



Projet 2012 - Contribution n°30

# Une vision progressiste de l'Entreprise

Marc DELUZET  
Rapporteur

# Sommaire

Remerciements.....	3
Synthèse .....	4
Vademecum .....	11

## PARTIE I

### PROMOUVOIR DES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

1. LE DEVELOPPEMENT DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	15
2. DE NOUVEAUX DROITS SOCIAUX POUR QUE CHACUN MAITRISE DAVANTAGE SON AVENIR PROFESSIONNEL.....	17
3. L'ACCROISSEMENT DES COMPETENCES.....	18
4. LA PROMOTION DE LA DIVERSITE ET DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE, LA GESTION DES AGES .....	19
5. LA CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PERSONNELLE.....	20

## PARTIE II

### DES ENTREPRISES RESPECTUEUSES DE L'ENVIRONNEMENT DU LOCAL AU GLOBAL

1. REPONDRE AUX DEMANDES D'UN MODE DE PRODUCTION PLUS DURABLE .....	23
2. FAIRE EVOLUER LE CONTENU DES RAPPORTS DE DEVELOPPEMENT DURABLE .....	24
3. PROMOUVOIR LES INITIATIVES VOLONTAIRES ET LES EVALUER .....	26
4. TRANSFERER LA FISCALITE DU TRAVAIL VERS LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX.....	27

## PARTIE III

### TRANSFORMER LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

1. VALIDER LE REPORTING SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL AVEC LES PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE.....	30
2. L'EVOLUTION DES MODES DE GOUVERNANCES DES ENTREPRISES .....	32
3. BATIR UN NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL PLUS INTERNATIONAL ET PLUS COOPERATIF ...	33
4. NEGOCIER UN PARTAGE PLUS EQUITABLE DE LA RICHESSE CREEE DANS LES ENTREPRISES .....	35
Présentation de Terra Nova.....	38
Terra Nova - Déjà parus .....	39

## Remerciements

Le groupe de travail sur l'entreprise progressiste était composé de Valérie Aveline, Emmanuel Borde, Anne-Laure Brun Buisson, Thomas Chalumeau, André Coupet, Laurent Cytermann, Seybah Dagoma, François Dumolin, Marc Dupuis, François Fatoux, Tarik Ghezali, Roger Godino, Mélanie Goffi, Dominique Guizien, Nicolas Imbert, Alain Loréal, Karine Martin, Céline Mas, Frédéric Massé, Benjamin Ménard, Marc Mossé, Bruno Rebelle et Hugues Sibille.

Je remercie tout particulièrement Sandra Desmettre et David Chopin pour leur travail précieux et leur disponibilité.

Nous remercions également les membres de Terra Nova ayant permis la réalisation de ce travail : Olivier Ferrand, Romain Prudent, Anne Laroche et Dalibor Frioux.

Marc Deluzet  
Rapporteur du groupe de travail

# Synthèse

## Trois ambitions pour l'entreprise

L'entreprise est aujourd'hui au cœur des principaux défis qu'affrontent les sociétés européennes : enjeux de compétitivité sur la scène mondiale, enjeux sociaux liés aux questions d'emploi et de conditions de travail, enjeux écologiques, enjeux de développement des territoires pour ne citer que les plus cruciaux. Pour cette approche, Milton Friedman n'est plus l'horizon indépassable de l'économie et le profit n'est plus la seule finalité de l'entreprise. Elle est donc au centre du projet de transformation que porte le camp du progrès.

Cette perspective exige de mettre à jour notre conception de l'entreprise et de son rôle. Tel est l'objet de cette note qui définit une vision progressiste de l'entreprise. La première mission de l'entreprise est bien évidemment de produire des biens et des services à des prix acceptables pour ses clients. Mais l'entreprise est d'autant plus compétitive, localement et à l'échelle internationale, qu'elle est à la fois conçue, d'une part comme une communauté humaine et un lieu d'épanouissement individuel et collectif, et d'autre part, comme un acteur collectif qui s'attache à répondre aux besoins des sociétés et des territoires dans lesquels elle exerce ses activités.

Ces trois enjeux - développement humain, réponse aux besoins collectifs et compétitivité - permettent de dessiner une conception de l'entreprise qui émerge déjà et qu'il s'agit de renforcer. Les propositions qui suivent sont les pistes que Terra Nova retient prioritairement pour progresser simultanément sur ces trois enjeux

### 1. CONCEVOIR L'ENTREPRISE COMME UNE COMMUNAUTE HUMAINE, COMME UN LIEU D'EPANOUISSEMENT ET D'EMANCIPATION POUR LES FEMMES ET LES HOMMES QUI Y TRAVAILLENT.

Nous sortons de plusieurs décennies durant lesquelles les évolutions technologiques ont profondément transformé les emplois et le contenu du travail. Le secteur industriel français a perdu plus de 2 millions d'emplois depuis 30 ans et presque les deux tiers de l'emploi salarié du secteur privé se situent dans des PME/TPE. Ces évolutions ont réduit l'efficacité des garanties collectives et affaibli les solidarités entre les différentes catégories de salariés.

Ces changements structurels n'expliquent pas à eux seuls la crise que connaît le travail. Les relations professionnelles ne sont pas optimales. Les trois quarts des salariés français estiment leur manager comme compétent : c'est le taux le plus bas des dix pays concernés

par une étude BVA<sup>1</sup>. Moins d'un salarié français sur deux estime que son manager l'aide à progresser dans son travail (contre 63 % en moyenne dans les autres pays).

Les politiques managériales ont été le plus souvent recentrées sur une culture du résultat (financier ou commercial) qui a progressivement retiré aux salariés leurs marges d'action et d'autonomie. Des plus bas échelons en remontant assez haut dans la hiérarchie, le contenu même du travail humain, c'est-à-dire les difficultés rencontrées, les échanges entre collègues, l'adaptation informelle des consignes aux situations rencontrées, les innovations au fil de l'eau, sont devenus secondaires par rapport à l'atteinte des objectifs fixés centralement et déclinés par équipe de travail et par salarié. Peu importe comment le travail se fait, seul compte le résultat. Ces évolutions atteignent la dignité des salariés, déshumanisent l'entreprise et font perdre au travail tout son sens. La dernière étude SUMER de la DARES<sup>2</sup> pour la période 1994 – 2010 fournit un certain nombre de données éclairantes.

