



**LES NOTES DE L'INSTITUT**

Janvier 2010

L'entreprise de l'après-crise

Renouveler

la contribution de l'entreprise  
à la cohésion sociale

par l'Institut de l'entreprise

À la fois lieu de rencontres, centre de réflexion et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société. Animé par des dirigeants d'entreprise, l'Institut de l'entreprise s'appuie sur un vaste réseau d'experts issus d'horizons variés. Au cœur de sa démarche figure la pédagogie des faits, nourrie par l'expérience de ses adhérents.

### **RÉFLEXION**

L'activité de réflexion se déploie autour des enjeux qui sont au cœur de la relation entre l'entreprise et son environnement. Pour diffuser ses analyses et ses propositions, l'Institut de l'entreprise privilégie trois canaux complémentaires : des rapports et des notes, le site internet *Débat&co* ([www.debateco.fr](http://www.debateco.fr)), et la revue *Sociétal*.

### **RENCONTRES**

Les différentes manifestations visent à alimenter la réflexion collective des adhérents de l'Institut de l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners-débats, de conférences et de colloques.

### **FORMATION**

L'Institut de l'entreprise développe des programmes visant à mieux faire connaître l'entreprise à des publics qui évoluent hors de celle-ci, mais qui sont amenés à interagir au quotidien avec elle. Ils s'adressent en particulier à quatre publics : les enseignants de Sciences Économiques et Sociales ; les élèves journalistes ; les fonctionnaires (inspecteurs des impôts, magistrats et inspecteurs du travail) ; les hauts potentiels à travers l'IHEE.

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est une association qui regroupe plus de 120 adhérents – pour l'essentiel des grandes entreprises auxquelles s'ajoutent quelques établissements d'enseignement supérieur et quelques fédérations professionnelles.

**Pour en savoir plus** : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

L'entreprise de l'après-crise

# Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale

Rapport du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise présidé  
par Jean-Paul Bailly et Xavier Huillard



© Institut de l'entreprise, 2010

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Damien Pô, délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

PRÉAMBULE.....	5
SYNTHÈSE.....	7
INTRODUCTION.....	11
<b>▮ 1. Redéfinir la relation de l'entreprise à ses collaborateurs.....</b>	<b>13</b>
1. L'ENTREPRISE ET LE NOUVEAU CONTEXTE DES RELATIONS DU TRAVAIL.....	13
2. RÉAFFIRMER L'ENTREPRISE COMME COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL.....	16
3. POUR UN PACTE D'EMPLOYABILITÉ.....	19
<b>▮ 2. Renforcer et élargir le dialogue social.....</b>	<b>31</b>
1. ÉTABLIR LA NOUVELLE ÉQUATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE.....	31
2. ADAPTER LE DIALOGUE SOCIAL AUX NOUVEAUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE.....	35
3. VERS UN DIALOGUE SOCIÉTAL.....	38
<b>▮ 3. Aligner la stratégie sociétale de l'entreprise sur sa stratégie économique.....</b>	<b>41</b>
1. L'ACTION SUR L'OFFRE DE TRAVAIL : LA PROMOTION DES RÉSEAUX DE MICRO-ENTREPRISES.....	42

<b>2. L'ACTION SUR L'OFFRE DE BIENS ET DE SERVICES :</b> LA CRÉATION DE NOUVEAUX MODÈLES DE CONSOMMATION MIEUX ADAPTÉS À LA SITUATION DES POPULATIONS PAUVRES.....	<b>44</b>
<b>3. LES CONDITIONS DE SUCCÈS : UNE STRATÉGIE SOCIÉTALE COOPÉRATIVE,</b> PROGRESSIVE, PROFESSIONNALISÉE ET ÉVALUÉE.....	<b>47</b>
<b>COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL .....</b>	<b>53</b>

# PRÉAMBULE

**E**n juin 2008, l'Institut de l'entreprise a engagé avec ses adhérents une réflexion collective sur l'avenir de l'entreprise, considérée à la fois comme organisation économique et comme acteur de la société. L'horizon de 2020 a été initialement retenu : alors que les plans stratégiques des entreprises considèrent généralement un horizon à trois ou cinq ans, une projection en 2020 avait en effet pour vertu de favoriser un changement de paradigme.

La première phase du projet, visant à identifier les grands enjeux et les principales tendances de la prochaine décennie, s'est appuyée sur une cinquantaine d'entretiens, conduits auprès des adhérents de l'Institut de l'entreprise.

La seconde phase du projet s'est recentrée sur l'horizon de l'après-crise, à travers quatre chantiers thématiques apparaissant comme autant de sujets clés aux yeux des entreprises. Quatre groupes de travail, présidés par un binôme de dirigeants, se sont ainsi réunis d'avril à octobre 2008 :

- **FAVORISER UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DU LONG TERME**

**Sous la présidence de Jean-François Roverato**, président-directeur général d'Eiffage, et **Serge Weinberg**, président de Weinberg Capital Partners.

- **REDÉFINIR LE RÔLE DU MANAGER**

**Sous la présidence de Daniel Chaffraix**, président d'IBM France, et **Pierre Mongin**, président-directeur général de la RATP.

- **REPENSER LA RELATION ENTRE LA SPHÈRE PUBLIQUE ET L'ENTREPRISE**

Sous la présidence de **Daniel Bouton**, président d'honneur de la Société Générale, et **Philippe Carli**, président de Siemens France.

- **RENOUVELER LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE À LA COHÉSION SOCIALE**

Sous la présidence de **Jean-Paul Bailly**, président-directeur général de La Poste, et **Xavier Huillard**, directeur général de Vinci.

Les recommandations de ces groupes de travail s'adressent principalement au type d'entreprise représentée au sein des groupes de travail – pour l'essentiel la moyenne ou grande entreprise, en général cotée – sans toutefois se limiter à ces dernières, les groupes de travail ayant cherché à leur donner une portée plus large chaque fois que cela était possible.

# SYNTHÈSE

**L**e groupe de travail de l'Institut de l'entreprise a choisi d'analyser la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale à l'horizon 2020 par trois approches successives : la relation de l'entreprise à ses collaborateurs ; le renforcement et l'élargissement du champ du dialogue social ; la relation de l'entreprise à son environnement sociétal.

## **1. REDÉFINIR LA RELATION DE L'ENTREPRISE À SES COLLABORATEURS**

L'instabilité organisationnelle qui caractérise l'entreprise dans un environnement compétitif n'aura pas disparu à l'horizon de 2020. Ses deux corollaires – le besoin d'une gestion individualisée des salariés et la nécessaire flexibilité des relations de travail – ont vocation à structurer durablement la relation de l'entreprise à ses collaborateurs. Ils devront toutefois être conciliés avec le besoin de tout travailleur de jouir sur la durée d'un sentiment de sécurité qui libère ses capacités d'initiatives individuelles, et avec la nécessité de maintenir un lien d'appartenance collective au sein de l'entreprise.

Plus largement, il s'agit d'apporter des limites à certaines tendances qui ont prédominé au cours des dernières années. Ces tendances – atomisation des rapports sociaux, conception unidimensionnelle de l'entreprise vue comme un actif dont le seul rapport financier importe – sont porteuses, à long terme, de risques pour l'activité de l'entreprise. La mobilisation des collaborateurs de l'entreprise sur la durée suppose une réaffirmation de l'importance de la communauté de travail, une réinscription du travail dans ses finalités multiples, et pas seulement économiques, et un rééquilibrage de la relation de l'entreprise à ses parties prenantes, dont le dirigeant doit se faire l'arbitre.

Dans ce cadre, les recommandations du groupe de travail s'organisent autour de deux axes.

La relation de travail doit d'abord être rénovée. À l'horizon 2020, il s'agit de dépasser les termes actuels du contrat de travail pour y intégrer l'obligation mutuelle de développement de l'employabilité. Cet objectif implique un recours élargi aux formations diplômantes, dont le double avantage est d'objectiver les progrès faits par l'entreprise et d'offrir un levier de motivation et de reconnaissance pour le salarié. Il implique aussi le passage d'une logique d'individualisation de la formation – accordant de manière indifférenciée à tous les salariés un droit à consommer de la formation – à une logique de personnalisation, qui permette à chacun de se former selon ses propres besoins. Cette orientation pourrait se traduire par la mise en place d'une dotation initiale de crédits de formation inversement proportionnelle au niveau de qualification initiale, voire par la révision de l'obligation légale de formation (qui pourrait être concentrée sur les salariés peu qualifiés).

Le fonctionnement du système d'assurance chômage doit également être revu en profondeur. À l'amélioration de l'employabilité par l'amélioration de l'offre de formation de l'entreprise devraient correspondre une nouvelle approche du système d'assurance chômage et la portabilité des droits pendant les périodes de transition professionnelle. À l'horizon 2020, il s'agit d'abord de refonder le système de formation professionnelle en augmentant les dépenses de formation, de soutien, de bilan de compétence, d'orientation, etc., dans le cadre d'un rééquilibrage entre ces dépenses et les dépenses d'indemnisation.

## **2. RENFORCER ET ÉLARGIR LE CHAMP DU DIALOGUE SOCIAL**

Au cours de la prochaine décennie, l'entreprise devra faire face à deux défis majeurs. Elle devra s'attacher à redéfinir sa contribution au progrès collectif dans le contexte d'une économie mondialisée, ce qui implique de définir la voie d'une citoyenneté adaptée à la multiplicité des territoires sur lesquels elle exerce son activité. Elle devra également répondre à des attentes sociétales – promotion de l'égalité des chances, respect de l'environnement – qui la conduiront de plus en plus à prendre le relais des politiques publiques.

L'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur un dialogue social modernisé pour répondre à ces défis. La France doit encore progresser sur ce terrain : le dialogue social y apparaît

très focalisé sur des enjeux de court terme, tandis que les dérives formalistes qui l'accompagnent s'exercent souvent au détriment de son contenu. À l'horizon 2020, l'objectif est d'inscrire dans l'objet du dialogue social les enjeux de moyen-long terme, qui conditionnent la pérennité de l'entreprise – celle-ci relevant d'un intérêt commun à l'ensemble des collaborateurs. Dans cette perspective, il est dans l'avantage des entreprises de favoriser la présence d'interlocuteurs de qualité dans les fonctions d'instances de représentations du personnel (IRP) (par exemple en valorisant, dans les promotions managériales, le passage par une IRP), et d'accompagner la montée en compétence de leurs collaborateurs mandatés. Une réflexion doit aussi s'engager sur la clarification du rôle de chacune de ces instances et sur les contraintes qu'induit leur fréquente superposition ; le regroupement de certaines d'entre elles pourrait être envisagé tandis que l'émergence de firmes globales implique de créer des structures de concertation à l'échelle mondiale.

Enfin, les entreprises seront aussi confrontées à la nécessité d'élargir le dialogue social à un dialogue sociétal, en structurant leur relation avec les associations et les ONG. Ces dernières devront moins se substituer aux organisations syndicales que prolonger et stimuler leur action. L'enjeu, au cours de la prochaine décennie, sera également d'intégrer les associations et les ONG non seulement dans l'accompagnement des politiques sociétales, mais aussi dans leur définition et leur suivi, et d'avancer vers l'établissement d'une véritable comptabilité sociétale des entreprises, qui reflète leur contribution réelle à l'utilité sociale et permette de mieux identifier – et le cas échéant de récompenser – les entreprises « citoyennes ».

### **3. ALIGNER LA STRATÉGIE SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE SUR SA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE**

Initialement centré sur la relation à ses collaborateurs, le rôle social de l'entreprise s'est progressivement étendu au-delà de son périmètre, en direction de la société. « Replacer l'entreprise au cœur de la société » : tel est l'objectif qui sous-tend les démarches de responsabilité sociétale, qui prennent une place croissante au sein des entreprises depuis la fin des années 1990. À l'horizon 2020, le groupe de travail considère que ces démarches devraient se poursuivre et s'amplifier, et que la séparation qui souvent prévaut encore entre l'objet économique de l'entreprise et son action sociétale est appelée à s'effacer progressivement. L'étude des nouvelles approches qui se font jour dans le domaine de la lutte contre la pauvreté illustre cette évolution en cours.

L'émergence des « *market-based solutions* » relève en effet d'un renouvellement profond de l'action des entreprises contre la pauvreté, à travers deux types de mécanisme qui se placent dans le prolongement de leur activité économique :

- l'action sur l'offre de travail, par exemple à travers le soutien aux réseaux de micro-entreprises ;
- la création d'offres de biens ou de services mieux adaptés à la situation des populations pauvres. Un nombre croissant d'entreprises cherchent aujourd'hui à développer des modèles d'accessibilité pour des consommateurs pauvres. Il s'agit pour elles de proposer, pour une durée déterminée et à destination d'un segment de clientèle défini, une offre à tarif préférentiel. Cette offre est doublement légitime du point de vue commercial : elle permet de gagner des nouveaux clients qui n'auraient jamais fait l'achat des produits sans l'offre de réduction qui y est associée, et de les fidéliser sur le long terme. La rentabilité de ces projets est à la fois différée et différenciée. Différée dans la mesure où les faibles marges faites sur les consommateurs les plus en difficulté seront compensées sur un temps plus long. Différenciée dans la mesure où ces systèmes organisent implicitement une péréquation entre consommateurs.

Le succès de ces démarches repose sur trois conditions majeures : la coopération avec le milieu associatif ; le caractère progressif de leur mise en œuvre ; leur évaluation régulière.

