

L'entreprise post-RSE

Vue par ses parties prenantes

Étude menée par Sabine Effosse,
Professeure des universités en histoire contemporaine

Préface par Patrick Bernasconi
Président du Conseil économique, social et
environnemental

Conclusion pour action
par l'Institut de l'Entreprise

Publishroom Factory
www.publishroom.com

ISBN: 979-10-236-1515-9

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À propos de l'Institut de l'Entreprise

L'Institut de l'Entreprise est une communauté ouverte d'entreprises qui travaille à mieux comprendre et valoriser le rôle de l'entreprise au cœur de la société.

Ses actions contribuent à la définition de nouveaux équilibres entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale, à travers des réflexions dans lesquelles les dirigeants d'entreprise s'impliquent personnellement et des actions pédagogiques permettant de favoriser le dialogue entre les entreprises et les autres acteurs de la société.

Créé en 1975, l'Institut de l'Entreprise rassemble plus de 120 entreprises, essentiellement de dimension multinationale mais toutes fortement implantées en France, et est indépendant de tout mandat syndical ou politique.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

Avertissement

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs. Elles ne prétendent pas refléter les opinions ou les vues de l'Institut de l'Entreprise, hormis dans la conclusion dont il est l'auteur.

*En mémoire de Bertrand Collomb
Président de l'Institut de l'Entreprise de 1996 à 2001
« Philosophe en action »*

Sommaire

Préface.....	9
Objectifs et méthodologie de l'enquête par Sabine Effosse.....	13
Objectifs de l'enquête	14
Méthodologie	15
Restitution synthétique des entretiens par Sabine Effosse.....	17
1. Une suprématie actionnariale à rééquilibrer au profit des salariés : Établir les conditions d'une véritable co-détermination.....	18
2. Une organisation et des conditions de travail à faire évoluer pour redonner du « pouvoir d'agir » au salarié et rétablir la confiance.....	21
3. Recruter, diversifier, accompagner : La formation comme enjeu décisif des transformations de l'Entreprise.....	24
4. Quelles sont les frontières de l'entreprise humaine et durable ?	28
Bilan de l'enquête par Sabine Effosse.....	31
Conclusion pour action par l'Institut de l'Entreprise	35
Quelques convictions issues de l'enquête	36
D'une vision à l'action : les projets de l'Institut de l'Entreprise.....	40
Annexes	43
Bibliographie.....	44
Entretiens menés pour cette enquête.....	46
Comité de lecture de cette enquête.....	47
Biographie de l'auteur	49

Préface

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE), assemblée de la société civile organisée, depuis son inscription dans la Constitution de 1946 puis de 1958, formule des préconisations à l'attention des pouvoirs publics. En son sein siègent les 80 organisations (associations, syndicats de salariés et d'entrepreneurs, mutuelles, coopératives, ONG...) les plus importantes de notre pays, qui se prononcent sur un ensemble de sujets d'actualité¹ ou liés à l'avenir de notre société².

Le CESE, par le rôle consultatif que lui confère notre Constitution, s'empare de sujets ou bien est saisi par le Premier ministre ou les présidents des assemblées législatives. Ses travaux intègrent par nature les problématiques sociales et de manière systématique les questions environnementales.

La RSE et l'Entreprise, au cœur des travaux du CESE

En 2019, le CESE s'est saisi de la question de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) au sein des organisations de la société civile et a adopté un avis intitulé *Responsabilité sociétale des organisations : dynamique européenne et outils internationaux*³.

Cet avis explore des pistes s'adressant à l'ensemble des organisations de la société civile, donc y compris des entreprises, pour les encourager à concrétiser leurs engagements de RSE par des actes tangibles adaptés à leur situation, en matière de gouvernance, de prise en compte des externalités, de rémunération, de mise en place d'outils de gestion, de dialogue avec les parties prenantes et notamment les salariés et leurs représentants.

1. Par exemple *Avant-projet de loi sur les mobilités*, novembre 2018.

2. Par exemple *Les jeunes et l'avenir du travail*, mars 2019.

3. Octobre 2019

Un enjeu particulier sur la transition écologique

Les deux dernières décennies ont montré l'émergence des revendications liées au réchauffement climatique. Les politiques publiques ont tenté d'apporter des éléments de réponse ; les sommets internationaux ont aussi mis leur pierre à l'édifice. Néanmoins, cela ne va pas assez vite, pas assez loin, et nos concitoyens se mobilisent en ce sens.

L'émergence des revendications citoyennes, appelant les pouvoirs publics à agir de manière accrue et plus fortement en matière de transition écologique, nous amène également, nous société civile organisée, à prendre le trait de ce changement.

Le CESE a connu une évolution majeure en 2008, alors que le Président Sarkozy impulsait une révision constitutionnelle qui introduisait l'article 30 de la Constitution « affirmant la vocation particulière à intervenir sur les questions relatives à l'environnement ». Aussi, en transformant le Conseil économique et social en lui adossant le pilier environnemental, le CESE s'est également ouvert aux ONG.

Prendre appui sur les parties prenantes pour innover et accélérer

La société civile organisée, si elle peut être satisfaite des avancées réelles en termes de conscientisation des esprits des décideurs publics ou privés en matière de respect des normes environnementales, ou encore, de son implication dans les dispositifs existants (ex. : la plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité sociétale des entreprises⁴), ne peut cependant qu'être interrogée par l'impératif démocratique et l'urgence climatique.

C'est pourquoi le Président de la République voyait, lors de sa conférence de presse du 25 avril 2019, la nécessité d'installer une Convention citoyenne pour le climat, dont la lettre de mission émanant du Premier ministre, cadrerait les travaux par la problématique suivante : « comment réduire les émissions de gaz à effet de serre, d'au moins 40%, d'ici 2030 par rapport à 1990 dans un esprit de justice sociale ? ».

Cette Convention présente *a minima* une double innovation :

L'innovation démocratique, en premier lieu, car jamais, sous la V^{ème} République, une assemblée ne s'était vue confier l'organisation d'un tirage de 150 citoyens pour participer à l'élaboration de politiques publiques. Nos concitoyens sont de fait demandeurs d'une plus grande possibilité d'implication dans la vie de la Cité.

L'innovation en termes de contenu, en second lieu. Bien qu'à ce jour les conclusions et préconisations ne soient pas encore formulées, il convient de réaliser que les citoyens vont appeler les pouvoirs

4. strategie.gouv.fr/actualites/presentation-de-plateforme-rse

publics à aller plus loin en matière de RSE, notamment dans les groupes de travail « produire » et « consommer ».

Concrétiser les avancées

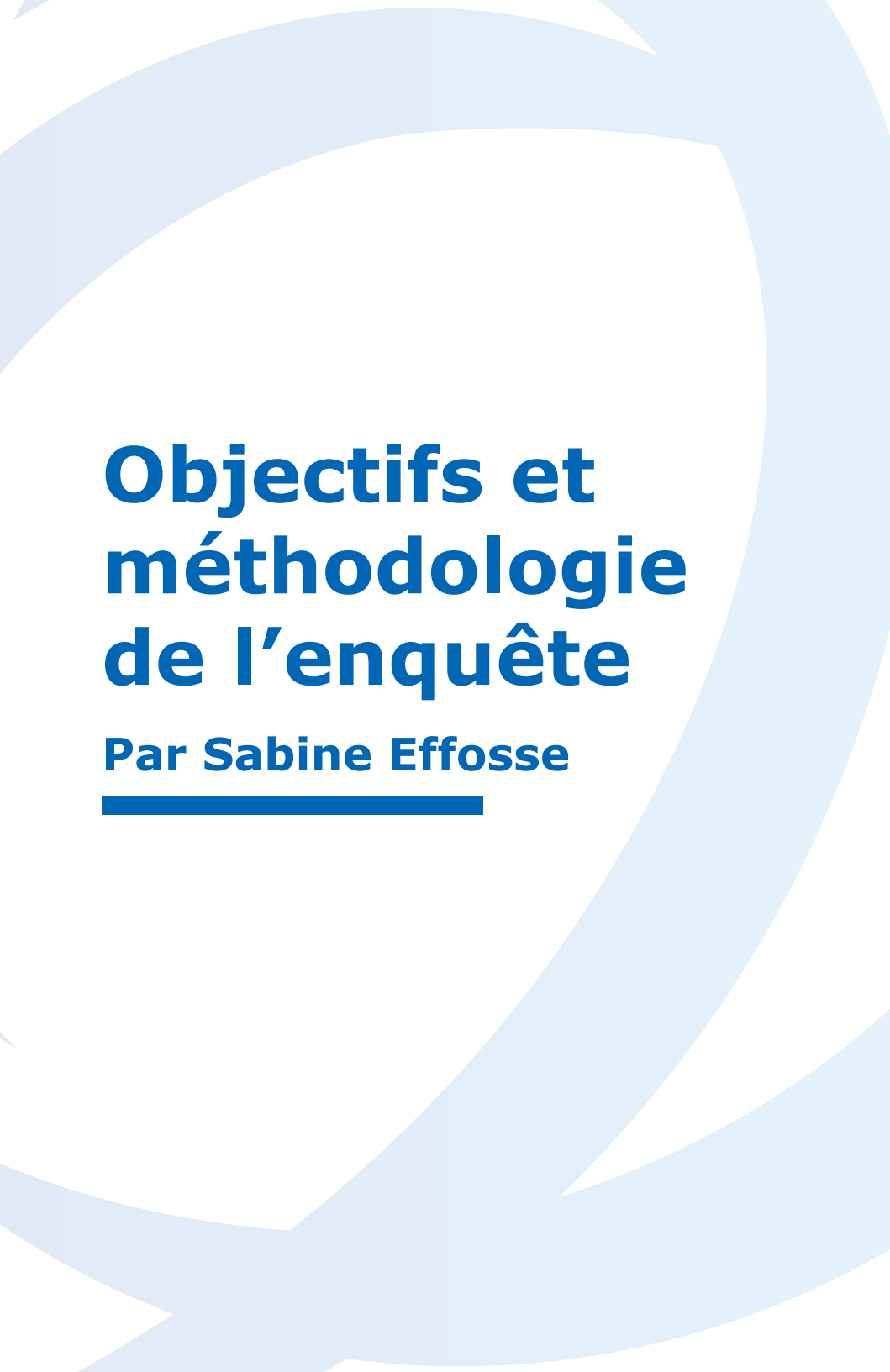
Nous vivons un moment dans lequel nos sociétés, leurs dirigeants et les responsables d'organisations doivent s'interroger sur leurs méthodes de management, et définir les contours d'une démarche collective et globale afin de faire face aux multiples transitions : écologiques, numériques, démographiques...