Ce défi est central car ce changement intervient au moment où l'humain devient au contraire un facteur stratégique dans le développement de l'innovation, de la performance, du capital social et immatériel de l'entreprise. Ce dernier devient d'ailleurs prépondérant face au capital matériel.

C'est pourquoi, nous proposons de répondre à ce défi par des politiques de développement humain. Une entreprise tournée vers le progrès doit être un lieu d'épanouissement et d'émancipation des femmes et des hommes qui s'y investissent, à différents titres et avec différents niveaux de responsabilités, mais toujours avec une part d'engagement personnel associant la quête d'une rémunération, la concrétisation d'un projet personnel, la contribution à un projet collectif, la volonté d'apprendre, de progresser...

Ces politiques de développement humain sont diverses mais elles ont pour point commun de favoriser le développement individuel et collectif des salariés. Le développement du bien-être au travail, c'est-à-dire la volonté de faire du travail un élément d'épanouissement, occupe aujourd'hui le premier rang de ces politiques. Vient ensuite l'accroissement des compétences et l'évolution professionnelle et de carrière. La prise en compte de la diversité, la lutte contre les discriminations, les solidarités intergénérationnelles sont aussi des facteurs de développement humain et contribuent à la compétitivité de l'entreprise, à sa capacité d'innover, d'entreprendre et de transmettre ses savoirs faire. L'épanouissement individuel passe aussi par le respect de la vie des salariés en dehors de l'entreprise : conciliation avec la vie familiale, préservation de sa santé, etc.

Ces politiques rendent attractives les entreprises et accroissent leurs chances d'attirer les meilleurs talents. Les méthodes des entreprises innovantes californiennes sont souvent

---

<sup>1</sup> « Les Salariés évaluent leur manager », décembre 2007. Enquête réalisée pour le cabinet-conseil BPI par l'institut BVA auprès de 5 500 salariés travaillant dans 10 pays (Allemagne, Espagne, États-Unis, France, Italie, Maroc, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni et Suisse).

<sup>2</sup> DARES, « L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010 : premiers résultats de l'enquête SUMER », Mars 2012, n°023.

citées pour leur management « atypique » : favorisant la liberté, la détente, la convivialité, le bien-être, voire le jeu, comme sources de créativité et de productivité.

Cet épanouissement implique la participation des salariés, tant à l'organisation quotidienne de l'entreprise, qu'à la définition à plus long terme de ses orientations stratégiques et du sens de son action. Il exige une avancée de la démocratie économique et sociale, la possibilité d'avoir un droit d'initiative et de participation à l'organisation du travail.

Il va de soi que l'épanouissement individuel dépend aussi beaucoup de l'organisation collective de cette communauté que représente l'entreprise et de la gestion des interactions qui constituent son quotidien. Le caractère positif des relations dans le travail est naturellement tributaire de l'intelligence managériale mais aussi de la vitalité du dialogue social et des possibilités d'expression des salariés. En la matière, le sentiment est apparu que l'empilement d'obligations de négocier ne prend pas nécessairement en compte l'ensemble des enjeux fondamentaux. En tous les cas, la méthode et les modalités de participation des salariés paraissent largement perfectibles. Plusieurs travaux récents démontrent les conséquences négatives sur le plan économique du caractère peu coopératif que présentent les relations du travail en France<sup>3</sup>.

Dans cette vision progressiste, la communauté d'entreprise englobe l'ensemble des acteurs intéressés à ses activités qui doivent pouvoir s'exprimer et faire valoir des considérations qui dépassent le seul cadre interne de l'entreprise. L'entreprise au service du progrès s'inscrit ainsi dans des relations éthiques vis-à-vis de ses sous-traitants, de ses fournisseurs, de ses clients et des représentants des territoires.

## 2. L'ENTREPRISE, UNE COMMUNAUTE QUI REpond AUX BESOINS SOCIAUX DES TERRITOIRES DANS LESQUELS ELLE EXERCE SES ACTIVITES, DANS LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT.

Face aux pouvoirs financiers, d'autres pressions, en provenance de la société cette fois, s'exercent de façon de plus en plus forte sur les entreprises. L'entreprise doit systématiquement prendre en compte les conséquences de ses activités sur l'environnement, sur les consommateurs, sur les territoires, sur ses sous-traitants et fournisseurs. De plus en plus, la société fait irruption dans l'entreprise et lui demande des comptes.

Dans un même ordre d'idée, les entreprises sont responsables de l'environnement dans lequel elles prospèrent. En effet, la demande sociale change. La saturation de nombreux marchés, l'élévation des revenus comme l'amélioration des conditions de vie, les impacts du progrès (risques environnementaux, sanitaires...) exigent que les entreprises dépassent le simple objectif de productivité pour adopter une démarche plus qualitative, plus durable et des stratégies centrées sur l'innovation en matière de produits et surtout de services.

---

<sup>3</sup> Thomas Philippon, *Le capitalisme d'héritiers*, Editions Seuil, collections La République des idées, Paris, 2007, Yann Algan et Pierre Cahuc, *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Editions rue d'Ulm, Paris, 2007.

Désormais les acteurs externes (clients, consommateurs, donneurs d'ordre, collectivités locales, associations) pèsent davantage sur la définition de la stratégie de l'entreprise et sur son mode de croissance à long terme.

De plus en plus, l'avenir de l'entreprise dépend de sa capacité à contrôler les risques économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux qui sont liés à ses activités et à répondre aux enjeux du monde qui l'entoure.

Le concept de développement durable, qui articule la logique économique avec la dimension sociale et le souci de l'environnement, fournit un cadre conceptuel qui renforce cette dynamique et lui permet de se déployer. Cette nouvelle perspective dépasse cependant très largement les questions de gestion des risques et de réparation des dégâts commis par l'entreprise. Elle conduit à reconnaître que l'entreprise contribue à faire émerger un nouveau modèle de croissance et doit à ce titre participer à la réalisation de l'intérêt général.