# INTRODUCTION

L'entreprise contribue naturellement à la cohésion sociale : lieu d'affiliation, elle assure la socialisation des individus par l'emploi ; créatrice de richesses, elle contribue au développement du territoire dans lequel elle s'inscrit ; porteuse enfin d'un projet commun, elle crée du collectif en canalisant des énergies individuelles autour d'objectifs partagés.

Implicite, cette contribution est devenue au cours des dernières années le fruit d'une volonté : sans rien renier de leur vocation économique, qui reste première, les entreprises ont cherché à répondre aux attentes nouvelles portées par la société. Ces attentes sont devenues d'autant plus fortes que, dans un monde plus instable et en manque de repères, l'entreprise s'est peu à peu affirmée comme l'une des plus structurantes institutions sociales. Elle s'est ainsi trouvée investie – par l'opinion publique puis par le droit – de problématiques qui dépassaient largement son champ d'action et son objet social, avec le risque, par contrecoup, de subir en termes d'image l'impact de ces attentes déçues.

La réflexion menée par le groupe de travail se fonde sur une conviction première : l'objet premier de l'entreprise est l'exercice de son activité économique, dont le profit est la condition de sa pérennité. Pour autant, cet objectif ne rend pas l'entreprise indifférente à la cohésion sociale : elle s'insère dans un territoire donné et ne peut ignorer les problèmes qui affectent ce dernier, au risque d'en voir son activité affectée ; par ailleurs, comme toute collectivité humaine, l'entreprise porte des valeurs qui orientent son action, et ces valeurs la rendent légitime pour contribuer positivement à l'amélioration du « vivre ensemble ».

Enfin, si l'objectif premier des actions en faveur du maintien de la cohésion sociale n'est pas de créer de la valeur pour l'entreprise, mais d'en engendrer pour la société

au sens large, les initiatives prises en ce domaine par l'entreprise peuvent également contribuer à sa performance économique ; l'expérience des entreprises représentées au sein du groupe de travail en atteste.

À l'image des trois autres groupes de travail mis en place simultanément par l'Institut de l'entreprise, le groupe de travail « Entreprise et cohésion sociale » s'est fixé l'échéance de 2020 comme horizon de sa réflexion. Il a choisi, sans prétendre à l'exhaustivité, d'examiner successivement trois thèmes :

- la relation de l'entreprise à ses collaborateurs ;
- le renforcement et l'élargissement du champ du dialogue social ;
- la relation de l'entreprise à son environnement sociétal.

Les développements qui sont consacrés à chacun de ces trois thèmes dessinent les grandes lignes de force par lesquelles l'entreprise peut s'attacher, à l'horizon 2020, à repenser sa contribution à la cohésion sociale.

# 1

## Redéfinir la relation de l'entreprise à ses collaborateurs

### 1. L'ENTREPRISE ET LE NOUVEAU CONTEXTE DES RELATIONS DU TRAVAIL

#### A. La fin de la stabilité organisationnelle

Les interrogations actuelles sur l'organisation du travail et la relation du salarié à l'entreprise qui l'emploie trouvent leur origine dans la crise ce que l'on a appelé le « modèle fordiste » de la production.

Ce modèle, sur lequel se sont construits le système de protection sociale et une grande partie du droit du travail français, repose sur une conception à la fois hiérarchique et collective des relations de travail. Le contrat de travail s'y trouvait défini principalement par le lien de subordination qu'il tissait entre le travailleur et celui qui usait de ses services. L'entreprise y était conçue comme une collectivité réunissant autour d'une même activité économique et sous la direction d'un même employeur des salariés de différents métiers. Les termes de l'échange y étaient clairement identifiés : le salarié fidélisé consacrait sa vie professionnelle à une entreprise, laquelle lui assurait en retour une situation stable et un statut professionnel lui permettant d'accéder à un certain nombre de droits sociaux.

Au cours des dernières années, ce modèle s'est effrité sous l'effet de plusieurs tendances qui resteront à l'œuvre à l'horizon 2020 ; en particulier, l'intensification de la concurrence et la centralité nouvelle du client ont imposé aux entreprises un impératif accru de flexibilité, se traduisant souvent par des redéfinitions successives de leur périmètre d'activité. À l'organisation stable de communautés de travail définies par leur métier, caractéristique du modèle fordiste, se substituent ainsi des modèles d'activité qui reposent davantage sur des processus de coordination d'individus mobiles

(travail à distance et en temps fractionné autorisé par les nouvelles technologies, travail en mode projet, entreprises en réseaux, sous-traitance, etc.).

La redéfinition de la relation de travail implique donc de lier ensemble la flexibilité dans l'organisation du travail, que l'environnement concurrentiel des entreprises rend nécessaire, et le besoin de tout travailleur de jouir sur la longue durée d'un véritable état professionnel qui libère ses capacités d'initiatives individuelles. Autrement dit, il s'agit de parvenir à gérer la discontinuité de l'emploi et la continuité du statut professionnel. À l'idée de sécurisation des emplois, incompatible avec le processus de destruction créatrice, il s'agit de substituer celle de « sécurisation des parcours professionnels », ayant pour piliers le développement de l'employabilité des individus et la portabilité des droits sociaux.

## **B. L'individualisation des rapports sociaux et ses limites**

Face à la nouvelle donne induite par le déclin de l'organisation traditionnelle, plusieurs propositions visant à refonder le contrat de travail se sont appuyées sur une conception du contrat comme un ensemble de règles de comportement assurant la convergence des intérêts individuels. Dans cette conception, plus la négociation est décentralisée, plus les accords témoignent de l'équilibre des intérêts des parties à la relation de travail, et mieux ils seront respectés.

Cette relation d'emploi sur mesure, caractérisée par le face-à-face de l'employeur et du salarié dans la relation d'un « contrat d'égal à égal », représente une vision des relations de travail qui érige en référence l'exemple de l'artisan indépendant qui, fort de ses compétences, propose ses services à différents acheteurs possibles, sur le modèle du marché propre à l'exercice des professions indépendantes.

Cette approche répond à la demande d'un nombre important de salariés en faveur d'une plus grande autonomie et d'une individualisation accrue (évolution salariale, trajectoire de carrière, etc.) de leur relation à l'entreprise. De fait, la gestion « statistique » des grandes masses, propre à l'ère fordiste, a laissé place à la revendication d'un traitement qui tienne compte des spécificités de chacun. Mais cette demande émane souvent des collaborateurs les plus qualifiés, et la généralisation d'une approche fondée sur l'individualisation totale des relations du travail peut être porteuse d'un certain nombre de risques pour l'entreprise :

- en fondant les relations de travail sur le principe d'une négociation bilatérale entre intérêts bien compris, la contractualisation individualisée ne contribue pas à renforcer le lien social d'appartenance collective mais entretient le risque de favoriser l'« affiliation individualisée » voire l'approche mercenaire – ce qu'Arnaud Lyon-Caen appelle la « solitude calculatoire<sup>1</sup> » ;
- le modèle d'individualisation présuppose l'existence d'un individu qui, fort de ses actifs (compétences et réseau social), sera en position de force égale avec l'entreprise. Il ne concerne donc pas les catégories les plus fragiles (jeunes, seniors, minorités, etc.) qui seront par définition en posture d'inégalité alors même que leur précarisation met en danger la cohésion sociale.
- Enfin et surtout, cette vision tend à considérer l'entreprise seulement comme un nœud de contrats et, par là, à réduire la prise en compte de sa dimension de communauté humaine.

### C. Les attentes des nouvelles générations

La prochaine décennie devrait voir se prolonger la vague de départs à la retraite de la génération issue du baby-boom, engagée en 2006 et qui devrait être particulièrement soutenue d'ici 2020 : à cette date, plus d'un tiers des actifs en emploi en 2005 devraient avoir quitté le marché du travail<sup>2</sup>. C'est donc à un profond renouvellement de leur pyramide des âges que seront confrontées les entreprises au cours des dix prochaines années. Ce renouvellement aura bien sûr des incidences diverses selon la démographie de chaque entreprise ; néanmoins, toutes seront confrontées à l'intégration d'une population qui porte avec elle des valeurs et des attentes nouvelles.

La plupart des études d'opinion s'accordent en effet pour souligner des attentes spécifiques de la génération qui arrive aujourd'hui aux portes de l'emploi<sup>3</sup>. Celle-ci se manifesterait, d'une part, par un désir prononcé de reconnaissance individuelle. Elle ferait aussi preuve d'une forte sensibilité aux valeurs portées par l'entreprise. Plus diplômée que les générations qui l'ont précédée, elle se caractériserait enfin par sa réticence vis-à-vis de toute forme de management autoritaire, et serait davantage

---

1. A. Lyon-Caen, Les études du CFA, *Ouvertures.org*, n° 21, février 2009, p. 6.

2. « Départs du marché du travail dans les régions à l'horizon 2020 », *Insee Première*, n° 1255, septembre 2009.

3. Cf. par exemple l'enquête récente menée par Euro RSCG en partenariat avec TNS Sofres en septembre 2008 qui décrit une génération « donnant-donnant » d'idéalistes pragmatiques, ayant « l'employabilité pour préoccupation et les valeurs pour priorité ».

prête à remettre en cause le lien existant entre compétence et ancienneté. La cohabitation de cette nouvelle génération avec les autres collaborateurs de l'entreprise pourrait générer des tensions, si l'entreprise ne remet pas en cause ses modes de management traditionnels et ne répond pas à la demande croissante de personnalisation des parcours professionnels et de reconnaissance des individus<sup>4</sup>.

La nécessité est d'autant plus forte pour l'entreprise « traditionnelle » de ne pas se couper de cette génération que cette dernière partage les nouvelles aspirations d'indépendance qui se font jour, plus largement, au sein du salariat<sup>5</sup>.

## 2. RÉAFFIRMER L'ENTREPRISE COMME COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL

### A. Rendre à l'entreprise sa dimension de communauté humaine

La dernière décennie a vu la domination d'une conception unidimensionnelle de l'entreprise. L'importance prise par les marchés financiers a en effet pu conduire à considérer l'entreprise comme un bien qui s'échange et se fractionne (fusions, scissions, etc.) et comme un actif, à l'image d'un domaine à faire fructifier, dont seul le rapport financier pouvait importer. Un déséquilibre s'est ainsi établi dans la relation de l'entreprise à ses parties prenantes, conduisant à accorder une importance parfois excessive aux actionnaires (*shareholders*), propriétaires de l'entreprise. Or la vision économique-financière de la firme, qui n'est qu'une des dimensions de l'entreprise, ne doit pas nier ses autres dimensions et réduire la finalité de l'entreprise à la seule production d'un bénéfice. Si ce dernier est bien la condition de survie de l'entreprise, il ne constitue pas, en soi, un vecteur suffisant de mobilisation pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. D'autre part, la recherche d'une rentabilité durable implique pour l'entreprise de considérer sa relation avec son environnement. L'activité de l'entreprise ne peut en effet se déployer dans la durée sans un climat de confiance, ce qui implique un rééquilibrage de la relation à ses parties prenantes (*stakeholders*).

---

4. Certains analystes voient dans ce besoin de reconnaissance l'amorce d'un renouvellement de la question sociale, qui ne se déploierait « pas tant sur le terrain de la justice économique que sur le terrain des valeurs morales », ce qui, comme le montrent les débats écologiques, donnerait aux conflits qui en résultent toute leur force (cf. « Le retour de la question sociale », François Ewald, *Les Échos*, 10 septembre 2009).

5. Cette aspiration à l'indépendance se traduisant, plus largement, par l'essor de la création d'entreprise, en constante augmentation depuis dix ans ; ainsi, les créations totales d'entreprise sont passées de 205 000 en 1998 à 327 000 en 2008, la très grande majorité étant des entreprises sans salariés ; le statut d'auto-entrepreneur a connu lui aussi un très grand succès depuis sa mise en place, avec 263 374 demandes de création sur les dix premiers mois de l'année 2009. Certes, elles proviennent pour une grande partie de demandeurs d'emploi ; toutefois, si les effets de la crise devaient se prolonger, c'est toute une frange du salariat qui aura rompu durablement avec l'entreprise traditionnelle.

Ce rééquilibrage doit se faire autour d'une conception renouvelée de la nature de l'entreprise et, par conséquent, du rôle de son dirigeant. Celui-ci se place en position d'arbitre entre les différentes catégories concernées par l'activité de l'entreprise. Et, à ce titre, il sert alors l'intérêt social de l'entreprise, que le rapport Viénot, élaboré conjointement par l'Afep et le CNPF en 1995, définissait comme « l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers, dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise ». Cette vision de l'entreprise ne la réduit plus à un seul dispositif économique mais met l'accent sur sa dimension de communauté collective de travail, insérée avec d'autres acteurs dans une réalité sociale qui la dépasse.

Allons même un pas plus loin : l'entreprise, et c'est un fait indéniable quelle que soit la vision que l'on en ait, est devenue un lieu majeur de socialisation et d'apprentissage des comportements sociaux. Pour les centaines de milliers de jeunes qui sortent chaque année du système scolaire avec peu ou pas de qualification, en particulier, l'entreprise est un creuset pour l'acquisition de savoirs pratiques et théoriques et le développement de « compétences d'interaction » (capacités à communiquer, écouter, partager, apprendre, etc.) qui jouent un rôle décisif dans la socialisation.

Ainsi, au-delà de la fonction de production, l'entreprise intègre de plus en plus une responsabilité sociale et sociétale : « La société a fait irruption dans l'entreprise » (Jean Kaspar). En lien avec ce nouveau visage de l'entreprise, la valeur travail conserve sa force : il ne s'agit pas seulement de toucher un salaire, mais également de faire œuvre utile et de participer à une œuvre collective.