Comment penser nos relations économiques ou sociales, alors que nous sommes désormais au pied du mur, et que le monde doit surmonter l'impérieuse nécessité de changer radicalement de mode de consommation et de production ?

J'en suis persuadé, l'esprit de nos concitoyens est habité à présent par ces questions globales. L'année 2019 a vu fleurir sur la planète des milliers de grèves pour le climat, amenant les décideurs publics ou privés à se remettre en question ou à se mobiliser pour davantage de justice sociale et environnementale.

La société civile organisée prend sa part de responsabilité et offre un cadre de discussion légitime afin de faire évoluer la règle commune, dans le respect des biens communs. Il convient désormais de concrétiser ces avancées par une véritable inscription de ces process dans la construction de nos politiques publiques.

Patrick Bernasconi
Président du Conseil économique,
social et environnemental



Objectifs et méthodologie de l'enquête

Par Sabine Effosse

OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

Questionner la finalité de l'Entreprise au-delà de la capacité à dégager du profit est devenu un élément-clé d'une réflexion plus large sur les dérives du capitalisme actionnarial hérité des années 1980 et sur la nécessité de remédier à ses excès.

Initiée il y a une vingtaine d'années, la réflexion sur la responsabilité, d'abord sociale puis environnementale des entreprises (RSE) – au premier rang desquelles les multinationales – s'est ainsi progressivement institutionnalisée à l'échelle européenne et nationale au tournant des années 2000.

Le choc induit par la crise économique et financière de 2008 (pour la première fois depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, le PIB mondial recule de 0,6%), la montée des inégalités et la crise écologique planétaire, dans un monde désormais connecté donc informé, ont accéléré la volonté de « civiliser le capitalisme »⁵ et contribué au renforcement des obligations en matière de RSE pour les entreprises.

Pour autant, force a été de constater qu'en France la mise en conformité de ces obligations par les grands groupes n'a pas donné les résultats attendus tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. La confiance des Français, y compris des salariés, reste relative à l'égard de l'entreprise perçue comme moins attractive aujourd'hui, notamment par les jeunes générations et les plus diplômés⁶.

Face à ce constat, et dans le but d'identifier les leviers propres à restaurer une dynamique collective, l'Institut de l'Entreprise a lancé, concomitamment aux travaux menés par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard⁷, une première enquête intitulée « *L'entreprise post-RSE. À la recherche de nouveaux équilibres* ». Publiée à l'automne 2018, cette enquête a été menée pendant un an sur la base d'entretiens réalisés auprès d'une cinquantaine de décideurs des grandes entreprises (présidents, actionnaires et investisseurs institutionnels) et d'experts⁸. Son but était de solliciter leurs avis à la fois sur les principaux défis auxquels doivent faire face leurs

5. Colloque de Cerisy-la-Salle, « Entreprise, responsabilité et civilisation : un nouveau cycle est-il possible ? », direction Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Stéphane Vernac, 27 mai-3 juin 2019, « Entreprise et Etat » par Jean-Baptiste de Foucauld et Jean-Baptiste Barfety et le livre de Xavier Ragot (président de l'Observatoire français des conjonctures économiques), *Civiliser le capitalisme*, Paris, Fayard, 2019.

6. Note de l'Institut de l'Entreprise, enquête réalisée par Elabe, « À quoi servent les entreprises ? », préface d'Antoine Frérot, janvier 2018.

7. Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, avec le concours de Jean-Baptiste Barfety, Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail, « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », 9 mars 2018.

8. Enquête de l'Institut de l'Entreprise par Félix Torres, « *L'entreprise post-RSE. À la recherche de nouveaux équilibres* », novembre 2018.

entreprises et surtout sur les moyens de les relever dans un futur proche.

Dans la continuité de cette première enquête, la présente étude vise cette fois à solliciter, sur les mêmes thématiques, et également à partir d'entretiens, les autres parties prenantes de l'entreprise : salariés (cadres dirigeants de grands groupes), syndicats, patrons de PME, associations, ONG, étudiants, hauts fonctionnaires.

MÉTHODOLOGIE

Sur la méthodologie requise, la tentation était grande de les consulter pour « savoir s'ils partageaient ou non la vision des décideurs ». Une autre voie a été choisie, celle du *bottom-up* qui a consisté à recueillir leur avis sur ce qu'est une entreprise à la fois performante et socialement utile ainsi que sur les moyens de concilier durablement ces objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Effectués du 12 avril au 31 mai 2019, ces entretiens ont eu lieu auprès d'une quinzaine de personnalités représentatives des différentes parties prenantes hors actionnaires, investisseurs, dirigeants, économistes – 65% d'hommes et 35% de femmes – présentant une grande diversité professionnelle⁹.

L'anonymat des personnes interrogées a été garanti afin de s'assurer la liberté de leur parole et obtenir ainsi un point de vue qui ne serait pas biaisé par une forme d'autocensure.

9. Voir Annexe.



Restitution synthétique des entretiens

Par Sabine Effosse

1. UNE SUPRÉMATIE ACTIONNARIALE À RÉÉQUILIBRER AU PROFIT DES SALARIÉS :

Établir les conditions d'une véritable co-détermination

« Nous sommes sans arrêt confrontés aux actionnaires. En général, ils exigent d'être résilients sur le long terme mais très rentables sur le court terme ». « On a délégué la direction de l'entreprise au marché »¹⁰.

Ce « pouvoir absolu » des actionnaires concernant la situation des grandes sociétés cotées fait l'unanimité, tout comme la nécessité de rééquilibrer ce pouvoir au profit des salariés.

Ce rééquilibrage passe en premier lieu par un partage plus grand de la valeur, des résultats financiers de l'entreprise via la participation et l'intéressement, partage perçu comme une condition préalable à l'adhésion aux « valeurs » par l'ensemble des collaborateurs : **le partage de la valeur permet le partage des valeurs.**

Mais ce partage financier ne suffit pas. La **participation des salariés à la stratégie de l'entreprise** est ainsi revendiquée à une très large majorité, contrairement à la participation à la gestion proprement dite de l'entreprise qui, elle, n'est retenue par aucun des interviewés. L'expression « **co-détermination** », et non celle de co-gestion¹¹, est ainsi plébiscitée à une large majorité. Cette revendication d'une « *démocratisation du pilotage de l'entreprise* » est par ailleurs considérée comme « *inévitable* » avec les « *grandes transformations systémiques* » que sont la digitalisation des process et des usages¹².

Cette revendication de participer à la stratégie de l'entreprise passe, d'une part, par le **développement de l'actionnariat salarié** avec des objectifs **au-delà de 10%** – cette proportion est clairement précisée – et, d'autre part, par une présence accrue au conseil d'administration.

10. Les citations entre guillemets et en italique indiquées dans la suite du document, qui ne sont pas accompagnées de note infra paginale, sont issues des entretiens

11. La co-gestion, entendue comme l'implication dans le domaine opérationnel, n'est pas souhaitée. Ce qui apparaît plébiscité est la capacité de participer à la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi que le pouvoir de surveillance et de contrôle des salariés au conseil d'administration.

12. Le débat sur la démocratisation de l'entreprise est récurrent, cf. « Démocratiser l'entreprise », Revue Esprit, 2018/3 et Isabelle Ferreras, *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*, New York, Cambridge University Press, 2017."

Sur ce point, les progrès de la représentation des **administrateurs salariés**, dus à la loi PACTE¹³, sont jugés louables mais insuffisants. Il ressort ainsi de certains entretiens qu'il s'agit, sur le modèle d'autres pays européens comme l'Allemagne, le Danemark ou la Suède, de **passer du chiffre** – un, deux voire l'hypothèse de trois administrateurs salariés – **à la proportion** : « *au moins un tiers car sinon on ne pèse pas* ». Cette proportion d'administrateurs salariés au conseil est présentée comme d'autant plus nécessaire que « *les administrateurs indépendants n'ont pas fait preuve de leur extrême utilité* ». Souvent nommés en fonction des réseaux – « *Il y a beaucoup de copinage : je te nomme dans mon conseil et tu me nommes dans le tien* » – ce qui est jugé « *malsain* », leur connaissance de l'entreprise est également considérée comme partielle car établie « *à partir des bilans financiers* ».

Le rééquilibrage de la gouvernance au profit des salariés permettrait, en outre, de souligner que « *les salariés font partie intégrante de la chaîne de valeur* », que « *le travail n'est pas une charge, contrairement à ce qu'indique l'expression charges salariales mais à l'origine de la valeur créée* ». Ce point est jugé essentiel par une partie des interviewés car il pourrait aussi constituer, selon eux, le point de départ d'une réflexion sur **l'évolution des normes comptables permettant de rendre davantage compte de « la valeur humaine de l'entreprise »**, évolution souhaitée à plusieurs reprises au cours des entretiens.

19

Ce rééquilibrage de la gouvernance au profit des représentants des salariés permettrait également, selon les avis exprimés à ce sujet, de **rendre des marges d'action aux dirigeants** par rapport aux actionnaires, notamment en inscrivant davantage la stratégie de l'entreprise dans le temps long : « *Desserrer l'emprise de l'actionnaire sur les dirigeants permettrait de retrouver une perspective de **gouvernance de long terme*** ».

Mentionnée à de nombreuses reprises, la question de l'inscription de l'entreprise dans le temps long et de sa **pérennité** apparaît essentielle : « *transformer l'entreprise pour assurer sa performance nécessite d'**avoir un horizon temporel*** ».

Cette réinscription souhaitée de l'entreprise dans le temps long – qui a existé depuis le capitalisme patrimonial du XIX^e jusqu'aux années 1970 – s'avère d'autant plus pertinente au prisme de la transition écologique et de l'objectif actuel d'une **croissance soutenable**.

Ainsi accepter ou faire accepter de « *décaler le profit* » pour « **capitaliser sur une performance future** » apparaît à de

13. Loi PACTE n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. Le PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) poursuit deux objectifs : faire grandir les entreprises pour qu'elles créent des emplois et redéfinir la place de l'entreprise dans la société afin de mieux associer les salariés.

nombreuses reprises au cours de l'enquête comme une condition sine qua non pour que la RSE soit véritablement intégrée au cœur de la stratégie des entreprises.