Les pouvoirs publics et la société attendent aujourd'hui que les entreprises favorisent le bien-être au travail et améliorent les conditions et l'organisation du travail, qui ont des conséquences considérables en termes d'intérêt général et de santé publique, qu'il s'agisse d'alléger les dépenses d'assurance maladie, de prévenir l'usure professionnelle ou d'allonger la vie professionnelle. Les entreprises sont censées garantir l'employabilité et l'évolution professionnelle de leurs salariés, contribuer à la lutte contre l'exclusion, que ce soit en embauchant des salariés peu qualifiés et menacés par le chômage de longue durée ainsi que des travailleurs handicapés, et en formant ses salariés tout au long de la vie. La société leur demande de promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle, de renforcer la cohésion sociale et de participer au développement local.

En matière d'emploi et de développement industriel, l'imbrication entre donneurs d'ordre et sous-traitants est très forte. 85 % des emplois créés entre 1995 et 2010 (1,8 million sur 2,2 millions au total) l'ont été dans des PME-TPE, même si la moitié de ces créations d'emploi l'ont été dans des entreprises liées à des groupes de plus 500 salariés. La responsabilité des entreprises entre elles, entre donneurs d'ordre et sous-traitants, comme envers le développement économique des territoires, est un aspect essentiel des exigences qui s'imposent désormais aux entreprises.

Une partie de ces attentes est aujourd'hui exprimée au travers du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), qui applique le concept du développement durable à la sphère de l'entreprise. Ces attentes dépassent celles du profit à court terme. En faisant de l'entreprise un acteur qui participe à la réalisation de l'intérêt général, la RSE lui assigne une finalité qui vise à inscrire la légitimité du profit dans les finalités plus larges de l'intérêt général.

Ainsi, l'entreprise ne peut plus être considérée comme indépendante de la société dans laquelle et sur laquelle elle agit. Développer les interactions avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs, territoires, organisations citoyennes...) amène les entreprises à agir

en acteurs responsables (tout comme on l'attend des autres composantes de la société – individus, collectivités locales, Etat, décideurs politiques). La RSE n'est pas une fin en soi, mais sa mise en œuvre doit être encouragée, pour qu'elle puisse s'imposer au quotidien dans les systèmes de gestion et de management. Elle est bien un élément de gouvernance pour faire progresser l'entreprise au service du progrès social, du développement durable et harmonieux de l'ensemble de la société.

### 3. EPANOUISSEMENT DES SALAIRES ET PRISE EN COMPTE DE L'INTERET GENERAL : CES AMBITIONS SONT LES DEUX MOTEURS D'UNE COMPETITIVITE INTERNATIONALE ACCRUE

Au-delà des aspects éthiques qui répondent à la crise de sens dans notre société, les deux ambitions indiquées précédemment - l'entreprise lieu de développement humain qui contribue à la poursuite de l'intérêt général - constituent aussi les ressorts d'une performance globale accrue et d'une réponse au défi de compétitivité internationale auquel nous sommes confrontés. En étant fidèle à ces deux ambitions, l'entreprise s'affirme comme un espace de performance à double titre : sa propre compétitivité pour lui permettre de développer son projet d'entreprise ; sa contribution à la créativité, à l'efficacité et à l'efficience de la société pour aider la France et l'Europe à sortir par le haut de la convergence des crises, économique, financière, sociale et écologique.

Certes, la logique de développement durable et de responsabilité sociétale peut sembler se heurter à la loi de la concurrence internationale et à la logique du profit. Au contraire, la mécanique qui se met en place constitue en fait un mode de croissance plus compétitif à long terme, et donc plus profitable également.

Le développement durable est une condition essentielle du développement et de l'innovation pour l'entreprise. Les enjeux environnementaux et écologiques mondiaux, la réduction de la pauvreté et la lutte contre les inégalités planétaires sont le nouveau cadre dans lequel doit être pensé la compétitivité des entreprises et de notre économie : nouvelles filières industrielles « vertes », prise en compte des besoins des populations pauvres... La promotion de la diversité, la lutte contre les discriminations, les solidarités intergénérationnelles contribuent à la compétitivité de l'entreprise, à sa capacité d'innover, d'entreprendre et de transmettre ses savoirs-faire.

Il est aujourd'hui possible de montrer que la prise en compte du social et de l'environnement est facteur de compétitivité et de rentabilité à long terme du point de vue des contributeurs de l'entreprise (actionnaires, salariés, parties prenantes extérieures). Tel est l'enjeu des démarches engagées en matière d'Investissement Socialement Responsable (ISR), avec le soutien d'agences de notation sociétale ou la mise en place de nouveaux leviers comme le Comité Intersyndical de l'Epargne Salariale (CIES).

Dans un récent article<sup>4</sup>, Michael Porter, professeur à Harvard, défenseur de la création de valeur pour l'actionnaire et promoteur de la notion de « chaîne de valeur financière »,

---

<sup>4</sup> « The Big Idea : Creating shared value », Harvard Business Review, janvier-février 2011.



développe aujourd'hui le concept de « valeur partagée » qui intègre les liens d'interdépendance entre la compétitivité de l'entreprise et la richesse de la communauté humaine qui l'entoure.

En effet, l'entreprise a besoin de la société non seulement pour répondre à ses besoins mais aussi pour fournir les infrastructures qui lui sont indispensables. La société a besoin d'entreprises prospères pour créer des emplois et offrir aux citoyens des opportunités de création de richesses. Des besoins énormes se font jour en matière de santé, d'amélioration de l'habitat, de nutrition ou encore d'aide pour les personnes âgées, de plus grande sécurité financière, ou encore de limitation des dégâts environnementaux. Ces besoins vont créer la demande la plus importante des prochaines années. Certaines entreprises ont pris le problème à bras le corps : Intel et IBM, par exemple, qui développent des systèmes basés sur l'intelligence artificielle pour réaliser des économies d'énergie ; General Electric qui étend son portefeuille de produits « éco-imagination » afin d'aider les entreprises de santé et les hôpitaux à réduire les coûts de soins et de déchets tout en ayant un impact positif sur l'environnement.