## **B. Redonner du sens au travail**

Ainsi, le travail ne peut plus être considéré dans sa seule dimension économique, c'est-à-dire sous l'angle de la contrepartie que l'entreprise verse à ses salariés et des garanties sociales qu'elle procure. Certes, cette dimension reste essentielle, mais elle doit être complétée pour répondre à la demande de sens qu'expriment les collaborateurs dans leur travail. L'entreprise de 2020 doit se donner pour objectif que le travail apparaisse de plus en plus et pour le plus grand nombre comme une activité vécue positivement ; une activité qui donne à chacun, quelles que soient sa fonction, ses compétences et ses origines, des espaces d'initiative et de responsabilité, et lui apporte un sentiment d'utilité en tant que maillon indispensable à la concrétisation

d'une ambition collective. Il ne s'agit pas là seulement d'un enjeu éthique : la théorie économique souligne le lien qui existe entre la performance de l'entreprise sur la durée et son efficacité dans l'utilisation du « capital humain ». Autrement dit, la capacité de l'entreprise à mobiliser ses collaborateurs en réinjectant du sens dans leur travail quotidien relève aussi pour elle d'un impératif économique.

Dans cette perspective, deux défis majeurs doivent être relevés à l'horizon 2020 : d'une part, la revalorisation du métier et du « geste », face à la dématérialisation du travail induite par la tertiarisation de l'économie ; d'autre part, le lien qui s'établit entre sens du travail et projet d'entreprise. Au cours des dernières années, en effet, « la médiatisation croissante du travail, c'est-à-dire la distance croissante entre les formes d'activités humaines et leurs effets concrets sur le monde naturel »<sup>6</sup>, la parcellisation et la normalisation (ISO, etc.) des actes ont conduit à la déréalisation de l'acte de production ; tandis que l'accent mis sur les capacités d'adaptation et les qualités relationnelles des salariés dans les critères de promotion a pu contribuer à dévaloriser le « savoir-faire » qui donne son sens au « travail bien fait ».

Il appartient alors à l'entreprise de réinscrire le travail dans sa finalité, à savoir la transformation du monde qu'il opère. Il s'agit ici d'élargir la représentation qu'ont les collaborateurs de leur activité quotidienne. À cet égard, le discours du dirigeant, et, plus largement, la communication interne ont une importance primordiale : élaboration et définition de la mission de l'entreprise, lisibilité de la stratégie, mise en avant des réalisations communes, inflexion du discours sur le changement qui doit davantage mettre en avant le projet visé... La question des parcours internes mérite aussi d'être repensée, en offrant davantage de mobilité horizontale afin de permettre aux collaborateurs d'expérimenter différents métiers au sein de l'entreprise. Pour que de tels parcours horizontaux soient choisis plutôt que subis, il convient de les assortir d'éléments d'attractivité (rémunérations, avantages non matériels, compatibilité avec une mobilité verticale, etc.). Il s'agit enfin de redonner du sens aux savoir-faire : école interne des métiers, valorisation du savoir-faire dans la promotion interne, valorisation de l'expérience acquise par le tutorat, etc. Les pistes sont nombreuses et méritent d'être explorées en détail. Plus largement, c'est l'accroissement des compétences vivantes des collaborateurs qui doit être visé par les entreprises ; pour ce faire, un nouveau cadre de référence est nécessaire.

---

6. François Vatin, *Le travail et ses valeurs*, Albin Michel, 2008.

En effet, la question du sens du travail relève aussi de la définition du projet d'entreprise. En tant que tel, c'est bien le discours managérial qui va permettre de doter de signification le travail des collaborateurs. En d'autres termes, les salariés, cadres et non cadres, trouveront d'autant plus de sens à leur activité au sein de l'entreprise qu'ils auront conscience de participer à l'élaboration d'un projet collectif. Or il est probable que la domination au sein des grandes entreprises, au cours des vingt dernières années, d'un discours centré sur la création de valeur pour l'actionnaire, a contribué à appauvrir le sens de l'action collective. Le langage des parties prenantes, qui restitue la richesse des échanges au sein de l'entreprise, permet cependant de réintégrer toutes les facettes de la finalité de l'entreprise. En lien avec ses impératifs économiques, une entreprise doit pouvoir clarifier son « projet sociétal ». Au-delà des biens et services qu'elle produit, de quelle vision de la société l'entreprise est-elle porteuse ?

### 3. POUR UN PACTE D'EMPLOYABILITÉ

Résumé à grands traits, le jeu des attentes réciproques entre l'entreprise et ses collaborateurs s'établit aujourd'hui selon les deux axes suivants :

- une entreprise insérée dans un environnement concurrentiel, ce qui implique de la part de ses collaborateurs une capacité d'adaptation accrue ;
- un collaborateur qui revendique de conjuguer l'épanouissement de sa vie personnelle (vie familiale, engagement sociétal, etc.) avec le développement de sa carrière professionnelle.

Au-delà de l'extrême diversité des formes contractuelles (avec trente-sept types de contrats de travail en France, etc.), c'est le fondement même de la relation entre le salarié et l'entreprise qui est en jeu. Comment reconstruire un lien, alors que le contrat traditionnel propre au « modèle fordiste » a été remis en cause ?

L'équation nouvelle reste à définir pour inscrire la relation salariale dans un horizon de long terme ; cela ne signifie aucunement la garantie illusoire d'un emploi à vie, mais implique que le lien entre l'entreprise et son collaborateur puisse s'établir sur un temps long marqué par des engagements réciproques.

À l'horizon 2020, le groupe de travail propose de dépasser les termes actuels du contrat de travail (le collaborateur apporte ses compétences et une partie de son temps à l'entreprise, cette dernière utilise les compétences du collaborateur et les rémunère) pour y intégrer l'obligation mutuelle de développement de l'employabilité. À l'engagement du collaborateur de développer ses compétences tout au long de sa trajectoire professionnelle doit correspondre celui de l'entreprise à l'accompagner dans cette démarche continue<sup>7</sup>.

Cette vision rénovée du contrat de travail implique un renforcement de la responsabilité des entreprises dans le développement de l'employabilité de leurs collaborateurs. Parce qu'elle crée les conditions d'un retour à l'emploi plus rapide, elle permet d'envisager, simultanément, un assouplissement des conditions de rupture du contrat de travail.

## **A. Les fondements actuels des politiques d'employabilité**

La logique de l'employabilité se diffuse progressivement dans les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs. Elle s'appuie actuellement sur trois piliers : le déploiement d'un système d'objectifs, l'entretien individuel d'évaluation et la formation professionnelle.

### **1. Le déploiement d'un système d'objectifs**

La mise en place de systèmes d'objectifs s'est rapidement développée dans les entreprises au cours des dernières années. Cette évolution a permis d'accroître l'autonomie des collaborateurs et de rendre plus objective l'évaluation de leurs performances ; elle a également permis de leur donner une vision plus tangible de la finalité de leur travail quotidien.

Pourtant, le déploiement de systèmes d'objectifs rencontre encore des résistances dans de nombreuses entreprises. En particulier, la détermination d'objectifs à moyen-long terme se heurte parfois, dans ses déclinaisons opérationnelles aux différents niveaux de l'organisation, à l'exigence de souplesse et d'adaptabilité qui prévaut dans un univers concurrentiel.

---

<sup>7</sup> Le versant symétrique de l'employabilité, dans l'approche de valorisation du capital humain qu'il s'agit de faire prévaloir, réside dans le soin porté à la santé des collaborateurs au travail. Cet enjeu se décline de façon différente selon les secteurs, avec un accent porté sur la sécurité et la prévention des accidents du travail dans l'industrie et sur la lutte contre le stress dans les services.

## 2. L'entretien annuel d'évaluation

Dans les entreprises où il est pratiqué, l'entretien d'évaluation est en principe un temps fort de l'année professionnelle : il permet de faire le bilan dans la relation entre l'entreprise et son collaborateur, et de préciser leurs attentes respectives pour l'avenir.

Pourtant, l'exercice fait l'objet de critiques, qui tiennent pour la plupart à son caractère formel :

- l'entretien est en général « normé », fondé sur un questionnaire dont le collaborateur et son manager remplissent successivement les cases, sans que le lien entre les questions posées et les objectifs (lorsqu'ils existent) ou les missions effectivement remplies par le collaborateur soit toujours bien établi ;
- les outils d'évaluation sont souvent imprécis, si bien qu'il est difficile pour le manager d'objectiver l'appréciation qu'il porte sur les compétences professionnelles de son collaborateur ;
- enfin, managers et collaborateurs ont souvent l'impression que cet entretien est « sans suite » – autrement dit, qu'il n'est pas réellement pris en compte par la direction des ressources humaines.

## 3. La formation professionnelle

Devenue depuis la loi du 16 juillet 1971 une obligation pour les entreprises, la formation professionnelle continue a fait l'objet au cours des dernières années de réformes profondes, visant à renforcer l'efficacité de l'investissement en formation. La mise en place du congé individuel de formation (CIF) puis celle du droit individuel à la formation (DIF) ont constitué d'incontestables avancées dans cette direction, mais ces dispositifs comportent un certain nombre de freins, notamment pour les catégories les plus fragiles qui sont aussi celles qui bénéficient le moins de la formation continue<sup>8</sup>. Le DIF, en particulier, présente deux faiblesses importantes :

- il suppose, et c'est encore trop rarement le cas, l'élaboration par l'entreprise d'une véritable politique de formation, qui passe notamment par la construction

---

<sup>8</sup>. On rappellera à cet égard les données suivantes, issues du rapport Attali (p. 118) : « La formation professionnelle bénéficie essentiellement aux salariés les mieux formés. 23,4 % des bénéficiaires sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP, 25,2 % détenteurs du brevet, 33,7 % du baccalauréat et 44,3 % diplômés de l'enseignement supérieur. »

d'une offre spécifique assise sur l'analyse de l'évolution de ses métiers en interne et communiquée sous forme de catalogue à ses salariés ;

- il est effectivement mis en œuvre pour une petite minorité de salariés (environ 5 %). Cette sous-consommation du DIF porte en elle un risque important pour les entreprises, récemment souligné par la Cour des comptes : « Si tous les salariés du privé capitalisaient leurs heures [jusqu'à 20 heures par an] pour ne les utiliser qu'au bout de six ans, la charge potentielle cumulée pour les entreprises atteindrait 77 milliards d'euros<sup>9</sup>. » Ajoutons que cette charge ne peut être provisionnée par les entreprises.

## **B. Garantir les conditions de l'employabilité**

### **1. La co-construction du projet professionnel**

Le groupe de travail propose de redéfinir le cadre du dialogue entre le salarié et l'entreprise afin de favoriser la co-construction d'un véritable projet professionnel. Il s'agit d'aller au-delà des pratiques actuelles en agissant sur deux plans.

#### **Étendre le champ de l'entretien annuel**

Développer l'employabilité des collaborateurs implique en premier lieu de revoir la forme qu'emprunte actuellement l'entretien annuel, essentiellement axé sur l'évolution de la performance, en le complétant par un volet consacré à la construction de la trajectoire professionnelle. Cette trajectoire doit être conçue de façon extensive, au-delà de la seule mobilité fonctionnelle et géographique dans l'entreprise<sup>10</sup>.

Cet entretien annuel rénové doit relever avant tout de la responsabilité de l'encadrement opérationnel ( $n + 1$ ) ; la ligne RH n'a vocation à jouer, dans ce cadre, qu'un rôle de support, en appui à la ligne managériale, dans la préparation de l'entretien et dans la mise en œuvre des décisions auxquelles il a donné lieu.

---

<sup>9</sup>. Rapport annuel de la Cour des comptes 2008.

<sup>10</sup>. La refonte de l'entretien annuel paraît préférable à la distinction qui prévaut actuellement entre entretien annuel et entretien professionnel – le premier étant axé sur l'évaluation de la performance et le second sur le développement des compétences (cf. article 1-1-1 de l'avenant du 8 juillet 2004 : « Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise »). Positive dans son principe, l'introduction d'un entretien professionnel distinct de l'entretien annuel alimente en réalité le risque de formalisme dans le dialogue entre l'entreprise et son collaborateur.

À l'appui de cet entretien rénové, il serait souhaitable de concevoir pour chaque collaborateur de l'entreprise un « document de référence » établissant un référentiel de compétences. Ce document, actualisé tous les ans, permettrait à la fois d'évaluer les résultats professionnels des collaborateurs et de mettre en évidence leurs capacités de développement.

### **Impliquer le management intermédiaire**

L'efficacité de ce nouveau dispositif dépend étroitement des conditions de sa mise en œuvre par le management intermédiaire. Ce dernier doit être davantage sensibilisé à l'enjeu que représente le développement des compétences des collaborateurs. À cette fin, il importe de renforcer la formation au leadership dans la formation des managers intermédiaires ; il paraît également souhaitable de donner une place accrue au développement des compétences des collaborateurs dans leurs critères d'évaluation <sup>11</sup>.

### **Individualiser les parcours de fin d'activité et de retraite**

Tant en ce qui concerne la fin de la vie active que la retraite proprement dite, la personnalisation des approches doit permettre de rendre au collaborateur la maîtrise de sa destinée.

La possibilité doit ainsi être donnée à chacun d'adapter sa retraite en fonction de son activité et de ses besoins. Trois âges doivent être en effet distingués dans le cadre de la retraite :

- l'âge de la mobilité, où le senior peut rester professionnellement actif ou bien peut choisir de prendre des loisirs – le senior peut aussi bien continuer d'épargner ou à l'inverse tirer sur son épargne ;
- l'âge de la sédentarité, où les besoins financiers décroissent ;
- l'âge de la dépendance à une assistance et à des soins, où le besoin de couverture sociale est plus aigu.