Liée à l'inscription dans un temps long, la question du rythme des transformations est également soulignée : « **le rythme est essentiel** car les différentes parties prenantes n'ont pas le même et qu'il y a **nécessité d'évoluer sans créer de ruptures** entre celles-ci ». Le **dirigeant** est perçu comme celui qui doit impulser ce rythme et « **convaincre les différentes parties prenantes qu'on va dans le bon sens** ».

Enfin, afin d'intégrer la valeur humaine de l'entreprise, au cœur de sa stratégie, il est également suggéré à plusieurs reprises lors de l'enquête de **diversifier la composition des comités exécutifs** : « *Aujourd'hui, on ne met pas les personnes pertinentes dans les Comex. Il y a souvent la stratégie, la DAF, le secrétariat général, le commercial, le juridique mais dans beaucoup de Comex, les RH ou l'Engagement n'y sont pas. Il faut au moins avoir une personne différente pour parler au Président* ». Ainsi, **la représentation systématique dans les Comex de la direction des Ressources humaines (RH), de la RSE ou périmètre équivalent – direction de l'Engagement par exemple – serait considérée comme un signal fort d'intégration de la RSE dans la stratégie.**

20

Dans la continuité de cette volonté de rééquilibrer les pouvoirs au sein de la gouvernance de l'entreprise au profit des salariés, le deuxième thème de cette enquête souligne la nécessité, face à une structure souvent présentée comme « *broyant les individus* », de renouveler l'organisation et les conditions de travail¹⁴. « *Placer l'humain* » au cœur de l'entreprise, redonner du « *pouvoir d'agir* » aux salariés

14. Dès les années 1980-1990, l'approche purement gestionnaire et l'exigence de la performance ont induit un mode de management qui a fragilisé le collectif de travail et induit un coût psychique et humain (cf. Damien Cartron, « Excès de vitesse. Les effets de l'intensification sur les pénibilités et les risques », Rapport de la DARES, Centre d'études de l'emploi, octobre 2000). Cette fragilisation s'est accentuée dans les années 2000-2010 avec les restructurations menées dans certaines grandes entreprises compte tenu d'un contexte concurrentiel accru. Sur la souffrance au travail, cf. notamment les travaux d'Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM – « Travail et pouvoir d'agir, 2017 » – et de Christophe Dejourn, psychiatre et également professeur au CNAM, « Plaisir et souffrance dans le travail », 1988. Suite à l'augmentation des suicides sur les lieux de travail, la DARES (Ministère du Travail et de l'emploi) a également sollicité l'expertise de chercheurs, cf. le rapport dirigé par Michel Gollac, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », Ministère du Travail et de l'emploi, avril 2011 et « Les risques psychologiques au travail : d'une question de société à une question scientifique », Revue Travail et Emploi, n°129, janv-mai 2012. En 2015, sur 36 pays étudiés par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les entreprises françaises étaient classées en-dessous de la moyenne pour la gestion des risques psychosociaux, les managers français étant peu formés à l'humain, cf. Patrick Légeron, « *Le manager, acteur de la santé au travail* », Dunod, 2016. A noter que l'arrivée du numérique a renforcé les facteurs de stress, cf. Nicole Aubert et Christophe Roux-Dufort, « Le culte de l'urgence. La société malade du temps », 2003. En 2018, le taux d'absentéisme au travail a progressé (+8% depuis 2017) et atteint 5,1% (source : groupe de conseil Ayming).

et faciliter l'expression d'une intelligence collective, émergent ainsi comme le fil rouge essentiel et posent une question clé : comment rétablir la confiance entre l'entreprise et ses collaborateurs ?

2. UNE ORGANISATION ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL À FAIRE ÉVOLUER POUR REDONNER DU « POUVOIR D'AGIR » AU SALARIÉ ET RÉTABLIR LA CONFIANCE

« La cote de popularité de l'entreprise aujourd'hui est faible car elle est désavouée par une partie des salariés. Il y a une forme de désengagement, de grève invisible ».

Ce constat, tiré de l'enquête, rejoint les conclusions d'études plus générales qui montrent que le mot qui résume le mieux l'état d'esprit des Français vis-à-vis des entreprises est la méfiance¹⁵. L'entreprise n'a plus la cote vis-à-vis de la société comme de ses salariés.

Parmi les raisons évoquées au cours de ces entretiens, une **prise en compte insuffisante de l'avis des collaborateurs** est régulièrement avancée. Car s'il est rappelé que les entreprises prennent soin de leurs clients et veillent à la satisfaction-client, d'aucuns soulignent que « *l'expérience collaborateur* » ne constitue guère un « *driver* » dans le choix des décisions et que cela pose un problème de motivation : « *Les salariés sont consultés et informés, mais que ce soit oui ou que ce soit non, l'employeur s'en fout car, juridiquement, il faut qu'ils soient consultés, point* ».

Cette faible prise en compte des avis issus des démarches de consultation des collaborateurs, autrement dit la faible mise en pratique de la démarche « *bottom-up* », soulignée à plusieurs reprises au cours de l'enquête, est également mise en relation avec la difficulté de « *penser l'entreprise* » en dehors d'une **doxa managériale** : « *Il est demandé à l'individu d'être responsable sur le plan politique en tant que citoyen mais de mettre son cerveau en off dans l'entreprise* ».

Cette situation résulterait, pour la majorité des avis exprimés dans l'enquête, de la possibilité réduite, au sein de l'entreprise, d'exprimer des avis contraires à ceux de son N+1 : « *L'esprit critique, si présent dans la culture française a disparu dans l'entreprise. Il faut être corporate* ».

15. Institut de l'Entreprise, « A quoi servent les entreprises ? », enquête citée, p. 9 : 42% des Français citent en premier la méfiance quand on leur demande quel mot traduit le mieux leur état d'esprit vis-à-vis des entreprises.

La contradiction dans l'entreprise ne serait plus tolérée, voire serait crainte. D'aucuns évoquent ainsi le souvenir d'un chef d'atelier de décolletage aux prises avec un de ses salariés *« on s'est mis sur la gueule avec mon salarié, après c'est passé, on a trouvé un accord »*, comme une époque révolue qui a cédé la place à *« une violence institutionnelle sans contact »* dont les effets sont délétères à la fois pour l'individu – *« l'individu est broyé par la structure »* – et le collectif.

Cette **« violence de l'organisation qui amène des gens intelligents à être stupides »** a également une autre conséquence selon l'enquête : elle aboutirait au développement *« d'un consensus mou dans les grandes entreprises »* qui diminuerait la réalisation des objectifs car *« en disant oui devant et non derrière, rien n'est fait »*.

En effet, pour la majorité des enquêtés, la capacité d'adhésion et de mobilisation des salariés en entreprise dépend, de leur *« pouvoir d'agir »*, de leur prise réelle sur les décisions adoptées. Autrement dit, **le « sens » prendrait son origine dans l'action** : *« Le sens, c'est un truc un peu abstrait, ce n'est pas suffisant. Il faut du sens ET de l'action »*. Ceci est encore plus particulièrement vrai pour les jeunes diplômés qui, à l'instar du personnage du film *Brazil*¹⁶, *« ne veulent pas d'un petit boulot, d'un petit chef, d'un petit bureau et d'une petite vie. Ils envisagent de travailler dans des grands groupes mais veulent des marges de manœuvre pour impulser des changements »*.

Concernant les conditions de travail, les besoins essentiels des salariés ont été rappelés par tous : la priorité est *« d'être payé correctement et de ne pas se faire virer »*. Ensuite, les sujets liés à la santé et surtout à la qualité de vie au travail sont évoqués.

La santé au travail a été abordée ponctuellement pour des salariés travaillant dans des secteurs où la pénibilité représente un risque majeur : *« Dans l'atelier, trois salariés ont dû partir à 50 ans car leur squelette était abîmé et ils ont été déclarés inaptes. Les assurances ont joué. La pénibilité reste un vrai sujet »*.

Concernant la qualité de vie au travail au sens large – bien-être, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, perspectives d'évolution – deux conceptions, indépendantes de la position hiérarchique des interviewés, se distinguent quant à la façon d'y parvenir. L'une voit dans *« la performance »* du salarié et sa capacité à *« être acteur de lui-même et de son avenir »*, le moyen de l'atteindre : *« C'est exigeant l'entreprise, il faut travailler. Les cadres qui font 35 heures, ils sont à mi-temps »*. L'autre souligne, parallèlement à la responsabilisation et à l'individualisation des parcours, *« la nécessité d'accompagner les collaborateurs »* par des dispositifs de type RH-RSE.

16. Film de Terry Gilliam, 1985

Dans tous les cas, pour la majorité, il apparaît que la qualité de vie au travail, et le climat de confiance susceptible d'en résulter dans l'entreprise, nécessitent trois conditions.

- La première réside dans la **circulation** et la **transparence de l'information**. Ce point est souligné au sujet des salaires notamment par les femmes : « *Les cadres dirigeants ont des entretiens annuels avec des grilles de salaire connues, mais pas les salariés. Et encore, cela n'existe que dans des grands groupes* ». Cette transparence, dans la rémunération ou les perspectives d'évolution par exemple, est analysée comme un moyen de répondre au besoin d'équité exprimé par le ou la salarié(e) en entreprise et de restaurer la confiance : « *aider le salarié à pouvoir comparer et se comparer, c'est réduire le cas échéant la différence entre la perception et la réalité* ».
- La deuxième condition a trait aux dispositifs d'**accompagnement** et de **protection** du salarié. Face aux enjeux de transformation de l'entreprise, il s'agit de lui donner la capacité d'appréhender « *le devenir de son entreprise et son devenir propre dans l'entreprise* ».
- Enfin, la troisième condition est la **reconnaissance** du travail effectué, reconnaissance vécue comme une contrepartie de l'engagement. Reconnaissance interpersonnelle d'abord, mais aussi reconnaissance du droit d'expression et de la **capacité d'action** au sein d'une communauté de travail : « *Les moyens pour apporter du bien-être aux salariés, ce ne sont pas des baby-foots ou des poufs. Il faut coller au terrain, faire remonter les idées du bas.* »

Au regard de l'enquête, ces trois conditions seraient seulement partiellement réunies. La principale raison avancée est l'**inadaptation du management actuel**, hérité du XX^e siècle, « *trop formaté, standardisé* » et encore loin d'avoir intégré la démarche « *bottom-up* ». « *Qu'est-ce que manager aujourd'hui ?* » émerge alors comme une question-clé car, à l'heure du digital, « *le manager n'est plus celui qui sait tout* ». Selon les avis exprimés, le manager devrait désormais avoir davantage un profil de « *facilitateur* », capable de collecter et d'écouter l'information depuis les collaborateurs et d'animer un collectif¹⁷ : « *Être dirigeant, c'est décider sur la base d'une réflexion collective, après avoir trouvé la réponse avec ses équipes* ». Face à ces enjeux d'évolution organisationnelle et d'innovation sociale, la formation apparaît ainsi comme le troisième thème central des entretiens menés.