Des investisseurs et des observateurs de plus en plus nombreux considèrent désormais que les facteurs de performance (sociale, sociétale et environnementale) sont des éléments déterminants de la compétitivité internationale, permettant d'apporter une réponse crédible et dynamique aux questions posées par la mondialisation. Il s'agit finalement de réconcilier l'économie et le social, comme l'avait fait le fordisme en son temps.

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux est aujourd'hui un impératif et un facteur de compétitivité, car la durabilité de l'appareil de production dépend aussi de la stabilité des conditions environnementales de cette production, les économies de matières se traduiront de plus en plus par des réductions de coûts de production, parce que les citoyens sont et seront de plus en plus en attente de biens et de services « ayant du sens », c'est-à-dire ayant un contenu social, environnemental et sociétal positif.

*Cette vision progressiste de l'entreprise permet de définir une stratégie et des politiques qui se résument finalement à deux orientations principales : mettre l'humain au centre de l'entreprise et fonder sur l'entreprise un nouveau mode de développement. Il s'agit là d'une perspective de transformation profonde du capitalisme et du libéralisme dans le sens d'une économie sociale de marché.*

Dans ce qui suit, nous détaillons un certain nombre de propositions relatives à chacune de ces deux orientations : le déploiement de politiques de développement humain pour la première (Partie I), et des outils de protection de l'environnement pour la seconde (Partie II). Enfin, la Partie 3 traite de la nécessaire transformation de la gouvernance de l'entreprise.

Terminons ce propos introductif par une remarque sur *la diversité des démarches entrepreneuriales et des situations d'entreprise.*

Le terme « entreprise » recouvre en France des réalités très diverses. L'entreprise cotée, voire celle du CAC 40, fait figure de norme. Or, l'écrasante majorité des entreprises comptent moins de 10 salariés. Les actionnaires et les fonds d'investissement apparaissent universels alors que le capitalisme familial reste une réalité très prégnante. Enfin, de nombreuses d'entreprises appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire n'ont pas pour objectif exclusif le profit et la rentabilité.

Le paysage entrepreneurial est très complexe. Par exemple, il ne faudrait pas ignorer le fait que beaucoup de PME sont des sous-traitants de groupes et se situent dans une relation de dépendance vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres. Beaucoup sont aussi des filiales. Lorsqu'on réfléchit sur l'entreprise, il importe d'avoir cette diversité à l'esprit pour éviter de plaquer artificiellement un modèle qui n'aurait de pertinence que sur un champ restreint de l'économie.

Toutefois, quelles que soient sa taille et ses spécificités, l'ambition doit être la même. Toute entreprise a intérêt à s'inscrire dans une démarche de progrès. Même dans une stricte logique de performance financière, il est rationnel de chercher à attirer les meilleurs talents en offrant des conditions de travail attractives, comme de prévenir les réactions négatives des consommateurs face aux pratiques sociales de certains sous-traitants.

# Vademecum

**Proposition n°1 :** Donner aux femmes et aux hommes dans l'entreprise un droit d'initiative et de participation à la transformation de leurs situations professionnelles quotidiennes et à la définition de la qualité du travail, au sein de groupes d'échanges homogènes.

**Proposition n°2 :** Renforcer les fonctions d'aide et d'accompagnement individuel et collectif dans l'entreprise par des dispositifs de formation, de reconnaissance (qualification) et de valorisation (salaires) des compétences des accompagnateurs (tuteurs, animateurs,...).

Multiplier les démarches de validation des acquis de l'expérience.

**Proposition n°3 :** Organiser le provisionnement du Droit Individuel de Formation dans les comptes de l'entreprise et assurer qu'il soit transféré en cas changement d'emploi.

**Proposition n°4 :** Transformer une partie des allègements en crédit d'heures de formation, pour des formations de longue durée uniquement.

**Proposition n°5 :** Introduire un crédit d'impôt pour les petites entreprises pour abonder la dépense de formation professionnelle des PME à partir d'un seuil au-delà de l'obligation légale, en favorisant les formations qualifiantes et conduisant à un diplôme.

**Proposition n°6 :** Permettre le fractionnement du congé parental jusqu'aux 6 ans de l'enfant à part égale pour les deux parents

**Proposition n°7 :** Favoriser le développement du télétravail en garantissant un droit à la déconnexion et un abondement par l'entreprise de l'équipement ergonomique du domicile. Inclure dans l'assiette d'un Crédit d'impôt Innovation les coûts liés à une politique de télétravail au titre de l'innovation sociale lors de sa mise en œuvre la première année.

**Proposition n°8 :** Conformément à la loi Grenelle 2, étendre l'obligation de reporting social et environnemental, dans le rapport de gestion, pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés. Ce rapport devra avoir été soumis pour consultation aux partenaires sociaux et des parties prenantes, avant transfert à l'Assemblée Générale des actionnaires.

**Proposition n°9 :** Mettre en place un dispositif de généralisation de la notation sociale pour l'ensemble des entreprises de plus de 500 salariés ainsi qu'une procédure d'agrément pour les agences de notation sociale.

Inclure dans les audits internes une partie liée à la politique de RSE mise en place par l'entreprise.

**Proposition n°10 :** Faire évoluer la fiscalité des entreprises en l'asseyant en partie sur des objectifs environnementaux fixés par la communauté nationale.

**Proposition n°11 :** Les partenaires sociaux seront consultés en amont sur les informations sociale et environnemental publiées dans le rapport annuel de l'entreprise.

Une représentation des parties prenantes ou le conseil de surveillance de l'entreprise devra le valider au même titre que les représentants des actionnaires.

**Proposition n°12 :** Pour assurer la participation des salariés et des parties prenantes dans les organes sociaux de l'entreprise, il faudra instaurer un seuil minimal d'un tiers, soit dans un conseil d'administration soit dans un conseil de surveillance de l'entreprise. Il s'agit d'affirmer une logique : l'entreprise n'appartient pas à ses seuls actionnaires.

Organiser une consultation régulière et un dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes, à l'échelon de ses organes sociaux.

**Proposition n°13 :** Définition d'un statut de l'entreprise économiquement dépendante responsabilisant les donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants.

**Proposition n°14 :** Introduire la politique RSE de l'entreprise (objectifs et résultats), la gestion de la sous-traitance et les relations avec les parties prenantes, dans les sujets du dialogue social et dans les missions des IRP.