Il s'agit ainsi de différencier les situations puisque les aspirations et les capacités n'évoluent pas de la même manière selon les individus et selon leur âge.

---

**11.** On renverra à cet égard aux propositions du rapport de l'Institut de l'entreprise consacré à la redéfinition du rôle du manager dans l'entreprise, conduit dans le cadre du projet sur « l'entreprise de l'après-crise ».

La personnalisation du nouveau système pourrait reposer sur un âge pivot de retraite, variable selon les individus, et sur une grande latitude de choix laissée aux personnes.

L'âge de la retraite pivot tiendrait compte de l'espérance de vie moyenne des bénéficiaires, avec des possibilités de différenciations importantes selon les métiers et même selon les parcours de santé individuels. Ainsi, les personnes ayant exercé des métiers « pénibles » et dont l'espérance de vie est de ce fait affectée pourraient partir plus tôt. De même, lorsqu'un risque de mortalité peut être attaché aux affections qu'elles ont subies, la possibilité pourrait être donnée aux personnes atteintes de certaines affections au cours de leur vie active de partir plus tôt.

Dans ce cadre, le régime de retraite pourrait revêtir la forme d'un système à points : les seniors auraient la possibilité de prendre leur retraite avant la date pivot, à condition d'accepter une réduction du montant de leur retraite ; ils pourraient aussi choisir de rester actifs professionnellement au-delà de la date pivot, avec des perspectives de retraite majorée.

## **2. De l'individualisation à la personnalisation de l'investissement en formation**

À l'horizon 2020, l'enjeu des politiques de formation est de passer d'une logique d'individualisation, accordant de manière indifférenciée à tous les salariés un droit à consommer de la formation, à une logique de personnalisation, qui permette à chaque salarié de se former selon ses propres besoins, en le rendant acteur de la construction de son parcours professionnel.

Ce changement de paradigme implique d'adopter une approche différenciée du droit à la formation selon le niveau de qualification initiale des collaborateurs de l'entreprise. Le groupe de travail recommande ainsi que les salariés les moins qualifiés bénéficient d'un effort de formation supérieur à celui des autres salariés. Concrètement, cette orientation pourrait se traduire par la mise en place d'une dotation initiale de crédits de formation inversement proportionnelle au niveau de qualification, voire par la révision de l'obligation légale de formation (qui pourrait être concentrée sur les salariés peu qualifiés). De façon complémentaire, une partie de ces crédits de formation pourrait être sanctuarisée, et donnerait lieu à un droit de tirage seulement pendant les périodes de transition professionnelle.

Afin d'inciter les salariés à devenir « acteurs » de leur employabilité, l'entreprise doit également renforcer son action de communication et d'incitation autour des dispositifs individuels de formation. Toutefois, la motivation individuelle sera plus forte si

les collaborateurs perçoivent concrètement le bénéfice que peuvent leur apporter leurs efforts en matière de formation. La généralisation des formations diplômantes va dans ce sens.

### 3. Le cercle vertueux des formations diplômantes

L'acquisition d'un diplôme dans le cadre de la formation professionnelle continue constitue pour le salarié à la fois une marque de reconnaissance de ses compétences professionnelles et un atout pour son évolution au sein de l'entreprise comme en dehors de celle-ci. L'approche diplômante impose toutefois de repenser le contenu des formations, ainsi que le mode de reconnaissance des compétences acquises tout au long de la vie professionnelle.

Dans cette perspective, le groupe de travail suggère de retenir les orientations suivantes :

- Les formations pourraient porter pour partie sur la formalisation des compétences acquises dans les emplois précédents, voire dans d'autres activités – notamment associatives. Il s'agirait de recenser les savoir-faire et de constituer une base à partir de laquelle bâtir la suite des opérations. Les rebonds possibles prendraient appui sur ce référentiel, qui deviendrait un « dossier individuel de compétences et de qualification ». Ce dernier pourrait s'inscrire dans le prolongement du « passeport formation<sup>12</sup> » instauré en 2003 pour permettre au salarié d'identifier et de faire certifier ses connaissances, compétences et aptitudes professionnelles et favoriser sa mobilité interne ou externe, mais qui ne repose aujourd'hui que sur la seule modalité déclarative du salarié, sans aucune validation extérieure.
- Ce « dossier individuel de compétences et de qualification » n'a naturellement pas vocation à devenir un instrument de contrôle social, comme le fut autrefois le livret ouvrier. Aussi conviendrait-il d'associer à son élaboration l'Éducation nationale, des « universités de la deuxième chance » ou des centres de formation agréés, qui, avec l'employeur et les représentants des salariés, « estampillaient » les compétences acquises au cours de la vie professionnelle. Des tuteurs, au sein des entreprises, pourraient aussi être habilités par ces opérateurs de formation afin de délivrer des qualifications. Le mode opératoire de la validation des acquis de l'expérience (VAE) pourrait être utilisé, sur un mode éventuellement simplifié. Cela supposerait toutefois un partenariat négocié au niveau de la région

---

**12.** <http://www.passeportformation.eu>. Le principe du passeport formation, tout comme l'entretien professionnel, a été instauré au sein de l'Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 par les partenaires sociaux.

ou du bassin d'emploi avec le système éducatif (l'autonomie des universités va dans ce sens), ainsi qu'une implication accrue des branches professionnelles.

Cette approche volontariste de la formation correspondrait à une prise en main par les entreprises d'un secteur où prévaut actuellement une approche consommatrice, au détriment d'une véritable politique structurée. Ce faisant, l'entreprise prendrait davantage en compte à la fois les besoins associés à l'évolution de ses métiers et les besoins et potentialités de ses collaborateurs.

Deux exemples nous semblent représentatifs d'un tel esprit : la démarche Evoluance initiée par Danone montre les possibilités de décliner l'approche VAE sur différentes dimensions. Le « Projet individuel de développement et de formation » lancé par Leroy-Merlin relie clairement la formation individualisée et la construction d'un avantage concurrentiel.

## **C. Passer de l'assurance chômage à l'assurance emploi**

Au développement de l'employabilité par l'amélioration de l'offre de formation de l'entreprise doit correspondre une nouvelle approche du système d'assurance chômage. L'équation à résoudre qui concilie les intérêts des parties prenantes est désormais connue : une législation du travail plus souple pour les entreprises doit aller de pair avec le maintien d'une protection réelle pour les collaborateurs. Pour ces derniers, la flexibilité subie n'est acceptable que s'ils bénéficient d'une formation qui assure leur employabilité et d'une couverture qui leur permet de faire face aux périodes de transition entre deux emplois.

### **1. Les limites du système actuel**

Le système actuel d'assurance chômage souffre d'un déséquilibre qui singularise la France parmi les pays de l'OCDE : les dépenses en faveur des chômeurs y sont principalement consacrées à l'indemnisation, et ne concernent que de manière marginale les dépenses pour la formation, le soutien et l'orientation des demandeurs d'emploi<sup>13</sup>. Or le lien actuellement établi entre contrat de travail et droits sociaux crée un risque de discontinuité dans les droits des personnes qui connaissent des périodes d'interruption volontaire ou involontaire de leur situation de salarié. Les

---

**13.** Selon l'OFCE, la France consacrait en 2006 1,38 % de son PIB à des politiques « passives » pour l'emploi contre 0,92 % à des mesures « actives » (*L'Économie française 2010*, OFCE).

effets de ces périodes d'interruption sont bien connus : perte de confiance en soi, dissolution des repères sociaux professionnels, auto-exclusion, etc.

Par ailleurs, les écarts entre les régimes de protection d'un secteur à l'autre (public et privé), en fonction du statut juridique (salariat, profession libérale, travailleur indépendant, fonctionnaire) et de la situation personnelle (travail, congé, formation, chômage, etc.) sont fortement liés à la différence des institutions qui les gèrent ; et ne correspondent ni à un impératif de fluidité du marché de l'emploi, ni à l'intérêt des individus.

À horizon 2020, les entreprises pourraient de ce fait se donner pour objectifs de :

- refonder le système de formation professionnelle en augmentant les dépenses de formation, de soutien, de bilan de compétence, d'orientation, etc., dans le cadre d'un rééquilibrage entre ces dépenses et les dépenses d'indemnisation ;
- développer la portabilité des droits par la mise en place d'un socle de protection sociale ouvert à tous, quel que soit son statut, et financé par une cotisation généralisée.

## **2. Élargir l'accès aux formations qualifiantes en entreprise**

Le retour rapide à l'emploi passe par un recours élargi aux formations qualifiantes en entreprise. La détermination du contenu de ces formations doit s'appuyer sur le « dossier individuel de compétences et de qualification » évoqué plus haut, qui a vocation à devenir la pierre angulaire entre le soutien assuré par les dispositifs publics d'accompagnement à l'emploi et le système de formation professionnelle financé par l'entreprise.

Le groupe de travail recommande de mettre à l'étude un dispositif inspiré dans son principe du régime de l'apprentissage. Dans le cadre de ce dispositif, l'accès aux prestations d'assurance chômage se verrait conditionné, au-delà d'une période d'indemnisation consacrée à la définition d'une nouvelle orientation professionnelle, à l'entrée dans un régime « d'apprentissage qualifiant » en entreprise, organisé conjointement par l'entreprise et Pôle emploi. La convention tripartite établie entre le chômeur, l'entreprise et Pôle emploi établirait une alternance entre des périodes en entreprise et des périodes de formation adaptées à l'objectif d'orientation professionnelle. Elle se donnerait pour but de parvenir au point d'équilibre entre les aspirations professionnelles du chômeur et les besoins du bassin d'emploi. Au sein des entreprises d'accueil, il pourrait revenir aux seniors de jouer un rôle de tutorat et d'accompagnement de ces chômeurs en phase de requalification.

Ce dispositif aurait vocation à fédérer, au niveau régional, l'ensemble des acteurs qui peuvent contribuer à l'employabilité de la population active – représentants de l'État, de Pôle emploi, des syndicats patronaux, des syndicats salariés, etc. – en y associant les organismes de gestion de la formation, les IUT, les universités, etc. Un test à budget constant dans une région pourrait permettre d'éprouver le bien-fondé d'une telle recommandation.

### 3. Développer la portabilité des droits

Les droits à la protection sociale sont actuellement attachés à un statut de travailleur (salarié, travailleur indépendant, profession libérale) – sauf dans le cas des exceptions ouvertes en matière de santé et de prévoyance par la loi Evin du 31 décembre 1989 étendue par l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2008. Ce lien constitue un obstacle à la mobilité tout au long de la vie professionnelle, dès lors que le passage d'un statut à un autre entraîne potentiellement la perte de certains droits sociaux.

La solution avancée par les experts pour remédier à cet obstacle réside dans la portabilité ou la transférabilité<sup>14</sup> des droits : attacher les droits à la personne et non au statut permet en effet au salarié, en cas de rupture de son contrat de travail, de garder sa couverture sociale et de pouvoir faire jouer son droit à la formation pour retrouver au plus vite un emploi. Le principe de portabilité contribue ainsi directement à la sécurisation des parcours professionnels.

À l'horizon 2020, il paraît possible et souhaitable de dépasser les approches actuelles fondées sur les statuts, les régimes et les organisations gestionnaires pour prendre en compte les besoins des individus tout au long de leur vie active. Dans cette perspective, nous proposons de créer un socle de protection sociale minimale attachée à la personne pendant sa vie active sous la forme d'un « dossier social personnalisé ». Ce socle serait financé par une cotisation généralisée, tout travailleur étant concerné, quel que soit son statut – y compris les travailleurs indépendants, les artisans, les travailleurs ayant créé une société unipersonnelle, les fonctionnaires, etc. Il aurait vocation à bénéficier à tout cotisant lorsqu'il se trouve entre

---

**14.** Le droit est dit « transférable » lorsque la charge est répartie entre les entreprises sur un périmètre étendu suivant un mécanisme de mutualisation. La garantie repose alors sur ce mécanisme mis en œuvre, par exemple, par une convention collective d'entreprise, de branche, etc. En revanche, un droit attaché à l'individu sera dit « portable » si ce dernier peut le « consommer » ou en garder le bénéfice lorsqu'il a quitté l'espace et/ou ne se trouve plus dans le cadre – contrat de travail, branche, pays – dans lequel ce droit a été acquis. La « portabilité » peut être assurée par le provisionnement de créances auprès d'un tiers ; la garantie repose alors sur un mécanisme de consignation. Pour ces définitions, Duclos (L.), Kerbourc'h (J.-Y.), 2006, « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française », Rapport pour le conseil d'orientation pour l'emploi, pp. 70-72.

deux emplois dès lors qu'il est engagé dans un investissement personnel de formation améliorant son employabilité.

Une réforme de cette nature rencontrerait naturellement plusieurs obstacles et contraintes. On peut ainsi évoquer le particularisme des régimes de protection d'entreprise à entreprise, de branche à branche et de secteur à secteur ; la nécessité de rénover le cadre des négociations en l'élargissant ; l'impact de ce projet de réforme sur les couvertures et les questions de faisabilité pratique, liées par exemple au passage des régimes de redistribution à la tenue d'un compte individuel, le dossier social personnalisé, qui serait portable d'une institution à l'autre. Enfin on ne saurait oublier l'impact de la réforme sur certaines institutions qui gèrent les systèmes, à commencer par certains groupes de protection sociale.

Les difficultés de mise en place d'un tel dispositif (freins dus à l'émiettement des statuts, risques financiers pour les entreprises, etc.) doivent donc faire l'objet d'une analyse spécifique.