17. Depuis décembre 2017, des négociations entre les partenaires sociaux sont en cours concernant la définition et les modalités d'exercice du personnel d'encadrement afin de promouvoir un « management de la confiance ».

3. RECRUTER, DIVERSIFIER, ACCOMPAGNER :

La formation comme enjeu décisif des transformations de l'entreprise

« La bataille des talents a commencé. L'enjeu est de ne pas recruter des clones car, à l'horizon 2030, 30% des métiers seront à inventer ».

Anticiper l'adaptation aux mutations sociétales, démographiques, technologiques et environnementales fait du recrutement des collaborateurs un enjeu majeur pour les entreprises. Sur ce point, l'enquête révèle à la fois une conscience forte de la nécessité de diversifier les profils pour favoriser l'innovation mais également le poids des habitudes hexagonales en matière de recrutement et *« la compétition dans le salarié conforme »*.

« Le système français favorise une certaine élite et pas forcément ceux qui ont les compétences ».

Pour la majeure partie des interviewés, la **formation initiale demeure un marqueur fort** et aboutit à un resserrement du vivier. Le poids du diplôme, de l'établissement qui le délivre, demeurent déterminants dans l'accès à l'emploi¹⁸. Le rôle des grandes écoles, exception française, est ici largement pointé tant par les réseaux qu'elles contribuent à créer – qui produisent autant d'effet d'éviction pour les autres – que pour l'uniformisation des profils qu'elles (re)produisent.

« Sortir d'un système très français de reproduction des élites assuré par quatre ou cinq grandes écoles, qui favorise l'homme blanc CSP++ » est régulièrement évoqué comme une nécessité dans l'enquête, tout comme le fait de souligner qu'il n'est pas toujours aisé de changer les pratiques car, selon un interviewé, *« il y a beaucoup de mimétisme et d'inconscient dans le recrutement. L'homme blanc de 50 ans ou plus recrute son semblable en plus jeune. Il faudrait relire Bourdieu »*¹⁹.

Pour les plus jeunes générations, le problème du marqueur de la formation initiale, du diplôme, se pose dans les mêmes termes même si l'émergence de nouveaux métiers – comme ceux liés au digital, à la data ou à l'environnement – pour lesquels les besoins des entreprises sont nombreux, offre l'opportunité de recrutements sur d'autres critères. L'enquête souligne ainsi une **réévaluation au profit des compétences**. Celles-ci sont entendues au sens de la capacité à faire, voire de la *« débrouillardise »*, d'une part, et du savoir-être (les *soft skills*) d'autre part.

18. En France, les jeunes diplômés ont un taux d'emploi supérieur à la moyenne des pays de l'OCDE, cf. Conseil économique, social et environnemental, « Rapport sur l'état de la France », septembre 2019.

19. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, *La reproduction. Eléments d'une théorie du système d'enseignement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1970.

Sur ce point, plusieurs interviewés soulignent que les grandes écoles ont des marges de progrès. Les enseignements y sont présentés comme encore peu ouverts sur les enjeux sociétaux, numériques et environnementaux. D'aucuns notent ainsi la place marginale faite aux questions environnementales, ainsi que l'absence d'enseignement sur la RSE ou sur le syndicalisme, ce qui ne faciliterait guère le dialogue social : *« Les chefs d'entreprise ne savent pas ce qu'est un syndicat. Beaucoup ne sont que des financiers ou des managers globaux. Il n'y a aucun cours sur le syndicalisme dans le cursus des écoles de commerce. Or c'est nécessaire car le syndicalisme les effraie et d'emblée une défiance s'installe entre les chefs d'entreprise et les organisations syndicales ».*

Ces enseignements trop orientés sur la finance – ainsi que la grande homogénéité socio-culturelle de leur recrutement – aboutissent, selon de nombreux avis exprimés à ce sujet, à une **uniformisation des profils** formés peu en phase avec les besoins actuels de diversité notamment sur le plan managérial : *« Avoir dans les équipes dirigeantes des profils et des histoires personnelles plurielles est essentiel ».* D'aucuns prédisant ainsi, lors de l'enquête : *« Les grandes écoles à la française sont mortes si elles ne se renouvellent pas ».*

Pour autant l'émergence d'un recrutement sur « *compétences* » et l'opportunité de nouveaux métiers sont loin de compenser les **inégalités persistantes dans l'accès à l'emploi** surtout pour les jeunes générations : *« Un jeune sur quatre est au chômage. C'est un scandale dans notre pays par rapport aux autres pays européens, et une poudrière ».*

25

Parmi les réponses apportées par l'enquête à ce sujet, figurent le renforcement souhaité des liens Entreprise-Education nationale – l'exemple des stages de 3^{ème} étant évoqué pour les jeunes les moins favorisés – le développement de l'apprentissage récemment revalorisé ainsi que l'alternance car *« 75% des jeunes qui font de l'alternance trouvent un job et pendant leurs études, ils sont payés ».*

Un autre thème-clé apparaît de façon récurrente au cours de l'enquête : la faible diversité des profils recrutés, y compris parmi les jeunes diplômés. Pourtant, **« diversifier les talents, insérer les publics méritants qui ont fait des études supérieures, qui ont rempli le pacte républicain, doit être une priorité ».**

La difficulté à mesurer le problème, soulignée par beaucoup, réside dans l'absence d'autorisation de statistiques sur les origines ethniques en France. Si d'aucuns mettent en avant que *« l'entreprise du XXI^e siècle sera forcément diverse ou ne sera pas »*, le constat est cependant sans appel face aux discriminations à l'embauche : *« les jeunes diplômés issus de l'immigration doivent envoyer trois fois plus de CV en moyenne, mettent deux à trois fois plus de temps*

à trouver un emploi et ont 50% de chances d'être cadre contre 75% pour les jeunes des quartiers privilégiés ».

Depuis la Charte de la Diversité en 2004, des initiatives se multiplient²⁰. Mais celles-ci restent souvent à la périphérie des entreprises, déléguées à des associations ou fondations. Faute de pouvoir mesurer la diversité, contrairement à ce qui existe pour la parité et les travailleurs handicapés, la diversité en entreprise demeure souvent « *un axe de travail* ». Pourtant, outre les bénéfices sur le plan sociétal que serait « *la reconnaissance des efforts fournis* », plusieurs interviewés soulignent les effets positifs qu'apporterait aussi la réduction des discriminations sur le plan économique : « *une étude de 2016 de France Stratégie estime que la réduction des discriminations rapporterait entre 3,6 et 14% de PIB en plus* »²¹.

Aux côtés de l'enjeu de la diversification des talents a également émergé au cours de l'enquête la nécessité pour les entreprises, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'accompagner le changement face aux mutations du travail, autrement dit, ainsi que le résume un grand groupe : Faire l'entreprise de demain avec les collaborateurs d'aujourd'hui.

Sur ce point, la **formation continue**, récemment réformée, apparaît comme un levier déterminant de transformation des entreprises pour l'ensemble des interviewés. Il s'agit non seulement de fidéliser mais aussi d'**accompagner les collaborateurs dans l'évolution des postes de travail** tout au long de leur parcours professionnel. Car si les jeunes générations ont des attentes, les moins jeunes en ont aussi²². Développer sa carrière après 50 ans est un horizon incontournable à l'heure où, avec la réforme des retraites, les parcours professionnels s'allongent. Or vieillir en entreprise, en particulier pour les salariés les moins dotés, demeure une question largement pendante. Pourtant, pour toutes et tous, « *l'entreprise doit être un lieu de perspectives, d'espoir, d'opportunités* ».

Concernant les moyens d'actions en matière de formation, l'enquête souligne la responsabilisation du collaborateur qui doit « *être acteur de son parcours* ».

20. La Charte de la diversité a été lancée en octobre 2004 suite à la publication du rapport de l'Institut Montaigne sur « Les oubliés de l'égalité des chances ». Rédigée par Claude Bébéar, Yazid Sabeg et Laurence Mehaignerie, elle a été portée depuis 2005 par Les Entreprises pour la Cité (ex IMS). Comptant aujourd'hui près de 4000 entreprises signataires, la Charte a vu son contenu évoluer en 2018 afin d'intégrer, en lien avec les évolutions économiques et sociales actuelles, une vision plus large de la diversité.

21. France Stratégie, « Le coût économique des discriminations », septembre 2016. Voir aussi, Jean-Christophe Sciberras, « Rapport de synthèse des travaux du groupe de dialogue inter-partenaires sur la lutte des discriminations en entreprise », mai 2015.

22. Institut de l'Entreprise, « Employabilité : faire cause commune. Les Français et les chefs d'entreprise face aux mutations du travail », enquête réalisée par Elabe, février 2019 : 67% des actifs considèrent urgent d'acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux évolutions du monde du travail ; ce chiffre monte à 78% chez les 25-34 ans.

Néanmoins, nombre d'interviewés ajoutent la nécessité, pour l'entreprise, d'accompagner ce parcours en particulier pour les salariés les moins qualifiés : « *Pour les salariés super-dotés, qui ont beaucoup d'attentes et des capacités d'aller ailleurs, se former va de soi. Pour d'autres, c'est moins facile. Pour se réaliser dans leur travail, ils ont besoin d'être un peu protégés, accompagnés* ». Sur ce plan, l'articulation entre individualisation des parcours de formation et droits collectifs apparaît parfois comme « *un équilibre délicat à trouver* ». Un autre point mis en avant concerne l'articulation entre temps de formation et temps de travail. D'aucuns avancent ainsi, pour « *avoir une vision un peu différente de la formation continue* », de moins séparer les deux en mobilisant notamment les moyens numériques (*e-learning*, webinaire).

Enfin, en dehors de l'évocation de l'accompagnement des salariés, a émergé la question a priori moins attendue de la formation continue et de l'**accompagnement des dirigeants**. Ce thème, souvent évoqué lors de l'enquête, découle de deux constats qui se déclinent plus particulièrement en fonction de la taille des entreprises. Concernant les dirigeants des grands groupes, le constat d'une « *formation initiale trop marquante* », liée aux grandes écoles, est unanime. Pour plusieurs interviewés, cette formation aboutit à une trop grande homogénéisation des profils de dirigeants, qui constituerait un frein à leur capacité à mener les transformations nécessaires. La formation continue et l'accompagnement sont ainsi perçus comme autant de moyens d'**ouverture vers d'autres paradigmes**, d'autres tiers, d'autres méthodes de résolution de problèmes.