**Proposition n°15 :** Introduire une représentation salariée territoriale pour les PME.

**Proposition n°16 :** Appliquer fermement l'article 26 de la loi du 3 décembre 2008 qui prévoit une baisse des allègements de charges sociales sur les bas salaires pour les entreprises n'ayant pas engagé une négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs, cette baisse étant de 10 % dès la première année et de 100 % lorsque l'employeur ne remplit pas cette obligation pour la troisième année consécutive.

Comme le prévoyait l'article 27 (jamais appliqué) de la même loi, réduire de 50 % les allègements de charge pour les entreprises qui appartiennent à des branches dont les minima salariaux sont inférieurs au SMIC, afin d'inciter à la négociation collective de branche et contribuer à réduire le tassement des hiérarchies salariales au niveau du SMIC.

**Proposition n°17 :** Définir un seuil au-delà duquel l'ensemble des rémunérations versées (fixe, part variable, retraites chapeaux, stock options,...) est considéré comme une part du bénéfice qui s'ajoute à l'assiette de l'impôt sur les sociétés et serait non déductible.

Améliorer la transparence, le pluralisme (avec la participation des salariés) et la professionnalisation des comités des rémunérations qui fixent le salaire des dirigeants. Créer une obligation pour le comité des rémunérations de prendre l'avis du comité d'entreprise sur les critères d'évolution des 10 plus hautes rémunérations.

Faire voter en Assemblée Générale l'évolution des 10 plus hautes rémunération, à la demande d'un actionnaire au minimum.

Assurer la transparence des rémunérations du ou des mandataires sociaux dans toutes les entreprises. Progresser dans la transparence des rémunérations des dirigeants en étendant aux sociétés non cotées qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€ l'obligation de publier la moyenne des trois plus hautes rémunérations tout compris (code AFEP – MEDEF).

**Proposition n°18** : Dans la formule légale de la participation, augmenter le coefficient fixé aujourd'hui à  $\frac{1}{2}$ , remplacer le résultat fiscal par le résultat légal et étendre l'application de la loi aux entreprises de moins de 50 salariés.

# PARTIE I

## PROMOUVOIR DES POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Notre première série de propositions vise à remettre au centre de l'entreprise le travail des femmes et des hommes. La culture de résultats, qu'il ne s'agit nullement de remettre en cause, a cependant conduit à déshumaniser l'entreprise. Elle a favorisé des modes de management centrés sur les procédures et le reporting quantitatif. Elle tient pour quantité négligeable les difficultés rencontrées par les salariés dans leurs tâches, les ajustements entre collègues, les innovations informelles et souterraines : bref, peu importe le chemin, seul compte le résultat. Les salariés ont le sentiment de disparaître, d'être ignorés, d'avoir perdu la maîtrise de leur travail et de leur avenir.

Or, les salariés constituent la première richesse d'une entreprise. Il s'agit donc de faire croître cette richesse et de concevoir la performance sociale comme un facteur essentiel de la performance globale de l'entreprise. C'est pourquoi nous proposons les politiques de développement humain qui suivent.

# 1.

## Le développement du bien-être au travail

Il s'agit simplement de faire en sorte que le travail constitue un facteur d'épanouissement et de promotion individuelle et collective. C'est pourquoi il est nécessaire de :

**Proposition n°1 :** Donner aux femmes et aux hommes dans l'entreprise un droit d'initiative et de participation à la transformation de leurs situations professionnelles quotidiennes et à la définition de la qualité du travail, au sein de groupes d'échanges homogènes.

Cette priorité constitue un enjeu essentiel à divers titres :

- La volonté de construire une démocratie sociale participative est l'un des objectifs jamais atteint de nombreuses réformes socialistes en France et en Europe,
- La maîtrise de l'organisation de son travail constitue un levier de bien-être au travail, à un moment où le stress et les pressions psychologiques sont de plus en plus fortes et provoquent des drames de reconnaissance sociale
- L'implication des salariés participe de l'efficacité économique en permettant la gestion des dysfonctionnements et l'invention de solutions productives
- La participation des salariés et la reconnaissance de leur importance dans les fonctionnements de l'entreprise est à la base d'une rénovation des modes de management

Dans la mesure où de nombreuses méthodes de changement participatives, fondées sur des groupes d'échanges homogènes, ont été expérimentées et développées avec succès par de grands groupes et des PME, une négociation nationale interprofessionnelle est envisageable immédiatement. Elle pourrait être organisée en deux temps :

- Une période de construction d'un diagnostic partagé sur l'intérêt d'une participation des travailleurs aux changements permanents et sur les modalités d'organisation de telles pratiques dans les différentes tailles d'entreprises et secteurs d'activité.
- Une négociation entre partenaires sociaux à proprement parler sur les modalités de mise en œuvre d'un tel objectif. Y seraient incluses les modalités de l'évaluation dans le temps d'une telle réforme.
- Une loi serait ensuite présentée au Parlement, avec un cadre déontologique des modalités de travail des intervenants extérieurs qui sera conçu à cette occasion (son usage pourrait être élargi à l'ensemble des experts intervenants déjà auprès des comités d'entreprise).

Toute politique de bien-être au travail passe également par une articulation des démarches de participation des salariés avec les instances de représentation du personnel et le rôle du CHSCT. Le renforcement de la pluridisciplinarité à travers des réseaux partenariaux entre

les Ressources Humaines, les médecins du travail et les assistantes sociales sont indispensables pour une bonne prise en compte des différentes réalités vécues par le salarié.



## 2.

### De nouveaux droits sociaux pour que chacun maîtrise davantage son avenir professionnel

La sécurité professionnelle doit être conçue comme un ensemble d'outils et de nouveaux droits permettant à chacun d'anticiper les évolutions et de s'inscrire dans les perspectives de développement de son entreprise pour co-construire avec elle son évolution professionnelle. Il ne s'agit pas tant de sécuriser des parcours que de les multiplier et de les diversifier. De ce point de vue, le dernier accord interprofessionnel signé par les partenaires sociaux en janvier 2008 constitue un bon cadre qu'il s'agit maintenant de traduire concrètement. Car il s'inscrit dans une logique positive et novatrice : celle de la formation professionnelle tout au long de la vie, celle de la qualification et des compétences, celle des transitions professionnelles et de la mobilité choisie, qui est aussi celle de la compétitivité des entreprises. Le fonds d'investissement social doit être renforcé dans ses montants pour constituer un point d'ancrage autour duquel doit s'organiser une réforme profonde de notre système de formation professionnelle.