#### **D. Les conditions de réussite : territorialisation, expérimentation, volontariat et dialogue social**

Trois principes sont proposés pour mettre en œuvre les recommandations précédemment évoquées : privilégier le niveau territorial, adopter une approche fondée sur le recours à l'expérimentation et sur le volontarisme des entreprises plutôt que sur la contrainte légale, et impliquer les représentants des salariés par un dialogue social renoué.

##### **Le choix du niveau territorial**

L'échelon régional constitue aujourd'hui le niveau pertinent pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la formation professionnelle. S'agissant des fonds régionaux de formation, l'enjeu majeur est de les inciter à développer des actions de formation diplômante et/ou qualifiante<sup>15</sup>. Le mouvement engagé par la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités (LRU) du 10 août 2007, qui vise à faire émerger des pôles universitaires autonomes à l'échelle régionale, crée les conditions favorables à une telle évolution.

---

<sup>15</sup>. Ces fonds sont aujourd'hui tournés en priorité vers les chômeurs, en particulier ceux de longue durée, avec un risque de déconnexion des enjeux de qualification pertinents à l'échelle des compétences régionales et de développement de formations « parking ».

Le niveau des bassins d'emploi pourrait être également étudié comme espace commun de coordination. Certes, la résistance à la mobilité géographique (« vivre et travailler au pays ») peut apparemment s'en trouver renforcée. Mais que cache la plupart du temps cette résistance au déracinement ? La crainte que la perte de ses repères identitaires (amis, famille, lieux, etc.) ne soit pas compensée par une nouvelle stabilité professionnelle durable. La prise de risque n'est pas ici compensée par l'espérance de gain. Cette dimension est particulièrement forte pour les travailleurs faiblement qualifiés.

Une mutualisation de l'employabilité entre les entreprises référentes au sein d'un bassin d'emploi pourrait être travaillée à différents niveaux : intra-groupe, inter-groupes, intra-branche professionnelle, inter-branches professionnelles<sup>16</sup>, etc.

### **Privilégier une approche fondée sur l'expérimentation et sur le volontariat des entreprises**

La mise en œuvre du dispositif proposé par le groupe de travail ne peut reposer que sur une approche progressive et décentralisée, fondée sur le volontariat des entreprises. L'expérience pourrait ainsi être engagée par un noyau d'entreprises au sein d'un bassin d'emploi donné, en coordination avec les acteurs publics et parapublics<sup>17</sup>.

### **Impliquer les représentants des salariés via un dialogue social renoué**

La mise en place des mesures précédemment évoquées implique enfin l'exercice d'un dialogue social renouvelé. Le développement de l'employabilité doit devenir un objectif partagé par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il revient aux entreprises et à leurs organisations de convaincre les syndicats de cet intérêt collectif.

Cet enjeu est décisif : les syndicats ont donc un double rôle à jouer, en tant que forces de proposition et d'accompagnement des changements (cf. infra). Les salariés ont besoin de représentants pour appuyer leurs démarches, et les organisations syndicales peuvent jouer un rôle de prescription, en particulier dans l'engagement des salariés dans des formations diplômantes.

---

**16.** De nombreux arguments poussent toutefois à privilégier l'intraprofessionnel plutôt que l'interprofessionnel, notamment en ce qui concerne les organismes de formation ; les organismes interprofessionnels relèvent davantage d'une logique lucrative, et ne sont capables de traiter que l'ingénierie et la pédagogie, et non le contenu des formations. Or il y a une véritable logique à ce que les professions défendent leurs métiers, notamment via le contenu des formations. Il serait toutefois pertinent de procéder à un regroupement des branches professionnelles, dont le morcellement pose problème, notamment en matière de certification des qualifications. Il s'agit de mettre en face de l'Éducation nationale et des universités des branches professionnelles fortes, qui sachent de quoi elles parlent et qui connaissent leurs métiers.

**17.** C'est dans ce cadre partenarial et décentralisé qu'il conviendrait aussi de réexaminer la question des « prêts de salariés » entre les entreprises. Sous certaines conditions, de tels échanges sont susceptibles de constituer un outil efficace de fluidification du marché de l'emploi ; voir sur ce point Thomas Chaudron, « Les tiers employeurs, ou comment conjuguer compétitivité et responsabilité dans la France du XXI<sup>e</sup> siècle », rapport remis en février 2009 au ministre du Travail et des Relations sociales.

# 2

## Renforcer et élargir le dialogue social

### 1. ÉTABLIR LA NOUVELLE ÉQUATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

#### A. Repenser le progrès social dans un cadre mondial

La relation entre les entreprises et le progrès collectif a subi une inflexion majeure au cours des dernières années, en grande partie du fait de la mondialisation. Cette évolution se reflète dans l'évolution des représentations collectives et des discours à leur égard : il est significatif que l'entreprise, qui s'affirmait hier comme vecteur de progrès social, s'interroge aujourd'hui sur sa contribution à la cohésion sociale.

En réalité, l'internationalisation des entreprises, et singulièrement des plus grandes d'entre elles, a eu deux effets sur leur contribution au progrès social, qui ne peuvent être dissociés.

Le prisme de la mondialisation fait apparaître le développement d'une nouvelle citoyenneté des entreprises, que l'on pourrait qualifier désormais de globale. L'entreprise globale contribue à diffuser sur les territoires sur lesquels elle opère les valeurs qui fondent son identité, et qui sont souvent issues de son pays d'origine. Elle véhicule aussi une dimension normative qui lui est propre (par l'élaboration de codes de conduite, chartes éthiques, etc.), et qui exerce une influence sur les standards économiques, sociaux et environnementaux dans les pays où elle s'implante. Parce qu'elles organisent une grande part de la production et des flux commerciaux mondiaux, les entreprises globales sont également à même de contribuer, aux côtés des États et des organisations internationales, à l'unification des normes à l'échelle mondiale.

Le prisme national fait quant à lui ressortir, dans les pays développés, une disjonction relative entre l'économique – désormais mondialisé – et le social – qui conserve une forte assise nationale. L'internationalisation des entreprises a ainsi mis à mal l'ancien « compromis » social qui prévalait pendant les Trente Glorieuses, lorsque, leur intérêt coïncidant avec celui du territoire national, elles étaient censées contribuer directement au progrès social (élévation du niveau de vie par la distribution de revenus, insertion par l'emploi, etc.<sup>18</sup>). Devant désormais composer avec les différents territoires sur lesquels elles opèrent, les entreprises n'arbitrent plus systématiquement dans un sens favorable à l'intérêt de leur pays d'origine. Cette disjonction est rendue plus aiguë par le fait que les interlocuteurs sociaux de l'entreprise (sphère publique, syndicats) s'adaptent plus lentement au dépassement d'une logique purement nationale. Elle explique en partie l'évolution des représentations collectives, désormais plus mitigées à l'égard des « champions nationaux » que valorisait la France pompidolienne. Elle prend un caractère particulièrement sensible en France, où la faiblesse des fonds de pension et la limitation de l'actionnariat salarié aux seuls grands groupes ne permettent pas à l'ensemble du territoire national de bénéficier pleinement des bénéfices de l'internationalisation des entreprises.

## **B. Réaffirmer l'unité du corps social**

Les entreprises ont un rôle à jouer face au double risque de bipolarisation du corps social – interne, avec le creusement des écarts de condition entre collaborateurs selon leur qualification, favorisé par le progrès technologique ; externe, entre les collaborateurs des grandes entreprises, qui bénéficient d'une situation généralement favorable, et le reste de la population active.

Au sein du corps social interne de l'entreprise, le progrès technique contribue à la bipolarisation entre métiers très qualifiés et métiers peu qualifiés. Ainsi, les nouvelles technologies favorisent les écarts de rémunérations : selon Daniel Cohen, elles « tendent à rendre plus productifs les travailleurs qualifiés et dévalorisent le travail des moins qualifiés ; [...] le travail non qualifié devenant surabondant, sa rémunération doit baisser, le travail qualifié devenant plus productif, son salaire doit croître<sup>19</sup> ». Cette polarisation risque d'être encore accentuée en raison des modes de rémunération, celle des salariés les plus qualifiés étant souvent indexée aux résultats et/ou

---

<sup>18</sup>. On pense ici, notamment, au rôle tenu dans l'imaginaire national par « Billancourt », laboratoire social des années d'expansion.

<sup>19</sup>. *Trois leçons sur la société industrielle*, Seuil, 2006.

au cours de l'action de l'entreprise. L'écart qui en résulte pourrait se creuser si la croissance reste faible dans les pays développés au cours de la prochaine décennie, alors que la valeur de l'entreprise dépendra davantage de sa croissance dans les pays émergents<sup>20</sup>. Les nouvelles technologies ont aussi un impact sur l'organisation des entreprises, qui deviennent plus « plates ». La réduction des strates hiérarchiques qui en résulte – positive à bien des égards, dans la mesure où elle répond au désir d'autonomie des salariés – porte aussi le risque d'une coupure entre les cadres dirigeants et les salariés ordinaires. L'enjeu est ici, pour l'entreprise, de revivifier ses corps intermédiaires<sup>21</sup>.

Quoi qu'il en soit, considérés dans leur ensemble, les salariés des grandes entreprises jouissent de conditions de travail particulièrement favorables par rapport à l'ensemble de la population active (la proportion de salariés au smic y est moins nombreuse, la formation professionnelles et l'actionnariat salarié y sont plus développés, etc.) Il en résulte parfois, chez leurs dirigeants, un certain étonnement face aux critiques dont elles font l'objet. En réalité, la grande entreprise n'est qu'indirectement confrontée à la « nouvelle question sociale » (exclusion, travailleurs pauvres), celle-ci se développant soit à sa périphérie, soit, plus largement, aux marges de l'emploi<sup>22</sup>. Il s'agit là d'une rupture avec le passé, lorsque la « question sociale » était ancrée dans le salariat (cf. la naissance de la législation sur les accidents du travail).

Toutefois, si le développement de cette population de « nouveaux pauvres » interroge directement la capacité des organisations syndicales à représenter ceux qui en ont le plus besoin, ainsi que l'efficacité de l'intervention sociale de l'État, les grandes entreprises ne pourront, elles non plus, se désintéresser plus longtemps de ce phénomène, au risque d'apparaître demain comme des « îlots de richesse » dans un environnement social dégradé.

---

**20.** On renverra ici à la thèse popularisée par Alain Minc dans [www.capitalisme.fr](http://www.capitalisme.fr) (Grasset, 2000) : l'enjeu des rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs pourrait demain moins résider dans le partage de la valeur ajoutée que dans celui de la valeur actionnariale.

**21.** Ce point a été développé par le groupe de travail de l'Institut de l'entreprise, présidé par Daniel Chaffraix (IBM France) et Pierre Mongin (RATP), sur le rôle du manager dans l'entreprise de l'après-crise.

**22.** Une grande partie des travailleurs peu ou non qualifiés se trouvent ainsi dans les services à la personne, secteur qui commence seulement à être structuré par les entreprises ; les emplois y sont encore peu productifs (donc faiblement rémunérés) et offrent de faibles perspectives ; par ailleurs, le temps partiel y est particulièrement développé. L'enjeu se trouve par conséquent dans l'industrialisation de ce secteur.

Leur rôle – qui relève de l'engagement volontaire – réside ici dans leur relations avec leurs sous-traitants, à travers la mise en place de normes sociales exigeantes<sup>23</sup> ; dans l'accompagnement des associations, qui ont un contact privilégié avec les populations défavorisées ; dans l'intégration de salariés peu qualifiés par des programmes dédiés<sup>24</sup>.

### **C. Répondre aux nouvelles attentes sociétales**

Au-delà des enjeux proprement sociaux, l'entreprise est aujourd'hui tenue d'intégrer de nouvelles attentes, qui la conduisent dans certains cas à prendre le relais des politiques publiques. Ces enjeux sont largement connus : ils relèvent en particulier de l'égalité des chances (dans ses différentes déclinaisons : diversité, handicap, parité hommes-femmes) et du développement durable (respect de l'environnement, pratiques « responsables » avec ses sous-traitants, etc.).

#### **L'égalité des chances**

La diversité est devenue au cours des dernières années un enjeu de cohésion sociale. Cet enjeu s'adresse aujourd'hui de plus en plus aux entreprises. Toutefois, la prise en compte de la diversité ne résulte pas seulement d'un souci de se conformer aux attentes de la société et aux injonctions des pouvoirs publics : pour les entreprises, elle apparaît de plus en plus comme un enjeu économique autant que social. Celles-ci se sont donc attachées, au cours des dernières années, à intégrer davantage de collaborateurs à l'image de leurs clients et des territoires sur lesquels elles opèrent.

Au cours des prochaines années, la question de la diversité pourrait moins porter sur la représentativité des collaborateurs que sur celle de leurs dirigeants. Les grandes entreprises, en particulier, pourraient être particulièrement visées dans la mesure où leurs dirigeants restent issus pour la plupart de grandes écoles dont l'endogamie s'est renforcée dans les années 1990-2000. À cette interpellation, elles devront s'attacher à répondre sur le terrain de la gestion des ressources humaines, en s'attachant à promouvoir l'accès au sein du top management de collaborateurs issus de la diversité.

---

**23.** Ce point sera développé dans le cadre d'un groupe de travail de l'Institut de l'entreprise consacré au dualisme du marché du travail, qu'animeront dans le courant du premier semestre 2010 Patrick Bernasconi (FNTP) et Françoise Gri (Manpower France).

**24.** Cf. notamment « Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise », rapport de l'Institut Montaigne, 2006.