27

Le second constat est l'isolement, particulièrement pointé pour les dirigeants de TPE-PME. L'accompagnement est alors évoqué comme un moyen de **rompre l'isolement**. Il permettrait également de répondre au manque de moyens de ces petites entreprises alors même que les besoins de professionnalisation sont grands, notamment dans le numérique (cybersécurité, etc.). L'enquête révèle à ce sujet plusieurs initiatives de partage de compétences, que ce soit à travers la coopération entre grandes et petites entreprises ou le développement de nouvelles prestations de services comme celle de direction générale à temps partagé.

Enfin, d'aucuns relèvent l'intérêt qu'il y aurait à faire également de la pédagogie envers les actionnaires. Car transformer l'entreprise pour l'adapter au monde économique actuel dans la perspective d'une croissance soutenable nécessite des financements à long terme²³. A l'heure où les capitaux sont très abondants, et la **finance durable** une niche en fort développement, la « **sensibilisation des actionnaires** » par des actions ciblées est évoquée par plusieurs interviewés comme une piste à explorer.

23. Rapport de la Commission européenne, « *Financing a sustainable economy* », 2018.

Avant de conclure sur les enseignements de cette enquête, un thème resté en filigrane est à évoquer : celui du périmètre de l'entreprise, de son territoire et donc de ses frontières.

4. QUELLES SONT LES FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE HUMAINE ET DURABLE ?

La dimension territoriale de l'entreprise et la question de ses frontières ont fait l'objet moins de développements circonstanciés que de **pistes de réflexion**, principalement centrées sur les grands groupes.

Ces réflexions ont porté en premier lieu sur les actions de RSE menées à la périphérie des entreprises, notamment celles portées par les fondations. Plusieurs interviewés ont ainsi interrogé la porosité entre mécénat et *social business* en soulignant les **implications fiscales** que cela pouvait avoir et en rappelant que *« les entreprises socialement responsables sont avant tout celles qui paient leurs impôts »*. Un autre enjeu sur les frontières de l'entreprise est également apparu avec la loi de 2017 sur le **devoir de vigilance** et la prise en compte de la responsabilité du donneur d'ordre sur toute la chaîne de valeur²⁴. Sur ce point, il a été souligné que *« la loi constituait un levier formidable pour la responsabilisation de l'entreprise dans ses frontières étendues, c'est-à-dire pas juste la maison-mère mais les sous-traitants, fournisseurs, etc. »*. Deux nuances ont toutefois été émises concernant son application. La première porte sur l'élaboration des plans de prévention des risques (plans de vigilance) qui visait à rassembler *« les parties prenantes »* et donc à *« innover en termes de pratiques de dialogue »* et qui, in fine, apparaît surtout comme le résultat de concertations internes à l'entreprise. La seconde limite a trait au contenu restreint de ces plans de vigilance, ce qui diminue la portée de la **responsabilisation** élargie des grands groupes sur leurs territoires d'activité : *« c'est finalement une vision rétrécie qui est retenue, les entreprises publiant le moins possible pour ne pas être attaquées, assignées, sur la base de ce qui a été publié »*. Le mécanisme d'alerte *« assez ouvert aux parties tierces et qui nécessite la concertation des organisations syndicales »* constitue toutefois, ainsi qu'il est rappelé au cours de l'enquête, une opportunité pour faire évoluer la pratique de cette loi.

Enfin, les liens entre les entreprises, quelle que soit leur taille, et les collectivités territoriales ont été également évoqués pour souligner

24. Loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Adoptée en réponse notamment à l'effondrement du bâtiment de confection Rana Plaza au Bangladesh le 24 avril 2013 – plus de 1100 salariés étaient décédés –, cette loi a pour objectif de remettre le respect des droits humains au cœur des préoccupations des multinationales

l'enjeu des apports mutuels en matière de RSE, notamment pour les PME.

Pour conclure, les entretiens menés font émerger plusieurs recommandations afin de créer les conditions d'une « entreprise post-RSE » que l'on pourrait qualifier « d'entreprise citoyenne » ou « d'**humaine et durable** ».

- La première porte sur le **partage de la valeur**, au sens des profits, comme préalable au partage des valeurs de l'entreprise, l'**équité** apparaissant comme un facteur essentiel de cohésion. Le développement de l'actionnariat salarié permettrait de limiter la suprématie actionnariale et de rééquilibrer la gouvernance de l'entreprise au profit des salariés avec une présence accrue de ces derniers au conseil d'administration. Ainsi, sur la gouvernance, la **co-détermination**, déjà évoquée dans la première étude menée, est plébiscitée. Les moyens de sa mise en œuvre pour les entreprises cotées passent, d'une part, par la proportion d'administrateurs-salariés dont l'objectif, souvent cité, serait d'un tiers, et d'autre part, par une diversification de la composition des comités exécutifs au profit des RH et de la **RSE** afin de placer celles-ci **au cœur de la stratégie de l'entreprise**.
- Cette démocratisation du pilotage de l'entreprise est présentée comme un vecteur essentiel à une dynamique de performance et de travail. Créer un « collectif de travail » nécessite, et c'est le deuxième apport de l'enquête, de faire évoluer l'organisation. Les modes de management au niveau de l'encadrement sont ici particulièrement questionnés. Restaurer la confiance implique de redonner du « **pouvoir d'agir** » aux collaborateurs, de décider sur la base d'une **réflexion collective**, d'encourager la **capacité de penser l'entreprise** en dehors de la doxa et de la sémantique managériales. La qualité de vie au travail passe, outre par la santé et la reconnaissance du salarié en tant qu'individu, par la possibilité d'être acteur de soi-même tout en étant – pour les collaborateurs moins diplômés et/ou plus âgés – accompagné et protégé.
- Troisième apport de cette enquête, face aux mutations liées aux évolutions technologiques, sociétales et environnementales, la **formation** tant initiale que continue apparaît comme un **enjeu décisif** pour transformer l'entreprise. Diversifier les profils en privilégiant les talents, encourager la diversité, insérer les publics méritants, émergent comme des actions essentielles à mener dans la perspective d'une croissance inclusive. Concernant les dirigeants, l'accompagnement des patrons de TPE/PME, dont l'isolement a été évoqué, apparaît comme une priorité notamment sur les questions du numé-

rique ou de la transition écologique. Pour les dirigeants des grands groupes, si les moyens sont supérieurs et permettent notamment de faire appel à des cabinets de conseil spécialisés, les enjeux environnementaux demeurent, faute d'une maîtrise des ordres de grandeur – le coût énergétique du numérique en est un exemple –, insuffisamment perçus. Enfin, les actionnaires sont également intégrés à ces réflexions sur la formation compte tenu de la nécessité de financements à long terme. Car transformer l'entreprise, c'est l'inscrire dans la durée et donc résoudre la contradiction actuelle entre les objectifs de rentabilité financière à court terme et ceux d'un développement durable. C'est précisément cette capacité de l'entreprise à s'inscrire dans la longue durée qui est perçue comme un moyen d'intégrer la RSE au cœur de sa stratégie.

- Car l'enquête, par effet miroir, révèle aussi les limites de l'application de la **RSE**. Pour certains, la RSE est encore dans une logique de conformité réglementaire, de « *compliance* ». Elle a permis de décloisonner les directions à l'intérieur de l'entreprise mais l'étape d'après est celle de l'association des salariés, la co-détermination étant perçue comme un moyen de placer la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise. Aussi dans sa mise en œuvre, le terme « **d'engagement** » est-il à plusieurs reprises préféré, à celui de « **responsabilité** ». De même, souvent étudiée à partir des grands groupes, la RSE se décline différemment en fonction de la taille des entreprises mais aussi de la plus ou moins grande « exposition » de ces dernières aux consommateurs dont la mobilisation, par exemple via les réseaux sociaux, peut constituer un puissant levier d'action. Enfin, cette responsabilité est apparue **d'abord sociale**, puis compte tenu de l'actualité, **environnementale**, ce second volet étant **à développer**.

Faire face à ce défi qu'est la croissance inclusive et soutenable implique de penser l'objectif commun de l'entreprise et de répondre à la question « **que fait-on de ses profits et quelle valeur on leur donne ?** ». La loi PACTE récemment votée offre précisément cette opportunité aux entreprises à travers deux options, la définition d'une « raison d'être » ou, plus engageante, l'adoption d'un statut d'entreprise « à mission ». L'application puis l'évaluation de cette loi permettra de mesurer l'impact des transformations engagées car « *Les plus belles valeurs ne sont pas celles que l'on énonce mais celles que l'on incarne* ».



Bilan de l'enquête

Par Sabine Effosse

Quatre thèmes majeurs pour créer les conditions d'une « entreprise post-RSE », requalifiée lors de ces échanges d'**entreprise « humaine et durable »**, ont émergé à l'issue de ces entretiens.

Le premier thème, évoqué par une très large majorité d'interviewés, concerne, au sein des parties prenantes internes à l'entreprise, **la suprématie actionnariale tant dans le partage de la valeur que dans la gouvernance**. Dès lors, le sentiment des salariés de « *travailler pour l'actionnaire* », à qui est « *déléguée la stratégie de l'entreprise* », apparaît en contradiction avec la recherche de sens, de reconnaissance, d'équité et de sécurité (pérennité de l'entreprise) souhaitée. Aussi un « *rééquilibrage nécessaire de la gouvernance en faveur du travail* » est-il plébiscité.

Dans la continuité du premier, le deuxième thème souligne l'importance de renouveler une organisation du travail héritée du modèle de Taylor afin de **redonner du « pouvoir d'agir²⁵ » aux salariés et de faciliter l'émergence d'une intelligence collective** dynamique propice à l'action et à l'innovation. La structure organisationnelle des grands groupes, ainsi que les modes de management actuels présentés comme « *broyant les individus* », sont ainsi interrogés quant à leur viabilité à moyen terme. Faire société en entreprise en plaçant l'humain, et sa capacité de penser, au cœur de son organisation, est ainsi perçu comme une priorité.

En troisième lieu, face aux enjeux de transformations de l'entreprise que constituent également le numérique et la transition écologique, la question de la **formation et de l'accompagnement, tant des salariés que des dirigeants et décideurs**, est apparue primordiale. Dans un monde du travail en mutation, il s'agit non seulement d'attirer et de développer « les talents » des jeunes générations dans leur diversité mais aussi, et surtout, de s'assurer la capacité de « faire l'entreprise de demain avec les collaborateurs d'aujourd'hui ».