La construction d'un système de sécurité professionnelle national et territorial exige que les entreprises développent en leur sein les fonctions d'accompagnement des salariés, qu'il s'agisse de mieux insérer des jeunes ou des chômeurs dans l'emploi ou de soutenir des seniors menacés d'inaptitude.

**Proposition n°2 :** Renforcer les fonctions d'aide et d'accompagnement individuel et collectif dans l'entreprise par des dispositifs de formation, de reconnaissance (qualification) et de valorisation (salaires) des compétences des accompagnateurs (tuteurs, animateurs,...).

Multiplier les démarches de validation des acquis de l'expérience

### 3.

## L'accroissement des compétences

Cette priorité constitue une réelle ambition sociale pour une entreprise, car elle favorise ainsi l'autonomie de ses salariés, leur liberté et contribue à leur émancipation. La force de l'Europe dans le monde, sur le plan industriel et commercial, réside dans le niveau moyen des compétences de sa main d'œuvre. Cet avantage doit être renforcé. L'économie la plus compétitive au monde sera une économie de la connaissance car les compétences humaines sont le facteur stratégique dans les secteurs d'avenir (éducation et santé) ou dans les secteurs en mutation technologique.

La question des compétences s'articule avec celle du bien-être au travail : améliorer ses compétences permet de mieux assumer ses tâches, d'accroître sa qualité de vie au travail tandis que le bien-être au travail et les organisations du travail qualifiantes favorisent les transferts internes de compétences et la qualification.

Il est vital d'inciter les entreprises à faire de la montée en compétences un objectif stratégique d'investissement. Les dépenses de formation devraient être considérées comme des investissements immatériels, susceptibles d'amortissement. Dans cet esprit :

**Proposition n°3 :** Organiser le provisionnement du Droit Individuel de Formation dans les comptes de l'entreprise et assurer qu'il soit transféré en cas changement d'emploi

Par ailleurs, une partie des allègements de cotisations sociales consentis aux entreprises en échange de l'embauche de salariés peu qualifiés pourraient être conditionnés à une élévation de qualification dans le temps de ces salariés. Par exemple, il serait utile de :

**Proposition n°4 :** Transformer une partie des allègements en crédit d'heures de formation, pour des formations de longue durée uniquement

Dans le même ordre d'idée :

**Proposition n°5 :** Introduire un crédit d'impôt pour les petites entreprises pour abonder la dépense de formation professionnelle des PME à partir d'un seuil au-delà de l'obligation légale, en favorisant les formations qualifiantes et conduisant à un diplôme.

## 4.

### La promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle, la gestion des âges

Il est aujourd'hui attendu de l'entreprise qu'elle intègre de multiples publics, à travers divers dispositifs : obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés, obligation d'avoir 3 % de jeunes en alternance, sous peine de payer 0,1 % de la masse salariale, obligation de négocier sur l'emploi des seniors ou d'adopter un plan d'action, sous peine de payer 1 % de la masse salariale. De cette sédimentation de dispositifs se dégage une faible lisibilité et un empilement d'approches segmentées plutôt qu'une vision cohérente des ressources humaines responsables.

Pourtant, les entreprises les plus performantes ont compris que la prise en compte de la diversité et qu'une gestion harmonieuse des âges renforçait globalement leur compétitivité tout en leur permettant d'assumer ces obligations légales.

Dans ces domaines, il est nécessaire de travailler sur les dispositifs d'accompagnement des personnes, sur les facteurs d'intégration dans l'entreprise et sur les modes de recrutements. Sur ce dernier point, le « recrutement par habileté » pourrait être un service proposé à tous les employeurs par le service public de l'emploi. Il s'agit d'introduire dans les méthodes de recrutement des tests de mise en situation afin d'évaluer les compétences réelles plus que le diplôme ou le niveau d'expérience.

## 5.

# La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

La prise en compte de la vie personnelle des salariés par l'entreprise conduit à renforcer leur motivation, leur engagement professionnel et, finalement, leur efficacité. Les chartes de la parentalité (pour tous les types de foyers), la suppression des réunions après 17h, la promotion du télétravail choisi et des temps partiels choisis vont dans ce sens.

A cet égard, le télétravail, désormais dans le code du travail<sup>5</sup>, peut devenir un outil formidable de développement durable. Il est cependant essentiel que cette forme d'organisation ne conduise pas à l'isolement des salariés au risque de dégâts sociaux et sociétaux évidents. Il convient donc de s'assurer que la part de télétravail soit au maximum de 40 % du temps de travail global afin de garantir que chaque salarié continue à œuvrer en équipe sur le lieu de l'entreprise. Il importe également qu'une telle démarche soit accompagnée d'un temps d'expérimentation préalable ; repose sur le volontariat et soit réversible. Il conviendrait ici que l'entreprise puisse financer une partie de l'équipement ergonomique du domicile de chaque salarié ayant fait ce choix au-delà de l'équipement en outil de communication<sup>6</sup>.

Enfin, et cela est évidemment essentiel, ce mode d'accomplissement des tâches doit passer par l'affirmation d'un droit à la déconnexion pour éviter les risques d'une intrusion trop importante de l'activité professionnelle chez le salarié via les technologies de l'information.

Une part plus grande accordée au travail à distance pourra certainement contribuer à une réflexion élargie sur nos modes de déplacements et sur nos modes de vies, incluant la répartition des tâches domestiques entre parents. En libérant du temps sur les trajets, chacun retrouvera de la disponibilité pour sa vie personnelle et familiale. Par voie de conséquence, de nombreux nœuds de circulation seront défaits dès lors que mécaniquement chaque jour environ 15 % de la population n'effectuera plus de trajets automobiles.

Le développement du travail à distance n'est qu'une partie du puzzle mais elle peut être une pièce essentielle pour scander différemment notre organisation sociale et sociétale.