### **Développement durable et pratiques « responsables »**

Les entreprises sont de plus en plus jugées comptables par l'opinion publique de leur contribution au bien-être collectif. Jusqu'il y a peu, elles n'ont prêté qu'une attention relative aux externalités négatives qu'elles produisent sur leur environnement, et cela pour plusieurs raisons : la difficulté à mesurer précisément ces externalités ; le niveau anticipé de leur coût ; la focalisation des politiques environnementales sur les outils réglementaires, au détriment d'approches économiques.

Sur ce terrain, la prise de conscience a été récente, mais ses effets rapides ; la perspective de la mise en place de mesures plus coercitives par la puissance publique devrait inciter les entreprises à prendre en compte mieux encore leurs externalités, et cela tant pour anticiper la mise en place de ces mesures que pour en influencer l'architecture<sup>25</sup>.

## **2. ADAPTER LE DIALOGUE SOCIAL AUX NOUVEAUX ENJEUX DE L'ENTREPRISE**

Le groupe de travail considère le dialogue social comme un double vecteur de progrès économique et de cohésion sociale interne. À ce titre, la qualité du dialogue social contribue pleinement à la compétitivité des entreprises. La loi du 2 août 2008 sur la représentativité des syndicats constitue une avancée, en offrant un cadre institutionnel davantage adapté à la médiation, par les organisations syndicales, des intérêts des salariés. Cependant, ce dialogue social doit évoluer, tant en ce qui concerne les sujets dont il se saisit que les instances dans lesquelles il se développe.

### **A. Renforcer le dialogue social au niveau des entreprises et élargir son champ à des enjeux de moyen-long terme**

Afin qu'il soit mieux tenu compte de la diversité de leur situation et de leurs besoins, ainsi que des attentes de leurs salariés, il convient de revitaliser le dialogue au plus près du terrain c'est-à-dire dans l'entreprise, ou, à défaut, au niveau de la branche,

---

<sup>25</sup>. Ce point est plus longuement développé dans le rapport du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise, présidé par Serge Weinberg (Weinberg Capital Partners) et Jean-François Roverato (Eiffage), sur la prise en compte du long terme dans l'entreprise.

c'est-à-dire du métier, et cela dans le cadre de principes généraux fixés au départ par la loi.

L'objet du dialogue social doit également évoluer. Le constat s'impose en effet d'une focalisation fréquente de ce dialogue sur des enjeux de court terme (rémunération, points d'indice, etc.).

À l'horizon 2020, l'objectif doit être d'inscrire dans l'objet du dialogue social les enjeux de moyen-long terme, qui conditionnent la pérennité de l'entreprise – celle-ci relevant d'un intérêt commun à l'ensemble des collaborateurs.

Ainsi repositionné, le dialogue social devrait permettre de rechercher en amont un consensus sur l'analyse des évolutions de l'environnement économique de l'entreprise, et anticiper les conséquences sur l'organisation de celle-ci.

L'élargissement du dialogue social devrait aussi permettre d'associer les organisations syndicales dans la définition des politiques sociétales de l'entreprise, sur des enjeux comme l'égalité des chances et le développement durable.

L'établissement d'un diagnostic partagé requiert, de part et d'autre, de la transparence et de la confiance. Sous ces conditions, le dialogue social peut devenir un réel moyen d'exercer auprès du corps social une pédagogie sur la stratégie de l'entreprise et ses enjeux à moyen-long terme.

Dans cette perspective, il est dans l'intérêt des entreprises de favoriser la présence d'interlocuteurs de qualité dans les fonctions d'institutions représentatives du personnel (par exemple en valorisant, dans les promotions managériales, le passage par une IRP), et d'accompagner la montée en compétence de leurs collaborateurs mandatés<sup>26</sup>.

---

**26.** Ces idées sont développées dans le rapport précité de l'Institut de l'entreprise sur la redéfinition du rôle du manager dans l'entreprise de l'après-crise.

## B. Moderniser les instances du dialogue social

Les institutions représentatives du personnel (IRP) – délégués du personnel, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), comité d'entreprise, délégués syndicaux – assurent la représentation collective des salariés au sein de l'entreprise, et jouent à ce titre un rôle essentiel dans la qualité du dialogue social. Qu'elles soient élues ou désignées, elles exercent, chacune dans son registre, une fonction d'interface entre les collaborateurs et l'employeur, tant au niveau de l'entreprise ou du groupe qu'au sein des différents établissements qui les composent. Leur contribution à la cohésion de la communauté de travail et à la bonne marche de l'entreprise est donc essentielle.

Toutefois, au quotidien, leur fonctionnement peut s'accompagner de dérives formalistes, qui induisent un coût réel pour les entreprises et nuisent in fine à la qualité du dialogue social. À l'horizon 2020, une réflexion doit s'engager sur la clarification du rôle de chacune de ces instances, et sur les contraintes qu'induit leur fréquente superposition (notamment en ce qui concerne la complexité des procédures en matière d'information et de consultation du personnel). Le regroupement de certaines d'entre elles pourrait aussi être envisagé, comme le préconisait le rapport Chertier, avec la création d'un « conseil d'entreprise » unique pour les entreprises de moins de 250 salariés<sup>27</sup>.

Dans cette même perspective, plusieurs autres évolutions peuvent être envisagées, visant à mettre fin au formalisme excessif, sans remettre en cause le rôle d'information et de consultation des instances de représentation : le recentrage du CE sur les questions collectives<sup>28</sup> ; l'extension du champ d'application de la délégation unique du personnel ; ou encore le recentrage du CHSCT sur les questions d'hygiène et de sécurité<sup>29</sup>.

Enfin, l'émergence de firmes globales implique aussi de créer des structures de concertation à l'échelle mondiale. Leur création pourrait s'accompagner de l'évolution des structures intermédiaires, qui auront perdu une partie de leur utilité.

**27.** « Pour une modernisation du dialogue social », rapport au Premier ministre, avril 2006.

**28.** Celui-ci est en effet amené de plus en plus fréquemment à intervenir sur des questions individuelles, d'où parfois une confusion de leur rôle avec celui des délégués du personnel ; on peut par ailleurs s'interroger sur l'utilité d'avoir à consulter les deux instances sur les mêmes sujets comme, par exemple, la fixation des congés annuels et la durée du travail.

**29.** L'élargissement des compétences des comités d'hygiène et de Sécurité (CHS) aux conditions de travail (CHSCT) a amené le législateur à prévoir une information et une consultation de ces comités sur l'organisation du travail, parallèlement à celles des CE. Afin d'éviter des doubles consultations, les interventions du CHSCT en matière de conditions de travail pourraient être limitées à celles qui peuvent avoir une incidence directe sur l'hygiène et la sécurité.

### 3. VERS UN DIALOGUE SOCIÉTAL

#### A. Établir un dialogue structuré avec les associations et les ONG

Les entreprises sont aussi confrontées à la nécessité d'organiser un dialogue qui dépasse les seules organisations de représentation des salariés. L'émergence de nouvelles attentes sociétales s'est en effet accompagnée de l'essor de nouveaux acteurs : ONG, associations de consommateurs, agences de notation sociétale, organismes certificateurs<sup>30</sup>, etc.

L'expertise croissante d'ONG spécialisées a fait de certaines d'entre elles, depuis les années 1990, des interlocuteurs exigeants, et pas toujours conciliants, pour les dirigeants d'entreprise. Au cours des dernières années, cependant, la confrontation a largement laissé place au dialogue : les dirigeants d'entreprise ont largement perçu l'avantage d'avoir face à eux de tels contre-pouvoirs, capables de prolonger et de stimuler l'action des organisations syndicales. On peut ainsi citer trois symptômes de ce rapprochement :

- la création, au sein des ONG, de départements en charge des relations avec les entreprises. Amnesty International a ainsi ouvert dès la fin des années 1980 sa première section « Entreprises » ;
- la prise en compte de plus en plus systématique des ONG par les entreprises dans l'élaboration de leur politique à destination de la « société civile » – cette politique revêtant progressivement un caractère stratégique pour un nombre croissant d'entreprises ;
- la multiplication des partenariats, forme la plus aboutie de ces coopérations, qui voient l'ONG coopérer avec l'entreprise pour la définition voire la mise en œuvre opérationnelle de ses actions dans le domaine social, sociétal ou environnemental<sup>31</sup>.

---

**30.** L'élargissement de ce dialogue est d'autant plus légitime que s'affirme la multi-appartenance des salariés, qui sont aussi et simultanément citoyens, consommateurs, et souvent membres associatifs : ainsi, 28 % de la population française de plus de 15 ans était engagée dans le bénévolat associatif en 2005 (source : « Engager le citoyen dans la vie associative », rapport de l'Institut Montaigne, 2008).

**31.** Lafarge et le WWF ont été, en mars 2000, les précurseurs de ce type d'accords en France. Voir le rapport du groupe de travail de l'Institut de l'entreprise et de l'Ifri, « Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives », avril 2005.

À l'horizon 2020, les partenariats entre ces nouveaux acteurs et les entreprises devraient se renforcer autour de deux axes :

- la contribution des ONG à la définition de la politique de RSE et de développement durable de l'entreprise, leur apport d'une expertise reconnue sur l'environnement local, et leur participation à la sensibilisation et à la formation des collaborateurs de l'entreprise sur les thématiques de RSE ;
- le détachement, par l'entreprise, de certains de ses collaborateurs vers les ONG, dans le cadre du mécénat de compétences, et sa contribution à la diversification des sources de financement des ONG.

L'enjeu principal, à l'horizon 2020, réside dans la représentativité et la transparence du financement des ONG, afin de prévenir deux phénomènes :

- la défiance entre les deux interlocuteurs, qui pourrait s'alimenter du sentiment d'une asymétrie croissante entre l'entreprise, sommée de rendre des comptes toujours plus exhaustifs et de prendre en charge un nombre toujours croissant d'externalités, et l'ONG, « pouvoir » nouveau jouissant d'une présomption de représentativité et qu'aucun contre-pouvoir ne semblerait venir limiter ;
- le discrédit, auprès de l'opinion, de tels partenariats en raison des dérives qui pourraient naître de la professionnalisation des ONG (rapprochement du niveau des rémunérations de certains de leurs dirigeants avec celui atteint par les dirigeants d'entreprise, trop grande dépendance des ONG vis-à-vis des entreprises du fait de leur mode de financement, etc.) Dans cette perspective, la mise en place au sein des ONG de « murailles de Chine » entre sources de financement d'une part, et axes d'intervention d'autre part, ainsi que le contrôle de leur gestion par des organismes tiers sont probablement amenés à se développer.

## **B. Associer ces nouveaux acteurs à la mesure des progrès de l'entreprise**

Les relations entre ONG, associations et entreprises sont enfin susceptibles de s'orienter vers le champ de l'évaluation. Évaluation indirecte, d'abord, à travers l'impact que les associations et les ONG peuvent avoir sur l'appréciation d'une entreprise par l'opinion publique, voire dans une moindre mesure par les marchés

financiers ; mais également évaluation directe, à travers la pratique, de plus en plus répandue, de la « labellisation ».

L'enjeu, au cours de la prochaine décennie, pourrait désormais être d'intégrer les associations et les ONG non seulement dans l'accompagnement des politiques sociétales, mais aussi dans leur définition et leur suivi, et d'avancer vers l'établissement d'une véritable comptabilité sociétale des entreprises, qui reflète leur contribution réelle à l'utilité sociale et permette de mieux identifier – et le cas échéant de récompenser – les entreprises « citoyennes<sup>32</sup> ».

---

**32.** « Le temps de la comptabilité sociétale », Collège des directeurs de développement durable engagés, *La Tribune*, 21 octobre 2008.

# 3

## Aligner la stratégie sociétale de l'entreprise sur sa stratégie économique

**D**epuis une trentaine d'années, sous différents vocables (entreprise « citoyenne », entreprise « socialement responsable », entreprise « inclusive », etc.), l'importance du « rôle social » de l'entreprise, au-delà de sa contribution à la création de richesses, a été largement soulignée.

C'est d'abord vis-à-vis de ses collaborateurs que l'entreprise a manifesté au cours des années 1970-1980 son souci d'un comportement « responsable », à travers la dialectique vertueuse qui lie le développement des hommes et celui de l'entreprise. Il s'agissait alors de « replacer l'homme au cœur de l'entreprise ».

La responsabilité de l'entreprise s'est ensuite progressivement élargie au-delà de son périmètre, en direction de la société. « Replacer l'entreprise au cœur de la société » : tel est l'objectif sous-tendant les démarches de responsabilité sociétale, qui prennent une place croissante au sein des entreprises depuis la fin des années 1990.

La conviction partagée par les membres du groupe de travail est que ces démarches devraient, à l'horizon 2020, se poursuivre et s'amplifier, et que la séparation qui souvent prévaut encore entre l'objet économique de l'entreprise et son action sociétale est appelée à s'effacer progressivement.

Cet alignement devrait s'opérer à mesure que les entreprises sauront user de leur action sociétale comme d'un véritable levier de performance. Cette transformation est déjà en cours : les entreprises sont conscientes qu'il leur est impossible de se développer dans un désert économique. Elles savent également que leur réussite repose sur leur capacité à savoir répondre, en les hiérarchisant, aux attentes parfois contradictoires de leurs parties prenantes – actionnaires, collaborateurs, clients et distributeurs, fournisseurs et sous-traitants, et collectivités publiques.

