèle et son histoire.

Il distingue le modèle chinois d'abord caractérisé par un cadre plus restreint, un Etat omniprésent et non-démocratique. Aux Etats-Unis, les entreprises suivent un seul objectif : la maximisation du profit.

En Europe, les entreprises ont d'autres buts : générer la prospérité de ses habitants, redonner au travail son rôle émancipateur, favoriser le bien-être des consommateurs ou encore produire en tenant compte des générations futures. C'est ce que Antoine Frérot qualifie de modèle de la performance plurielle. Economie, finance mais aussi société et environnement sont des mots-clés de la gouvernance actuelle européenne.

Pour un sursaut européen, Antoine Frérot propose plusieurs pistes :

- Tenir compte de tous les acteurs pour avoir une entreprise durable ;
- Rappeler que les entreprises profitent à tous et non à une minorité car il est indispensable d'avoir un soutien plus large de la population pour que les entreprises se développent ;
- Redonner aux conseils d'administration la mission de faire les bons choix pour conserver ce modèle.

Le modèle américain de gouvernance est-il plus performant en matière d'innovation que le modèle européen ?

Aux Etats-Unis, les entreprises, particulièrement celles issues de la « tech » se développent en un temps record pour deux raisons : D'abord, elles ont accès plus facilement aux financements à risques et ensuite, l'esprit d'entreprise et l'audace sont des valeurs fortes.

Pour favoriser la compétitivité en Europe et inciter les entreprises à innover, il faudrait donc :

- Remettre au goût du jour cet esprit d'entreprise ;
- Promouvoir le modèle de la gouvernance plurielle ;
- Intégrer l'apport des sciences sociales dans les entreprises et dans le mode de gouvernance ;
- Prendre au sérieux toutes les innovations locales.

Antoine Frérot rappelle tout de même que si le modèle américain est plus performant que le modèle européen dans le domaine de la « tech », cette affirmation n'est pas vraie pour toutes les innovations. En effet, dans le domaine environnemental, l'Europe serait plus avancée.

La réglementation européenne et particulièrement le principe de précaution sont-ils un obstacle à l'innovation ?

Selon Antoine Frérot, le principe de précaution en Europe a été imaginé au départ pour rajouter un peu plus de prudence et de sagesse lors de l'apparition de nouvelles innovations. Il était, effectivement, nécessaire de réfléchir aux points négatifs.

Aujourd'hui, ce principe est suivi de manière excessive et tétanise l'innovation. Antoine Frérot pense que l'on doit garder ce principe mais l'utiliser comme il a été imaginé au départ. Ainsi, si l'innovation est bénéfique, il faut l'encourager et imaginer des solutions pour éliminer ou du moins atténuer les limites de cette innovation.

Les entreprises ont-elles un rôle à jouer dans l'élévation du capital humain et est-ce la clé de la compétitivité ?

L'investissement dans le capital humain et l'acquisition de nouvelles compétences doivent-être de vraies politiques d'entreprise. Antoine Frérot prend l'exemple de Veolia qui forme à la fois ses cols blancs et ses cols bleus. Former tous les travailleurs aux nouvelles technologies est indispensable et a des répercussions à tous les maillons de la chaîne de l'entreprise, jusqu'aux clients. Le président du CA de Veolia insiste sur la formation continue et explique que cette formation peut être mutualisée avec d'autres entreprises et avec le monde éducatif.

Conclusion

Cet entretien envisage des pistes permettant un réel sursaut de l'économie européenne dans l'économie mondiale. La compétitivité européenne ne doit pas être laissée au hasard et nombreux sont les acteurs qui ont un rôle à jouer, à commencer par les entreprises : réflexion autour de la gouvernance et des missions du conseil d'administration, intégration des sciences sociales, prise en compte des besoins des consommateurs d'aujourd'hui et de demain, formation permanente ...

Pistes d'exploitations pédagogiques :

En SES :

On pourra aborder ce questionnement en terminale dans le chapitre sur les sources et les défis de la croissance et notamment dans la partie sur les institutions et leur importance dans la croissance économique. On pourrait aussi s'en servir dans la partie sur la croissance endogène en rappelant la responsabilité des entreprises dans l'accumulation du capital humain. L'exemple de Véolia pourra bien sûr être cité en exemple.

Toujours en terminale, cet entretien peut permettre de mieux expliquer la notion de compétitivité dans le chapitre sur les fondements du commerce international et de l'internationalisation de la production. Avec l'exemple de Véolia, on peut montrer que la productivité d'une firme sous-tend la compétitivité d'un pays.

De plus, le chapitre de première intitulé : « Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ? » peut aussi être illustré à travers cet exemple. En effet, cet entretien met en évidence les notions de gouvernance et la manière dont les décisions sont prises dans une entreprise.

En économie-gestion :

- En classe de terminale dans le thème « Comment concilier la croissance économique et le développement durable ? », nous pouvons traiter les sources et les limites de la croissance économique.
- En classe de première dans le thème « Quels modes de financement de l'activité économique ? », nous pouvons traiter des modalités de financement de l'activité économique.
- En classe de S.T.S dans le thème de « L'organisation de l'activité de l'entreprise », nous pouvons traiter du financement de l'entreprise. Il nous permettrait d'aborder les cycles de financement de l'organisation, ses solutions de financement avec une extrapolation au niveau de l'Europe en y intégrant les marchés

Ressources complémentaires :

- Risquer la prudence, Catherine Van Offelen, 2025