---

<sup>5</sup> Art. L.1222.10 à L.1222.12 du code du travail

<sup>6</sup> Voir l'accord du 2 octobre 2008 signé par Microsoft France.

**Proposition n°6 :** Permettre le fractionnement du congé parental jusqu'aux 6 ans de l'enfant à part égale pour les deux parents

**Proposition n°7 :** Favoriser le développement du télétravail en garantissant un droit à la déconnexion et un abondement par l'entreprise de l'équipement ergonomique du domicile. Inclure dans l'assiette d'un Crédit d'impôt Innovation les coûts liés à une politique de télétravail au titre de l'innovation sociale lors de sa mise en œuvre la première année.

## PARTIE II

# Des entreprises respectueuses de l'environnement du local au global

L'entreprise au service du progrès est une entreprise qui considère avec précaution le capital naturel avec lequel elle interagit pour produire les biens ou les services qu'elle propose à la société. Cette précaution devrait s'imposer, non pas par engagement éthique des individus évidemment souhaitable, mais par pur pragmatisme : la pérennité à long terme de l'entreprise dépend directement de la préservation de ce capital naturel. Parce que l'entreprise est une organisation rationnelle, il importe que ses choix trouvent dans une approche responsable de ses rapports à la société les ressorts d'une plus grande compétitivité et d'une réussite durable.

# 1.

## Répondre aux demandes d'un mode de production plus durable

L'entreprise s'engage dans un mode de production plus durable premièrement sous la pression de plus en plus insistante de la société. Attendue par l'opinion publique, elle ne peut plus ignorer les conséquences de ses activités sur l'environnement, sur les consommateurs, sur les territoires, sur ses sous-traitants et fournisseurs.

Sous une pluralité de formes, la société lui demande des comptes. L'exemple est patent dans le procès sur l'Erika, où il a été considéré que la sous-traitance du transport de déchets toxiques n'exonérait pas le groupe Total de ses responsabilités. Si l'entreprise française a pu échapper à une partie de ses responsabilités, ce n'est plus le cas de British Petroleum en cet été 2010, suite à la pollution générée par l'explosion d'une plate-forme pétrolière dans le Golfe du Mexique. Il en est de même dans l'industrie agroalimentaire, de plus en plus questionnée sur ses responsabilités en matière de santé publique (obésité, maladies cardiaques). Il est ainsi question d'introduire une taxe sur les produits riches en sucres pour financer la lutte contre le diabète. De même, avec le règlement REACH, l'Union européenne exige davantage de l'industrie chimique des produits sans danger pour l'homme et l'environnement.

Les citoyens exigent que les entreprises dépassent le simple objectif de produire plus, pour adopter une démarche plus qualitative et des stratégies centrées sur l'innovation en matière de produits et surtout de services.

Cette interpellation de l'entreprise doit se matérialiser par des actions concrètes et une conception plus large de la performance. Initiée depuis une décennie, il s'agit désormais de prolonger l'effort d'information des entreprises sur leurs performances sociales et environnementales.

## 2.

### Faire évoluer le contenu des rapports de développement durable

Pour parvenir à ces objectifs de développement durable, la France impose déjà, avec la loi NRE de 2001, les entreprises cotées à rendre compte annuellement de leurs engagements sociaux et environnementaux. Ils doivent renseigner une liste de critères définis par décret. Le groupe Alpha a régulièrement fait des audits de l'application de cette loi pour les entreprises du CAC40 et du SBF120 et souligné le caractère disparate du respect de cette législation suivant les entreprises.

Pour prolonger cet effort, la loi Grenelle 2 avait fait des progrès considérables en la matière. D'une part, en étendant l'obligation aux entreprises non cotées ; ensuite, en obligeant de rendre compte des objectifs sociaux et environnementaux dans le rapport de gestion lui-même (pour une meilleure articulation économie-social-environnemental, même si la loi NRE, n'obligeait pas à un rapport séparé) ; d'autre part, en demandant la consultation des partenaires sociaux et des parties prenantes sur le projet de rapport avant transfert à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Hélas, sous la pression d'un lobbying efficace des organisations patronales, les pouvoirs publics ont récemment publié un décret d'application qui n'est pas conforme à l'esprit de la loi (périmètre des entreprises concernées réduit, non mention de la consultation des partenaires sociaux et des parties prenantes des entreprises).

Il conviendrait donc de revenir sur cette application du dispositif « Grenelle 2 », de manière conforme à l'esprit de la loi votée. Ce qui permettrait à la France de conserver le rôle leader qu'elle a acquis dans ce domaine, depuis 10 ans en Europe avec la loi NRE.

**Proposition n°8 :** Conformément à la loi Grenelle 2, étendre l'obligation de reporting social et environnemental, dans le rapport de gestion, pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés. Ce rapport devra avoir été soumis pour consultation aux partenaires sociaux et des parties prenantes, avant transfert à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Prolongeant la loi NRE, cette nouvelle loi fait du rapport de gestion annuel le document dans lequel, sur le même plan que sa stratégie financière, industrielle et commerciale, l'entreprise définit ses objectifs sociaux et environnementaux et fait le bilan des politiques, conduites pour limiter les conséquences sociales et environnementales négatives de ses activités.



La loi prévoit que ces informations doivent désormais être vérifiées par un organisme tiers indépendant.

### 3.

## Promouvoir les initiatives volontaires et les évaluer

Au-delà des obligations réglementaires et du bénéfice qui peut être retiré d'un dialogue social de qualité, il est possible de promouvoir le développement de politiques de RSE en mettant en place des mécanismes qui valorisent ces démarches et équilibrent les coûts de mise en œuvre par des avantages pour les entreprises responsables.

Le développement d'une notation sociale et environnementale de qualité, à travers plusieurs agences européennes, permet d'éclairer les investisseurs sur les perspectives de rentabilité à long terme des entreprises responsables.

**Proposition n°9 :** Mettre en place un dispositif de généralisation de la notation sociale pour l'ensemble des entreprises de plus de 500 salariés ainsi qu'une procédure d'agrément pour les agences de notation sociale.

Inclure dans les audits internes une partie liée à la politique de RSE mise en place par l'entreprise.