Parce que cette évolution est une tendance lourde dans la gestion des entreprises, le groupe de travail considère que la responsabilité sociétale de l'entreprise devrait, à l'horizon 2020, s'affranchir des logiques de mécénat, déliées du cœur de métier des entreprises et soumises de ce fait aux aléas de la conjoncture économique comme aux changements à la tête des directions générales ; et qu'elle devrait s'exercer dans le cadre d'un projet d'entreprise plus large, où l'intérêt de celle-ci et l'intérêt général s'alimentent et se renforcent. C'est cette nouvelle transformation du « rôle social » de l'entreprise que le groupe de travail a souhaité illustrer dans cette troisième partie, à travers l'étude des nouvelles approches qui se font jour dans le domaine de la lutte contre la pauvreté.

L'émergence de ce que les anglo-saxons désignent par les « *market-based solutions* » permet d'envisager un renouvellement profond de l'action des entreprises contre la pauvreté, à travers des mécanismes qui se placent dans le prolongement de leur activité économique : le soutien aux réseaux de micro-entreprises et la création d'offres de biens ou de services mieux adaptés à la situation des populations pauvres. Dans les deux cas, il est décisif que l'action des entreprises s'inscrive dans le cadre de stratégies fondées sur la coopération avec les associations et les pouvoirs publics.

## 1. L'ACTION SUR L'OFFRE DE TRAVAIL :

### LA PROMOTION DES RÉSEAUX DE MICRO-ENTREPRISES

Il est aujourd'hui parfois plus simple de trouver un marché qu'un emploi : c'est sur la base de ce constat que se développe actuellement le micro-entrepreneuriat. Plus de 85 % des entreprises qui se créent chaque année sont des micro-entreprises sans salariés. À l'horizon 2020, cette tendance semble appelée à se poursuivre, favorisée par les nouvelles technologies et la montée en puissance d'une économie de services.

Dans cette perspective, le soutien des grandes et des moyennes entreprises au développement des réseaux de micro-entreprises apparaît décisif<sup>33</sup>. Beaucoup y sont déjà engagées par des actions très diverses :

- à travers l'essaimage de leurs activités ;
- à travers leurs réseaux de sous-traitance ;

---

33. Les développements qui suivent s'inspirent de la contribution de Maria Nowak, présidente de l'Adie.

- en contribuant aux fonds de prêts d'honneur des réseaux d'aide à la création ;
- en assurant le tutorat et en organisant des stages pour les nouveaux créateurs ;
- par le développement d'activités économiques autour des sites d'implantation de l'entreprise ;
- et, pour les banques, à travers l'octroi de lignes de crédit aux institutions habilitées de microfinance.

L'expérience de l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), qui a financé et accompagné 70 000 entreprises créées par des publics en difficulté, témoigne de ce que l'esprit d'entreprise est la chose au monde la mieux partagée : 24 % des créateurs d'entreprise que l'association a accompagnés ont fait des études universitaires, et 24 % savent seulement lire et écrire ; or les deux catégories d'entrepreneurs affichent des taux de succès sensiblement équivalents. Le partenariat de l'Adie avec BNP Paribas offre l'illustration d'une stratégie de coopération réussie entre un grand groupe et une structure de soutien au micro-entrepreneuriat<sup>34</sup>.

Dans le prolongement de cette expérience, le soutien des grandes et moyennes entreprises à l'initiative économique des chômeurs pourrait passer par quatre voies complémentaires :

- une meilleure reconnaissance des micro-entrepreneurs par leurs pairs. La France souffre à la fois d'un déficit de connaissance et de reconnaissance des micro-entrepreneurs ;
- un accès élargi des créateurs d'entreprise aux fonds propres. Les chômeurs disposent en général d'une très faible épargne personnelle – et c'est particulièrement vrai des jeunes chômeurs. Il faut développer les financements originaux et facilement accessibles pour soutenir l'initiative individuelle. Au-delà

---

**34.** BNP Paribas a mis en place dès 2001 une enveloppe de crédit de 2 millions d'euros destinée à financer des prêts solidaires via l'Adie. BNP Paribas Épargne Entreprise a par la suite intégré l'Adie dans son offre d'investissement « socialement responsable », lui permettant de renforcer ses fonds propres. Enfin, quand le réseau BNP Paribas a décidé de s'engager dans le microcrédit aux entrepreneurs, il a choisi l'Adie comme partenaire. Aujourd'hui, BNP Paribas participe à hauteur de 10 % aux coûts d'accompagnement de chaque créateur supportés par l'Adie, ce qui facilite la bancarisation de ces créateurs, en proposant un savoir-faire et des services bancaires complémentaires. Le réseau France du groupe est largement mobilisé au travers de près de 100 agences qui sont en étroites relations avec les relais locaux de l'Adie.

des aides financières que les grandes entreprises apportent aux institutions de microcrédit, les fonds de prêts d'honneur pourraient être démultipliés ;

- l'appui à la mise à disposition des petits locaux professionnels. Dans les quartiers et dans les centres-villes, le plus grand obstacle à la création et au développement des entreprises est l'absence et/ou le coût très élevé des petits locaux professionnels. Par leur contribution au Fonds de solidarité logement, les entreprises peuvent influencer sur les orientations de la politique logement en France. Il serait à cet égard souhaitable de construire des locaux professionnels adaptés, à un coût accessible, ou de mettre en place des mécanismes visant à inciter les HLM à louer certains de leurs locaux pour un usage professionnel ;
- la formation. L'accompagnement des nouveaux entrepreneurs est un élément essentiel de leur réussite. Il est aujourd'hui principalement assuré par des bénévoles dont les compétences ne sont pas toujours suffisantes. Les grandes entreprises ont ici un rôle capital à jouer grâce aux compétences dont elles disposent. Par les mécanismes du mécénat de compétences, des collaborateurs d'une entreprise pourraient participer à la formation de ces bénévoles formateurs chargés d'accompagner les porteurs de projets (cf. infra).

## **2. L'ACTION SUR L'OFFRE DE BIENS ET DE SERVICES : LA CRÉATION DE NOUVEAUX MODÈLES DE CONSOMMATION MIEUX ADAPTÉS À LA SITUATION DES POPULATIONS PAUVRES**

La mise en place de modèles de consommation adaptés à la situation des populations pauvres apparaît doublement légitime :

- de manière générale, la consommation est perçue comme un élément de dignité. Un retour aux circuits classiques de consommation constitue un vrai facteur d'intégration sociale ;
- par ailleurs, il existe dans certains secteurs ce que l'on appelle des « pénalités de pauvreté », c'est-à-dire que les populations pauvres paient dans certains cas leurs produits et leurs services plus cher que le reste de la population. Ainsi, selon l'association Reconnect, près d'un tiers des SDF disposent d'un

téléphone portable qu'ils utilisent via un système de cartes prépayées dont le coût est nettement supérieur à celui des forfaits.

Cette situation ne résulte pas d'une discrimination tarifaire mais provient des caractéristiques de consommation des populations en difficulté. L'entreprise peut y remédier en agissant sur deux plans.

### **A. Introduire des mécanismes correcteurs dans les dispositifs d'aide aux personnes en difficulté**

Dans un certain nombre de secteurs dits essentiels, les stratégies actuelles de lutte contre la pauvreté pourraient être améliorées. Généralement, le principal levier d'action utilisé est la mise en place de tarifs préférentiels. Or une analyse approfondie démontre que l'enjeu est moins celui du prix que celui du profil de la consommation.

#### **Le cas de la lutte contre la « précarité énergétique »**

L'exemple de la « précarité énergétique » – autrement dit, de la difficulté dans l'accès à l'énergie, en particulier pour le chauffage – illustre ce phénomène. La stratégie de lutte contre la « précarité énergétique » s'est historiquement concentrée en France autour de deux éléments : la gestion des impayés d'une part et la mise en place d'un tarif social d'autre part. Mais si ces dispositifs sont nécessaires, ils ne sont probablement pas suffisants.

Trois approches doivent être menées de manière complémentaire.

#### **Une approche curative**

Les politiques traditionnelles de lutte contre la précarité énergétique se sont historiquement fondées sur le levier financier, à travers des politiques de tarifications spécifiques ou des subventions directes à l'utilisateur pour lutter contre les impayés. Ces modalités d'action restent indispensables mais s'inscrivent davantage dans un cadre d'urgence et ne peuvent lutter efficacement contre les sources de la précarité énergétique.

### **Une approche préventive**

Dans le même temps, il est nécessaire de sensibiliser les populations en situation de précarité énergétique à des comportements plus économes et à la maîtrise de leur consommation énergétique. Il s'agit donc de développer l'information et la sensibilisation des ménages sur les usages de l'énergie pour favoriser leur utilisation rationnelle. La nouvelle génération de compteurs communicants est l'un des outils actuellement privilégiés à cet égard. Leur mise en œuvre constitue en effet une opportunité de créer une rupture dans les comportements des consommateurs les plus en difficulté et pourra permettre leur accompagnement personnalisé par les fournisseurs d'énergie.

### **Une approche anticipative**

Une des clés de sortie de la « précarité énergétique » est, non pas la tarification sociale, mais un meilleur aménagement et une meilleure performance énergétique des logements et des équipements ménagers. En d'autres termes, la « précarité énergétique » est en partie liée à l'impossibilité pour les ménages pauvres de réaliser des investissements leur permettant d'optimiser leur consommation énergétique, compte tenu des faibles ressources qu'ils peuvent consacrer à de telles dépenses. Cette prise de conscience progresse en France depuis quelques années et des politiques plus ciblées ont été mises en place (prêt à taux zéro pour les équipements énergétiques plus performants, notamment suite au Grenelle de l'environnement, et certificats d'économie d'énergie doublés pour les populations les plus pauvres). Les dispositifs doivent aujourd'hui être renforcés.

## **B. Créer des offres à rentabilité différée et différenciée**

Un nombre croissant d'entreprises cherchent aujourd'hui à développer des modèles d'accessibilité pour les consommateurs pauvres. Il s'agit alors pour elles de proposer, le plus souvent pour une durée déterminée et à destination d'un segment de clientèle défini, une offre à tarif préférentiel. Cette offre peut avoir une double légitimité du point de vue commercial : gagner des nouveaux clients qui n'auraient jamais fait l'achat des produits sans l'offre de réduction qui y est associée ; fidéliser ces clients sur le long terme.

Dans les deux cas, il s'agit de projets dont la rentabilité est à la fois différée et différenciée. Différée dans la mesure où les faibles marges faites sur les consommateurs les plus en difficulté seront compensées sur un temps plus long. Différenciée dans la mesure où ces systèmes organisent implicitement une péréquation entre consommateurs.

### **Le « forfait RSA » d'Orange**

Orange a annoncé en avril 2009 le lancement du « forfait bloqué spécial RSA ». Depuis le 18 juin, tous les bénéficiaires du RSA ont pu souscrire à cette offre pour 10 euros par mois. Ce forfait est valable en France métropolitaine. Il comprend 40 minutes d'appels vers les fixes et les mobiles plus 40 SMS, et est sans engagement. Tous les bénéficiaires du revenu minimum d'insertion (RMI) et de l'allocation de parent isolé (API), qu'ils soient déjà clients Orange ou non, peuvent souscrire à cette offre. Au total, l'offre concerne potentiellement plus de 3,5 millions de personnes qui sont éligibles au RSA depuis le 1<sup>er</sup> juin 2009. Orange compte par ailleurs faciliter l'acquisition d'un téléphone mobile pour les souscripteurs de l'offre, en proposant une gamme à partir de 39 euros et prochainement des mobiles recyclés à partir de 10 euros.

Il est probable qu'à l'horizon 2020, de tels modèles, fondés sur une forme de « discrimination positive » tarifaire, sont appelés à se développer. Mais leur essor paraît conditionné à la capacité des entreprises à définir avec précision les « publics cibles » appelés à en bénéficier. Il s'agit en particulier de prévenir le risque de cannibalisation que porte une offre dédiée aux populations pauvres si son périmètre n'est pas rigoureusement circonscrit.

## **3. LES CONDITIONS DE SUCCÈS : UNE STRATÉGIE SOCIÉTALE COOPÉRATIVE, PROGRESSIVE, PROFESSIONNALISÉE ET ÉVALUÉE**

Les développements qui suivent posent un certain nombre de conditions de succès pour les actions sociétales tournées vers la lutte contre la pauvreté ; pour autant, la plupart de ces conditions ont une portée plus générale, et s'appliquent à l'ensemble des actions sociétales que l'entreprise est susceptible de conduire.

## **A. Des stratégies coopératives**

### **1. Promouvoir les partenariats avec les acteurs publics et associatifs**

Quel que soit le type d'action qu'elle conduit, l'entreprise ne peut agir seule. La lutte contre la pauvreté fait l'objet de très nombreux dispositifs publics, souvent relayés par des acteurs associatifs qui disposent en outre de leurs propres leviers d'action. Les entreprises ne peuvent ni ignorer ces dispositifs, ni se substituer à ces acteurs ; c'est à travers des approches partenariales qu'elles seront les mieux à même d'apporter leur valeur ajoutée.

Dans ces stratégies coopératives, le travail avec les associations apparaît décisif. Cela implique souvent de dépasser les blocages culturels entre des organisations dont les logiques et les modes de fonctionnement sont fondamentalement distincts. Mais il est essentiel, pour les entreprises, de pouvoir bénéficier de l'expérience et de l'expertise de professionnels de l'ingénierie sociale. En outre – et ce point est fondamental –, le succès des actions sociétales repose sur le lien de confiance qui peut s'établir avec les personnes vers lesquelles ces actions sont dirigées. Seul le temps permet de construire une forme de confiance, laquelle est souvent l'apanage des associations, présentes sur le terrain depuis des années.