Enfin, en filigrane de ces entretiens a émergé la question des frontières de l'entreprise et de son périmètre, à travers l'évocation de pratiques de *social business* déléguées à des fondations « périphériques » par exemple ou de l'application de la loi sur le devoir de vigilance.

Au terme de cette enquête, trois priorités et défis émergent pour l'entreprise d'aujourd'hui et de demain.

- La première a trait à la gouvernance et à la demande de démocratisation. La responsabilité de l'entreprise repose sur une gouvernance partagée par l'ensemble de ses parties constituantes : actionnaires, dirigeants, et salariés. Ainsi la nécessaire représentation de ces derniers au conseil

25. Expression qui émane des syndicats dans de nombreuses négociations actuelles

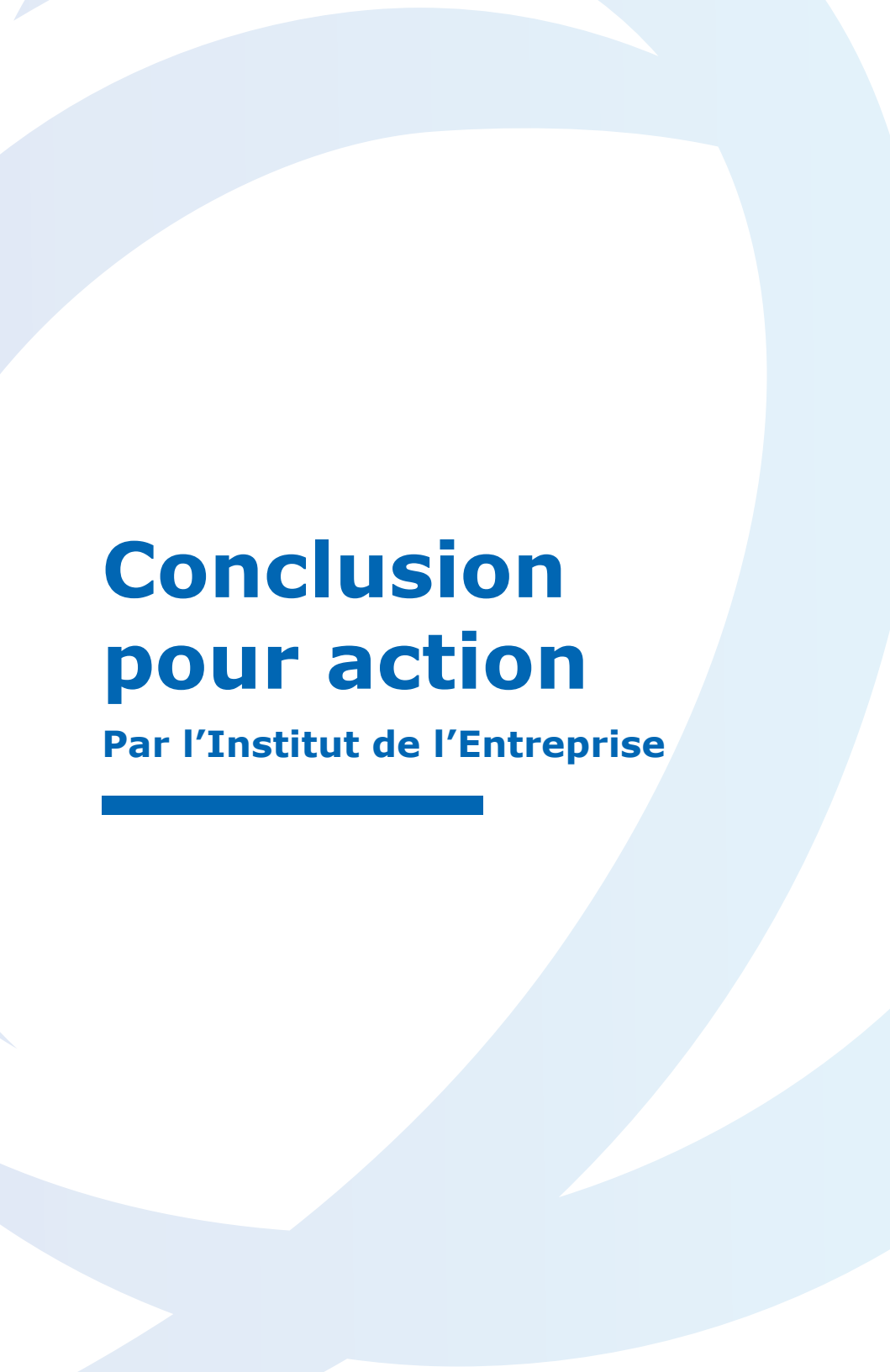
d'administration, rappelée de façon récurrente au cours de l'enquête, révèle en creux que l'adoption de la loi PACTE peut être perçue comme une première étape dans un processus de représentation accrue des administrateurs salariés.

- En second lieu, l'entreprise est souhaitée inclusive et représentative de l'ensemble de la société. La diversité en général et la parité, tout particulièrement au niveau des cadres dirigeants, demeurent un chantier ouvert, largement évoqué par certains interviewés, moins par d'autres, tant ce changement bouscule des normes et schémas organisationnels profondément ancrés²⁶.
- Enfin, l'engagement de l'entreprise dans la préservation de l'environnement demeure encore, malgré l'acuité de la crise climatique et la perte de biodiversité, un continent à explorer.

Le constat qui se dégage est que la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'entreprise demeure encore et surtout une responsabilité sociale (RS). Sur ce point, les mobilisations médiatiques notamment des plus jeunes générations en faveur de l'environnement, ainsi que le développement de l'engagement dans le long terme d'investisseurs responsables – la « finance verte » – pourraient faire bouger les lignes si tant est que ces initiatives récentes puissent faire des émules²⁷.

26. Sur les préoccupations croissantes des grands groupes français envers la réduction des inégalités dans une perspective de développement de la croissance économique, cf. le nouveau collectif B4IG (Business for Inclusive Growth ou Entreprises pour une croissance inclusive) lancé à la suite du G7 à Biarritz et de l'initiative de firmes américaines (« *What are companies for ? Big business, shareholders and society* », The Economist, 24th-30th August, 2019).

27. Cf. notamment l'initiative du financier britannique Jérémy Grantham, co-fondateur de GMO, « Business story », Les Echos, 23 août 2019, p. 13-19.



Conclusion pour action

Par l'Institut de l'Entreprise

Les auditions et observations synthétisées par Sabine Effosse, de manière méthodique, ciselée et clinique, mises en lien avec les apports les plus récents de la littérature universitaire, apportent un grand nombre d'informations utiles pour les dirigeants d'entreprise, tant au travers des thèmes qui focalisent l'attention des interviewés, que par l'identification de ceux qui sont moins abordés.

Nous proposons en guise de conclusion ici une analyse issue des observations qui nous ont été communiquées par les nombreux lecteurs de cette étude au sein de l'Institut de l'Entreprise, suivie de premières indications sur les projets qu'elle a inspirés à nos adhérents.

QUELQUES CONVICTIONS ISSUES DE L'ENQUÊTE

La recherche authentique d'un dialogue au sujet de l'entreprise post-RSE

Il est utile, pour commencer, de revenir sur la genèse et les motivations de la présente étude.

36

Le premier volet du travail collectif de l'Institut de l'Entreprise, paru en novembre 2018 sous le titre *L'Entreprise post-RSE, à la recherche de nouveaux équilibres*, avait clairement identifié une transition en cours. Longtemps hégémonique, le modèle de l'entreprise actionnariale, organisé autour de la satisfaction prioritaire des attentes exprimées par les marchés financiers, était vu comme en train de céder le pas à une nouvelle formule gagnante d'organisation capitaliste.

Accusée de générer des « profits sans prospérité », l'entreprise actionnariale a dans un premier temps développé à divers degrés des démarches de responsabilité sociale et environnementale (RSE) témoignant d'une volonté de mieux contribuer à l'intérêt général. Malgré une nette accélération après la crise des *subprimes* de 2008, ces dynamiques, quoique positives et bénéfiques dans l'ensemble, n'ont pas encore montré leur capacité à rétablir un meilleur équilibre entre les attentes des différentes parties prenantes au sein de l'entreprise.

L'étude mettait en évidence l'émergence d'un nouveau type d'entreprise « post-RSE », c'est-à-dire bâtie non seulement sur l'idée qu'elle doit créer de la valeur économique, mais également sur l'intégration native des objectifs de la RSE à sa raison d'être – l'expression « post-RSE » ne signifiant donc pas que la RSE est abandonnée mais au contraire qu'elle fait partie des objectifs élargis de l'entreprise.

La communauté de dirigeants consultée dans le cadre de cette première étude de l'Institut de l'Entreprise ne pouvait conclure à la nécessité d'une vision plurielle de la performance de l'entreprise

sans chercher à confronter cette conception au point de vue des autres intérêts engagés dans l'entreprise. C'est pourquoi, désireux de poursuivre la réflexion en recueillant la vision des autres parties prenantes à propos de la notion « d'entreprise post-RSE », l'Institut de l'Entreprise a confié à Sabine Effosse le soin de mener une série d'auditions représentatives et d'en réaliser une synthèse.

Des éléments qui mériteraient des analyses complémentaires

Indépendamment de la problématique spécifique de l'entreprise post-RSE, un certain nombre d'éléments relevés lors de la lecture de l'étude pourraient en soi justifier des travaux d'approfondissement. Sans prétendre ici à l'exhaustivité, citons-en quelques exemples.

Un point qui provoque nécessairement une réaction émotionnelle chez tout responsable d'entreprise qui prend connaissance des synthèses issues des entretiens est le fait que l'entreprise et ses pratiques sont perçues comme infligeant fatalement une forme de **violence** aux individus. Cela ne correspond évidemment pas aux intentions des actionnaires, dirigeants, cadres et managers des entreprises, pas plus qu'à celles des salariés. Mais le fait que les parties prenantes de l'entreprise (hors dirigeants et actionnaires) véhiculent cette perception doit nous interroger.

37

Sur un tout autre sujet, **le fait que la préoccupation environnementale ne soit que peu ressortie** dans les entretiens menés est également une source de questionnements pour les lecteurs de l'Institut : l'engagement environnemental de l'entreprise ne tient-il qu'une place mineure dans les attentes des parties prenantes interrogées ou, au contraire, relève-t-il d'une évidence qui justifie de mettre en avant d'autres sujets plus épineux ? Il existe de ce point de vue un fort contraste entre les auditions réalisées auprès des représentants de parties prenantes, et le prisme environnemental signalé par Patrick Bernasconi dans sa préface, qui caractérise les travaux des parties prenantes françaises au sein du CESE, l'assemblée de la société civile organisée.

De manière générale, il est également **notable que la dimension RSE soit plus abordée sous l'angle de la mise en œuvre de politiques correctrices** que sous celui de la structuration d'un rebondissement de l'aventure entrepreneuriale. Car, pour beaucoup d'entreprises, la RSE offre la chance d'insuffler un surcroît de sens, de renforcer la cohésion au sein de ses équipes et de développer de nouvelles opportunités d'affaires, et ne représente pas seulement la nécessité de s'adapter à de nouvelles réglementations ou de contribuer à des problématiques d'intérêt général.

Un autre point ne peut manquer de retenir l'attention : c'est **la dénomination même de « l'entreprise post-RSE »**. Cette notion, popularisée dans la réflexion managériale par la précédente étude de l'Institut de l'Entreprise, est un concept de transition. Destiné à décrire un style d'organisation, de leadership, de prise de décision, d'interaction avec les clients, les salariés, les actionnaires, etc., il correspond à l'intuition que nous assistons aux prémices d'un nouvel âge de l'entreprise – une transformation tellement significative sur le plan économique et sociologique, qu'elle va aboutir à un nouveau stade de développement de l'entreprise, en rupture historique avec la pratique des années 1970 à 2020. Après le stade patrimonial, le stade managérial, le stade actionnarial, trois âges bien identifiables de l'entreprise, apparaît un stade dans lequel les ambitions de la RSE lui sont consubstantielles. **Les auditions mettent en valeur une appellation récurrente : « l'entreprise humaine et durable »**. Une piste intéressante pour progresser vers une requalification sémantiquement plus positive et plus juste ?

Ces différents points mériteraient un questionnement et des analyses complémentaires. À ce stade, ce sur quoi nous souhaitons insister dans cette conclusion, ce sont spécifiquement les convictions que l'Institut de l'Entreprise retire de la présente étude concernant les évolutions nécessaires pour ramener la sérénité et la confiance autour de l'économie de marché et du fonctionnement des entreprises.

Une conscience commune de l'enjeu d'un dialogue plus efficace entre les parties prenantes

Le travail mené dans le cadre de cette étude apporte tout d'abord une information qui, peut-être, n'allait pas de soi : le fait que la démarche de réflexion des chefs d'entreprise représentés au sein de l'Institut de l'Entreprise était prise très au sérieux par les représentants des parties prenantes autres que les actionnaires. Là où quelques années plus tôt, les dirigeants de société auraient pu être soupçonnés – à tort en l'occurrence – d'une opération de communication à la sincérité incertaine, sans véritable intention de remise en question des objectifs et des pratiques des organisations qu'ils gèrent, se sont au contraire exprimées une croyance en la sincérité de la démarche des adhérents de l'Institut de l'Entreprise, une préoccupation partagée pour l'avenir des entreprises, et une volonté d'alimenter et de prolonger le dialogue.

Cette croyance en la sincérité de l'autre, en l'authenticité de sa volonté de parvenir à des compromis nouveaux, est le fondement du respect mutuel sans lequel aucune efficacité de la relation entre les parties prenantes n'est possible.

La première conviction que nous retirons de l'étude est donc qu'**un dialogue efficace est possible à l'échelle des entreprises**, et authentiquement attendu par les différentes parties prenantes, y compris les actionnaires individuels dans leur majorité, qui sont mobilisées par un même sentiment d'urgence concernant tant les enjeux socio-économiques que la situation environnementale. **Il ne faut pas manquer ce rendez-vous. Les conclusions de cette étude doivent encourager les entreprises à accélérer leurs actions en ce sens.**

La question qui ne pourra pas être évitée : le partage de la valeur

Une deuxième conviction qui ressort de l'étude, pour les lecteurs de l'Institut de l'Entreprise, porte sur la **question du partage de la valeur**. Quelle que soit l'opinion qu'on défend à ce sujet, **force est de constater qu'il est au cœur des préoccupations des représentants de toutes les parties prenantes interrogées**. Que cela plaise ou non et quelle qu'en soit l'issue, il semble clair que le capitalisme, a minima en France, ne pourra faire l'économie d'une mise au point sur l'équité des partages.

Cela devrait notamment passer par le développement de l'intéressement, de la participation et de l'actionnariat salarié, outils dont bénéficient près de 8,5 millions de salariés en France (soit un peu plus de la moitié des salariés)²⁸ et qui méritent d'être généralisés.

Cette question de la répartition de la valeur créée, en particulier dans sa dimension pécuniaire, n'est qu'un des aspects d'un besoin plus large qui se dessine dans les témoignages : celui d'un nouveau contrat d'apport mutuel de valeurs, pris dans un sens polysémique, entre les parties prenantes.

Le contexte de mutation technologique, social, environnemental et géopolitique que connaissent les populations intégrées à l'économie globalisée entraîne, en tout cas dans les économies de marché occidentales, une remise en question des avantages que les diverses parties prenantes retirent de leur contribution à l'entreprise, soit en tant que salariés, soit en tant qu'actionnaires, soit en tant que consommateurs. Face à l'obsolescence rapide de nombreux savoir-faire, à la progression jugée parfois insuffisante des rémunérations, au manque parfois désespérant d'autonomie dans le travail, à l'émergence de nouveaux risques sanitaires induits par la consommation de masse, aux conséquences environnementales de la production industrielle, etc., chacun attend de la part de l'entreprise des valeurs redéfinies.

28. *Participation, intéressement et épargne salariale de 2006 à 2017 : séries statistiques révisées (2007-2009) et actualisées (2010-2017)*. Dares, août 2019

En attendons-nous trop de l'entreprise ?

Lieu où se bâtit la prospérité ; lieu de protection (y compris, et paradoxalement, contre la violence des rapports économiques) ; lieu de relations pacifiées où tous peuvent vivre ensemble malgré leurs différences ; lieu où se prépare l'avenir par la formation continue ; lieu où l'enrichissement individuel se trouve légitimé par l'irréprochabilité des valeurs ; lieu où les intérêts individuels et collectifs se conjuguent harmonieusement avec l'intérêt général... L'entreprise post-RSE est investie d'une exigence exceptionnelle, celle de représenter une avant-garde de ce que la société industrielle entière devrait devenir idéalement, une sorte de première cellule annonciatrice de la nouvelle Cité idéale.

En soulignant que le terme « d'engagement » est fréquemment préféré à celui de « responsabilité » de l'entreprise, la présente étude illustre le **passage de l'ère de la conformité à celle de l'exemplarité**. Il ne suffit plus que nos entreprises soient respectueuses du cadre défini par le droit et la norme sociétale ; il est désormais attendu de leur part d'être le modèle d'un idéal collectif à atteindre dans la société et l'économie.

D'UNE VISION À L'ACTION : LES PROJETS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Une troisième conviction émerge donc à la lecture de ces témoignages : le **besoin de produire une vision plus claire, plus technique et plus concrète de cette « proto-cité idéale » que doit réaliser l'entreprise post-RSE**. Toute motivante et belle qu'elle puisse paraître, elle n'en reste pas moins encore imprécise et prisonnière à ce stade de multiples contradictions, notamment entre les enjeux de long terme et les exigences de court terme, entre les aspirations théoriques et les possibilités pratiques.

Nous en arrivons donc au dernier volet de cette conclusion, qui porte sur les projets que les résultats de cette étude inspirent à l'Institut de l'Entreprise, et en particulier à la commission de dirigeants d'entreprise, présidée par Bernard Gainnier (Président de PwC France et Afrique francophone) et composée de présidents, de directeurs généraux, de membres de comités exécutifs en charge de l'Engagement, de la RSE, du développement durable, des finances, de la conformité ou encore de la communication – chargée de piloter « Les Chemins de la Confiance », un nouveau cycle d'études pratiques consacré à l'intégration des objectifs de la RSE à la stratégie de l'entreprise.

Aux yeux de cette commission, **il apparaît comme certain que la transformation vers un modèle d'entreprise responsable est engagée de manière irréversible**. Ce processus global, systémique, impliquant une forte cohérence à tous les niveaux de l'entreprise, qui concerne tous les secteurs (industriel, mutualiste, associatif, para-public...), est une question de survie urgente pour nos économies et impose une réflexion collective soutenue dans le temps ainsi qu'une démarche pédagogique active.

Dans ce cadre, l'Institut de l'Entreprise va donc développer plusieurs projets en parallèle :

- Des opérations destinées à informer et sensibiliser l'opinion publique, française à tout le moins, sur le fait que les entreprises ont véritablement accéléré en matière d'intégration de la RSE dans leur stratégie, en particulier sur la question environnementale.
- Des ateliers de co-construction, avec les professionnels des entreprises, visant à préciser les contours de cette entreprise ayant pleinement intégré la RSE à sa stratégie et ses pratiques. Ces travaux, qui pourraient être réalisés en partenariat avec d'autres organisations professionnelles pour leur donner une « cohérence de place », cibleraient particulièrement la description des transformations à opérer dans chacune des fonctions-clés de l'entreprise (finance, ressources humaines, marketing, etc.) ainsi que les moyens de lever les obstacles principaux qui se posent actuellement en matière de management (tensions entre une nécessaire vision de long terme d'une part et les exigences de court terme des investisseurs d'autre part, concurrence internationale, leadership, réévaluation des profits etc.).
- Une réflexion sur certains « dogmes techniques » enseignés au cours des formations initiales dans les écoles de gestion, de management et d'ingénierie, et qui, de plus en plus souvent, ne permettent pas aux jeunes de se préparer adéquatement à la réalité de l'entreprise durable. Ce travail sur « l'enseignement de l'entreprise » voudrait être une forme de réponse constructive aux revendications de nombreux jeunes vis-à-vis du système économique et de l'entreprise.