La majorité des initiatives efficaces, en matière de lutte contre la pauvreté, sont portées à l'origine par des entrepreneurs sociaux ou des très petites structures (associatives ou parapubliques). De fait, seules les petites structures ont la souplesse nécessaire pour mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreur et d'ajustement, au développement de solutions innovantes. Dans cette perspective, le rôle des moyennes et des grandes entreprises doit être, non de se substituer à elles, mais de les soutenir, puis, le cas échéant, d'intégrer celles dont les actions auront prouvé leur efficacité dans le temps.

### **2. Placer le mécénat de compétences au service de la stratégie sociétale de l'entreprise**

Le mécénat de compétences, c'est-à-dire la mise à disposition de personnel par une entreprise mécène au profit d'une structure bénéficiaire, constitue l'un des « ponts » que l'entreprise peut jeter en direction du monde associatif<sup>35</sup>. Il permet de mobiliser l'énergie et l'expérience de salariés se portant volontaires au profit de causes d'inté-

---

**35.** Les développements qui suivent se fondent sur la contribution de Catherine Chouard, consultante.

rêt général, principalement sociales : la lutte contre la pauvreté en est une, mais elle n'est pas la seule. À la différence du bénévole, les salariés de l'entreprise sont mis à disposition d'une structure culturelle ou sociale à but non lucratif, et continuent d'être rémunérés.

Pour mieux valoriser le mécénat de compétences, le groupe de travail suggère de mettre à l'étude son articulation avec le régime du chômage partiel. L'extension récente du dispositif visant à autoriser les entreprises à recourir au chômage partiel à hauteur de 1 000 heures maximum (au lieu de 800 heures) par an et par salarié, en cas de difficultés économiques avérées, relance en effet la réflexion sur les effets pervers qui y sont actuellement associés : risques sur le maintien à niveau des compétences pendant la période chômée ; impact sur la stabilité psychologique des salariés concernés, qui peuvent considérer que leur utilité sociale n'est plus reconnue. C'est dans cette perspective que le recours au mécénat de compétences pourrait être proposé par la direction en tant que mesure d'accompagnement de la réduction d'activité, négociée avec les partenaires sociaux et mise en œuvre sur la base d'un volontariat individuel.

Pour que ce dispositif prenne une ampleur significative, il conviendrait notamment :

- d'intégrer systématiquement cette mesure d'accompagnement dans les plans de recours au chômage partiel ;
- de collecter les demandes émanant du secteur associatif au sein d'un portail commun ;
- de sensibiliser les partenaires sociaux aux avantages respectifs de cette mesure, occasion pour eux d'investir le champ de la responsabilité sociale ;
- de prévoir les mesures d'assurance relatives au bon exercice de l'activité ;
- de revoir les bases de l'assiette pour le calcul des cotisations (CP, etc.) afin de ne pénaliser aucune des parties.
- Au regard des avantages qu'elle présente, cette mesure pourrait être expérimentée rapidement avant de pouvoir être intégrée dans un dispositif légal ou conventionnel.

## **B. Des stratégies progressives**

La grande majorité des actions sociétales innovantes sont d'abord passées par une phase d'expérimentation. Afin de les soustraire à la pression des activités opérationnelles, les entreprises ont souvent choisi de les conduire dans des structures *ad hoc*, comme une fondation d'entreprise ou une direction du développement durable. Le développement de ces initiatives demande un temps long qui correspond à la durée nécessaire pour rentabiliser des projets qui demandent un « capital patient ».

Pour autant, c'est bien vers l'intégration des stratégies sociétales dans l'organisation qu'il convient de tendre. En d'autres termes, l'ambition ultime d'une stratégie sociétale est bien de se voir totalement intégrée au sein des opérations et de ne plus dépendre d'un département spécifique. Il s'agit bien, une fois que les projets ont passé le stade du pilote, de passer d'une organisation *ad hoc* dotée de circuits de financements spécifiques à un mode de fonctionnement normalisé.

## **C. Des stratégies professionnalisées et évaluées**

### **Le développement de la sensibilisation interne et des compétences**

Les métiers liés à la stratégie sociétale sont actuellement en voie de professionnalisation rapide. Plusieurs universités ou grandes écoles proposent désormais des formations axées sur les questions sociétales<sup>36</sup>. Dans la même perspective, le métier d'« ingénieur sociétal » se développe au sein de grandes entreprises. Cette professionnalisation de la fonction sociétale est fondamentale. Elle est l'une des conditions clés de réussite de ces stratégies. Elle doit être encouragée à travers la politique de formation continue des entreprises.

Plus largement, c'est l'ensemble de l'organisation qui doit être sensibilisée à l'importance des enjeux sociétaux. La légitimité de la fonction sociétale sera d'autant plus forte que les collaborateurs et l'encadrement en comprendront l'intérêt et la pertinence dans le cadre de la stratégie économique poursuivie par l'entreprise.

---

<sup>36</sup>. L'université Paris-Dauphine a ainsi ouvert un master de management de la diversité, HEC une chaire entreprise et pauvreté, l'Essec une formation à l'entrepreneuriat social.

### **Mieux évaluer la performance sociétale**

La notion de « performance sociétale » doit être approfondie afin de déterminer les systèmes d'indicateur les plus judicieux. Aujourd'hui, des méthodologies générales (et à ce titre souvent peu adaptées) existent parallèlement à des outils développés par les entreprises elles-mêmes (Unilever par exemple). Il serait judicieux d'adapter les méthodologies générales par secteur ; cela permettrait de mieux identifier, en fonction des types d'activité, les vrais leviers d'action sociétale et de mesurer les progrès accomplis en fonction de cette analyse.

La performance sociétale doit enfin trouver sa place dans l'évaluation des managers. Sans système d'incitation, de valorisation et d'évaluation individuelle, les politiques sociétales risquent de ne pas dépasser le stade des départements qui en ont la charge. Plusieurs pistes sont envisageables pour améliorer cette situation. Il pourrait ainsi s'avérer pertinent d'intégrer la performance sociétale dans les évaluations individuelles annuelles. Certaines directions des ressources humaines s'efforcent aujourd'hui d'intégrer des indicateurs relatifs à la performance sociétale dans les grilles d'évaluation annuelle. Ce système pourrait être complété par l'intégration de la performance sociétale dans le calcul des primes annuelles. Indexer les primes de certains cadres dirigeants sur leur action sociétale peut aussi constituer un moyen efficace pour promouvoir ces actions. Un tel système existe par exemple au sein du groupe Danone<sup>37</sup>.

---

**37.** En 2008, Danone a décidé de modifier le mode de détermination du bonus distribué à son top management (1 000 personnes sont concernées). Ce bonus est désormais constitué de trois parties : un tiers économique, qui intègre les critères classiques de croissance du chiffre d'affaires, de la rentabilité et du free cash-flow ; un tiers lié à des leviers business, i.e. aux grandes transformations opérées par la CBU en matière d'innovation, de management et d'organisation ; et un tiers social, sociétal et environnemental, qui intègre des critères sur la formation des salariés, la sécurité au travail, la réduction des consommations d'eau, la mesure de l'empreinte carbone et, depuis 2009, la réduction de l'empreinte carbone.



## COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

### PRÉSIDENTS

**Jean-Paul Bailly**, président-directeur général, La Poste

**Xavier Huillard**, directeur général, Vinci

### RAPPORTEUR GÉNÉRAL

**Eudoxe Denis**, chargé de mission auprès du délégué général, Institut de l'entreprise

### RAPPORTEURS

**Olivier Basso**, directeur associé, Aden Executives

**David Menascé**, vice-président, First&42nd

### MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

**François-Xavier Albouy**, directeur prospective et stratégie, Groupe Malakoff Mederic

**Pierre-Ignace Bernard**, directeur associé senior, McKinsey & Company

**Eric Bertier**, associé, PricewaterhouseCoopers

**Marie-Thérèse Bertini**, président-directeur général, MTB

**Nicolas Bouley**, délégué général, Union Française de l'Electricité

**Isabelle Calvez**, directeur des ressources humaines, Groupama

**Jean Castagné**, président, La Mondiale

**Catherine Chouard**, consultante

**Anne Clerc**, directrice des relations institutionnelles, Accor

**Françoise Cocuelle**, présidente, Imprimerie E. Grille

**Jean-François Dehecq**, président du Conseil d'administration, Sanofi-Aventis

**Michel Francony**, président du directoire, ERDF

**Nadia Gortzounian**, Cardio Metabolism Business Unit Director, Merck Sharp & Dohme-Chibret

**Ghislain du Jeu**, directeur général adjoint, ACFCI

**Jean Kaspar**, gérant, JK Conseil

**Yannick de Kerhor**, associé - membre du comité exécutif en charge des activités advisory, KPMG

**Jean-Michel Laty**, directeur général, BRED

**Erik Leleu**, directeur des ressources humaines, Vinci Concessions  
**Gérard Leseul**, responsable des relations internationales et institutionnelles,  
Crédit Mutuel  
**Foucauld Lestienne**, directeur des ressources humaines, La Poste  
**Robert Mahler**, président France, Alstom  
**Jean-Michel Mangeot**, secrétaire général, Wendel  
**Franck Mougin**, directeur des ressources humaines et du développement durable,  
Vinci  
**Christian Nibourel**, président, Accenture France et Bénélux  
**Maria Nowak**, présidente, ADIE  
**Alexandre P bureau**, Executive Vice President international careers, France Télécom  
**Jean-Paul Picard**, président de la direction générale, Deloitte France  
**François-Xavier Rousseau**, délégué général, IDRH  
**Jean-Gilles Sintes**, conseiller du président, Viel & Cie  
**Jean-Rémy Touze**, directeur des ressources humaines, Siemens France  
**Jean-Louis Vilgrain**, président d'honneur, SOMDIAA  
**Michel Zarka**, président, Oliver Wyman Delta

## **LES DERNIÈRES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE**

### **L'entreprise de l'après-crise Favoriser une meilleure prise en compte du long terme**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise Redéfinir le rôle du manager**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **L'entreprise de l'après-crise Repenser la relation entre la sphère publique et l'entreprise**

*Par l'Institut de l'entreprise (janvier 2010)*

### **La place de la performance dans l'action de l'État et son contrôle par le Parlement : analyse de la loi de règlement du budget 2008**

*Par l'Observatoire de la Dépense publique  
(décembre 2009)*

### **Europe, état, collectivités locales : quelle place pour le principe de subsidiarité en matière fiscale ?**

*Par l'Institut de l'entreprise (octobre 2009)*

### **Après la crise : renouer avec les fondamentaux de l'économie de marché**

*Par l'Institut de l'entreprise (avril 2009)*

Toutes nos publications sont téléchargeables sur notre  
site internet : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

Photo de couverture © drx - Fotolia.com

Impression d'après documents fournis : bialec, (Nancy France) - Dépôt légal n°.

**PRÉSIDENT**

Michel Pébereau, président de BNP Paribas

**CONSEIL D'ORIENTATION**

Robert Baconnier, président de l'ANSA\*

Pierre Bellon, président du Conseil d'administration de Sodexo

Laurent Burelle, président-directeur général de Plastic Omnium

Philippe Carli, président de Siemens France

Henri de Castries, président du Directoire d'AXA

Françoise Gri, président de Manpower France\*

Xavier Huillard, directeur général de Vinci\*

Bruno Lafont, président-directeur général de Lafarge

Henri Lachmann, président du Conseil de surveillance de Schneider Electric\*

Gérard Mestrallet, président-directeur général de GDF Suez\*

Henri Proglio, président-directeur général de Veolia Environnement

Denis Ranque, président du Cercle de l'Industrie

Pierre Richard, administrateur de sociétés\*

Frédéric Saint-Geours, président de l'UIMM\*

Ernest-Antoine Seillière, président du Conseil de surveillance de Wendel

Pierre Simon, président de la CCIP

Jean-François Théodore, directeur général adjoint de Nyse Euronext

Jean-Philippe Thierry, président d'Allianz France

Pierre-Sébastien Thill, président du Directoire de CMS Bureau Francis Lefebvre

\* **Membres du Bureau**

L'entreprise de l'après-crise

## Renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale

L'entreprise contribue naturellement à la cohésion sociale : lieu d'affiliation, elle assure la socialisation des individus par l'emploi ; créatrice de richesses, elle contribue au développement du territoire dans lequel elle s'inscrit ; porteuse enfin d'un projet commun, elle crée du collectif en canalisant des énergies individuelles autour d'objectifs partagés.

Implicite, cette contribution est devenue au cours des dernières années le fruit d'une volonté : sans rien renier de leur vocation économique, qui reste première, les entreprises ont cherché à répondre aux attentes nouvelles portées par la société. Ces attentes sont devenues d'autant plus fortes que, dans un monde plus instable et en manque de repères, l'entreprise s'est peu à peu affirmée comme l'une des plus structurantes des institutions sociales. Elle s'est ainsi trouvée investie par l'opinion publique, puis par le droit, de problématiques qui dépassaient largement son champ d'action et son objet social, avec le risque, par contrecoup, de subir en termes d'image l'impact de ces attentes déçues.

Le groupe de travail s'est fixé l'échéance de 2020 comme horizon de sa réflexion. Il a choisi, sans prétendre à l'exhaustivité, d'examiner successivement trois thèmes : la relation de l'entreprise à ses collaborateurs ; le renforcement et l'élargissement du champ du dialogue social ; la relation de l'entreprise à son environnement sociétal. Les développements qui sont consacrés à chacun de ces trois thèmes dessinent les grandes lignes de force par lesquelles l'entreprise peut s'attacher, à l'horizon 2020, à renouveler sa contribution à la cohésion sociale.



29, rue de Lisbonne

75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40

Fax : +33 (0)1 47 23 79 01

[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)