En définitive, « Les Chemins de la Confiance » se conçoivent comme une réponse pratique à un besoin d'idéal ; en quelque sorte une **philosophie en action**²⁹, qui se rattache ainsi à l'esprit fondateur

29. Caractéristique de l'Institut de l'Entreprise, cette expression fut pour la première fois employée à propos des chefs d'entreprises par le philosophe Gaston Berger, puis reprise lors de la création de l'Institut de l'Entreprise par François Dalle, Président de L'Oréal. Toujours utilisée par les Présidents de l'Institut de l'Entreprise, en particulier Bertrand Collomb, elle illustre la volonté des chefs d'entreprise de réfléchir et d'améliorer sans cesse leur impact concret sur la société et l'environnement.

de l'Institut de l'Entreprise, sans cesse tourné vers la définition de nouveaux équilibres entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale, au service d'une prospérité partagée et respectueuse des générations futures.

Annexes

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert (Nicole), Roux-Dufort (Christophe), *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.
- Basso (Olivier), *Politique de la très grande entreprise*, Paris, PUF, 2015.
- Beffa (Jean-Louis) et Clerc (Christophe), *Les chances d'une codétermination à la française*, Prisme, Centre Cournot, 2013.
- Bloch-Lainé (François), *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Le Seuil, 1963.
- Bommier (Swann) et Renouard (Cécile), *L'entreprise comme commun, au-delà de la RSE*, préface de Gaël Giraud, Paris, ECLM, 2018.
- Bourdieu (Pierre) et Passeron (Jean-Claude), *La reproduction. Eléments d'une théorie du système d'enseignement*, Paris, Les éditions de minuit, 1970.
- BPI France Le Lab, Rapport « Etude d'une aventure humaine, les PME-ETI et la RSE », 2018.
- Chatriot (Alain), « La réforme de l'entreprise. Du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième Siècle*, revue d'histoire, 2012/2.
- Clot (Yves), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2017.
- Commission européenne, Rapport, « Financing a sustainable economy », 2018.
- Conseil économique, sociale et environnemental (CESE), Sonia Hamoudi, Rapport public « L'apport économique de la diversité à la performance de l'entreprise. Le cas des jeunes diplômés d'origine étrangère », n° 2014-20, 2014.
- Dejours (Christophe), *Plaisir et souffrance dans le travail*, éd. de l'AOCIP, 1988.
- « Démocratiser l'entreprise », *Revue Esprit*, 2018/3.
- Favereau (Olivier), *Entreprises : la grande déformation*, Collège des Bernardins, Paris, 2014.
- Favereau (Olivier), *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2016.
- Favereau (Olivier), L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail, OIT, 2016.
- Férone (Geneviève), 2030, le Krach écologique, Paris, Grasset, 2008.
- Ferreras (Isabelle), *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*, New York, Cambridge University Press, 2017.
- France Stratégie, « Le coût économique des discriminations », septembre 2016.
- Giraud (Gaël) et Renouard (Cécile), *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Paris, Flammarion, 2009, 2^{de} édition 2012.

- Hatchuel (Armand) et Segrestin (Blanche), *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil, 2012.
- Hurstel (Daniel), *La nouvelle économie sociale. Pour réformer le capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 2009.
- Milanovic (Branko), *Inégalités mondiales*, Paris, La Découverte, 2019 (trad.fr. de *Global Inequality : a new approach of the age of Globalization*, Cambridge, Harvard University Press, 2016).
- Notat (Nicole), « La performance responsable des entreprises : les auditer pour aider au progrès et les noter pour faciliter le choix des investisseurs », *Annales des Mines-Réalités industrielles*, 2011/2, mai 2011.
- OCDE, *Etude du conseil de l'orientation et de l'emploi sur le numérique*, 2017.
- Piketty (Thomas), *Le capital au XXIème siècle*, Paris, Le Seuil, 2013 ; *Capital et idéologie*, Paris, Le Seuil, 2019.
- Postel-Vinay (Grégoire), « Les fonds éthiques et socialement responsables : des livres sacrés au capitalisme financier », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 2011/2, mai 2011.
- Ragot (Xavier), *Civiliser le capitalisme*, Paris, Fayard, 2019.
- Segrestin (Blanche), Roger (Baudouin) et Vernac (Stéphane), Préface d'Antoine Frérot, *L'entreprise point aveugle du savoir*, Ed. Sciences humaines, 2014.
- Segrestin (Blanche) et Levillain (Kevin) dir., *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines, 2018.
- Segrestin (Blanche) et Vernac (Stéphane), *Gouvernement, Participation et Mission de l'entreprise*, préface de Jean-Dominique Senard, Paris, Hermann, 2018.
- Schmite (Valentin), Valiergue (Marinette) et Victoria (Pierre), « Entreprises engagées. Comment réconcilier l'entreprise et les citoyens », Fondation Jean Jaurès, février 2018.
- Supiot (Alain) dir., *Le travail au XXIè siècle. Livre du centenaire de l'Organisation internationale du Travail*, Paris, Les éditions de l'Atelier, 2019.
- Supiot (Alain), *Le travail n'est pas une marchandise : contenu et sens du travail au XXIe siècle*, Paris, Collège de France, 2019.
- Torres (Félix), Enquête de l'Institut de l'Entreprise, « *L'entreprise post-RSE. À la recherche de nouveaux équilibres* », novembre 2018.
- Touffut (Jean-Philippe) dir., *A quoi servent les actionnaires ?*, Paris, Albin Michel, 2009.

ENTRETIENS MENÉS POUR CETTE ENQUÊTE

L'anonymat des personnes interrogées a été garanti par Sabine Effosse, qui a mené les entretiens, mais voici pour information leurs secteurs d'activité :

1. Grande entreprise, secteur santé-prévoyance, direction de l'Innovation
2. Grande entreprise, secteur industriel, direction Formation et développement social
3. Grande entreprise, secteur de l'énergie, direction Développement durable
4. Grande entreprise, secteur de l'énergie, direction Engagement, Société civile
5. Grande entreprise, secteur bancaire public, direction du pilotage RH et de la transformation
6. PME, secteur de la construction, dirigeant
7. PME, secteur de la mécanique et de la métallurgie, dirigeant
8. Syndicat de salariés, secrétariat confédéral, service économie et société
9. Syndicat de salariés, secrétariat confédéral, service santé conditions de travail
10. Administration, Ministère de l'Economie et des Finances, direction générale des entreprises
11. Administration, Ministère du Travail, Inspection générale des affaires sociales
12. ONG internationale, direction des partenariats entreprises
13. Association, secteur de l'innovation sociale, délégation générale
14. Association, secteur de l'insertion des jeunes diplômés, co-fondation
15. Grande école, étudiant, signataire du Manifeste étudiant pour un Réveil écologique

COMITÉ DE LECTURE DE CETTE ENQUÊTE

Membres du Conseil d'orientation

Stephane BOUJNAH	Président du Directoire d'Euronext
Philippe CARLI	Président Société Investissement Media (EBRA)
Philippe CROUZET	Président du Directoire de Vallourec
Juliette DECOUX	Associée chez Mazars
Antoine FREROT	Président-directeur général de Veolia
Jacques GOUNON	Président-directeur général de Getlink
Didier KLING	Président de la CCI Paris-Île-de-France
Catherine LESPINE	Présidente d'Inseec U.
Olivier LETEURTRE	Ancien Directeur Général EUROWEST de Dassault Systèmes
Marie-Christine LOMBARD	Présidente du Directoire de Geodis
Christian NIBOUREL	Ancien Président d'Accenture France
Jean-Luc PLACET	Associé chez PwC
Denis RANQUE	Président d'Airbus Group
Jacques RICHIER	Président-directeur général d'Allianz France
Augustin de ROMANET	Président-directeur général du Groupe ADP
Frédéric SAINT-GEOURS	Président du Conseil de surveillance de la SNCF
Jean-Jacques SALAUN	Directeur général d'Inditex France
Christian SCHMIDT DE LA BRÉLIE	Directeur général de KLESIA
Nicolas SEKKAKI	Président d'IBM France
Pierre-Sébastien THILL	Président du Directoire de CMS Francis Lefebvre
Michel BON	Président du conseil de surveillance de Devoteam
Xavier HUILLARD	Président-directeur général de Vinci
Michel PEBEREAU	Président d'honneur de BNP PARIBAS

Membres du comité de pilotage des Chemins de la Confiance

Bernard GAINNIER	Président du Comité de pilotage des Chemins de la confiance Président de PwC France et Afrique francophone
Frédéric BAILLY	Membre du Directoire du Groupe SOS
Frédérique GRANADO	Directrice RSE de Sanofi
Sylvain LAMBERT	Associé chez PwC France
Yohann MARCET	Directeur du Groupe SOS Consulting
Olivier MILLET	Membre du Directoire d'Eurazeo
Alexandra PALT	Directrice de la RSE de L'Oréal et Directrice Générale de la Fondation – L'Oréal
Frédéric PETITBON	Associé chez PwC
Hélène RAMBOURG	Responsable RSE de Pôle Emploi
Jacques RICHIER	Président-directeur général d'Allianz France
Jean-François RIMOUX	Directeur de la Communication et de la RSE de Klesia
Christian SCHMIDT DE LA BRÉLIE	Directeur Général de KLESIA
Antoine SIRE	Directeur de l'Engagement d'entreprise de BNP Paribas
Jean-Christophe TARET	Directeur de la Stratégie de Véolia
Hélène VALADE	Présidente de l'Orse et Directrice Développement Environnement chez LVMH

Biographie de l'auteur





Sabine Effosse est professeure des universités en histoire contemporaine à Paris Nanterre et membre honoraire de l'Institut universitaire de France. Directrice du laboratoire de recherches IDHES-Nanterre CNRS de 2014 à 2018, elle est également membre des conseils d'administration des universités Paris Nanterre et Paris Lumières.

Ses recherches portent sur l'histoire du financement des entreprises et des ménages. Elle a publié plusieurs ouvrages dont *L'invention du logement aidé. L'immobilier au temps des Trente glorieuses* (2003), *Le crédit à la consommation en France* (2014) et *L'économie du monde depuis 1945* (2016).

Conseil d'orientation

Président

Antoine Frérot

Conseil d'orientation

Stéphane Boujnah

Philippe Carli

Juliette Decoux

Jacques Gounon

Didier Kling

Catherine Lespine

Marie-Christine Lombard

Jean-Luc Placet

Denis Ranque

Jacques Richier

Augustin de Romanet de Beaune

Frédéric Saint-Geours

Jean-Jacques Salaün

Christian Schmidt de la Brélie

Nicolas Sekkaki

Pierre-Sébastien Thill

Présidents d'honneur

Xavier Huillard

Michel Pebereau

Michel Bon

Directeur général

Paul Allibert



Certifié PEFC

Ce produit est issu
de forêts gérées
durablement et de
sources contrôlées.

pefc-france.org