Des expériences de labels existent dans le domaine environnemental, mais elles restent insuffisantes dans le domaine social et dans celui du développement des capacités humaines. Des progrès sont possibles à condition de développer un référentiel internationalement partagé sur cette dimension essentielle de la vie de l'entreprise. Mais, ce peut être également une fiscalité avantageuse, soit pour les entreprises en fonction de leur notation, soit pour certains produits d'investissement socialement responsables, conçus en tenant compte de cette notation. Ces dispositifs donneraient un avantage aux entreprises les plus responsables.

Enfin, il est nécessaire de donner aux consommateurs des produits et services de l'entreprise, des moyens d'intervention sur leurs politiques de RSE. Les exigences des clients créent aujourd'hui une pression qui peut être mieux canalisée pour conduire à une performance globale supérieure. Il serait en effet paradoxal et contre productif que l'intervention des consommateurs sur les produits aboutisse à une tension accrue sur les lieux de production, et par conséquent, à une dégradation des conditions de travail. Sortir de ce dilemme suppose d'arbitrer entre les tensions et les contradictions. Plusieurs de ces points font partie de la réforme de gouvernance de l'entreprise que nous abordons dans le chapitre suivant.

## 4.

# Transférer la fiscalité du travail vers les impacts environnementaux

L'impulsion de pratiques plus responsables nécessite aussi de revoir l'organisation de la fiscalité de façon, notamment, à diminuer les charges sur le travail et la formation (pour favoriser la valorisation du capital humain) et à augmenter, en contrepartie, les charges sur les prélèvements de nature et sur les impacts environnementaux (pour encourager la protection et la restauration de ces ressources).

**Proposition n°10** : Faire évoluer la fiscalité des entreprises en l'asseyant en partie sur des objectifs environnementaux fixés par la communauté nationale.

L'objectif serait de valider les déductions fiscales accordées sous objectifs fixés par la loi, avec le principe suivant : un taux plein sans exonération serait le principe ; des dégrèvements en fonction des comportements vertueux, selon leurs performances.

Cela est conforme au principe du pollueur-payeur *ex ante* : les entreprises qui seront bien notées pourront déduire une partie de leur charge fiscale d'autant mieux que leur mode de production participe, à la source, à l'intérêt commun sous la forme du développement du capital humain de la société, comme du respect de l'environnement.

Ces critères peuvent également être mobilisés pour favoriser l'accès de certaines entreprises aux marchés publics (dans la limite d'un différentiel de prix restreint par rapport à l'offre la meilleure sur le plan économique). Les marchés publics peuvent également servir de levier du point de vue des conditions d'exécution du marché : quelle que soit l'entreprise retenue, il lui sera demandé de respecter certaines contraintes dans la réalisation du marché.

L'innovation reste trop souvent cantonnée à la sphère technologique, tant dans les discours que dans les dispositifs. Il faut parler d'innovation sociale partout où l'on parle d'innovation. L'effet de levier peut être très important. Depuis la fin des années 1990, le soutien public à l'innovation a connu un fort essor en France : incubateurs publics, crédit d'impôt recherche, dispositifs pour "jeunes entreprises innovantes", aides Oséo Innovation, etc. Des milliards d'euros sont ainsi investis sur le développement de l'innovation. Mais ces mesures bénéficient quasi-uniquement à l'innovation technologique.

Le crédit d'impôt recherche (CIR) qui finance les dépenses de R&D des entreprises (6 milliards d'euros en 2009) en est un exemple concret : la loi permet en théorie le recours au CIR pour la R&D sociale mais les décrets et surtout la doctrine fiscale sont plus restrictifs et focalisés sur l'innovation technologique. Cette insécurité juridique devrait être levée, en faisant évoluer la doctrine fiscale et en formant davantage les opérateurs du CIR aux spécificités de la R&D sociale.

## PARTIE III

# Transformer la gouvernance de l'entreprise

La prise en compte par les entreprises des attentes sociétales, l'évolution de leurs pratiques sociales et environnementales vers plus de responsabilité a été le résultat de la pression des acteurs sociaux, des partenaires institutionnels, des clients, des fournisseurs et des organisations citoyennes. Il est nécessaire de donner davantage de force à ces changements, encore trop lents et trop faibles. Pour cela, la gouvernance des entreprises doit être profondément transformée. Nous proposons d'activer prioritairement quatre leviers.

# 1.

## Valider le reporting social et environnemental avec les partenaires de l'entreprise

Aujourd'hui, l'entreprise est surtout responsable devant les détenteurs du capital. Il existe un déséquilibre entre les informations disponibles sur la performance financière des entreprises par rapport aux autres dimensions de la performance, sociale et environnementale. Cela est particulièrement le cas pour les entreprises qui ne sont pas astreintes à l'application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) promulguée par le gouvernement Jospin. Parallèlement, les entreprises qui y sont soumises, essentiellement celles du CAC 40, affichent toujours des objectifs financiers et commerciaux mais encore très rarement des objectifs quantitatifs et qualitatifs sur le plan humain, intégrés au rapport de gestion.

Contrairement aux atermoiements du gouvernement Sarkozy dans la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, il s'agit de donner un véritable droit de regard et d'expression aux représentants des salariés et aux parties prenantes de l'entreprise sur les éléments sociaux et environnementaux dans le rapport des entreprises prévues par la loi. Les préconisations du Grenelle doivent être traduits dans la loi.

**Proposition n°11** : Les partenaires sociaux seront consultés en amont sur les informations sociale et environnemental publiées dans le rapport annuel de l'entreprise.  
Une représentation des parties prenantes ou le conseil de surveillance de l'entreprise devra le valider au même titre que les représentants des actionnaires.

De même, la France devrait aussi travailler à l'extension au sein de l'Union européenne de cette obligation de notations sociales et environnementales et à une meilleure prise en compte de la dimension sociale dans le référentiel de reporting qui se développe à l'échelle internationale (GRI, Global Reporting Initiative).

Les informations sociales et environnementales rendues disponibles peuvent contribuer à l'évolution des réglementations, pour aménager la fiscalité ou définir un accès privilégié aux marchés publics. Cela implique que la fiabilité de ces informations fasse l'objet d'un contrôle exigeant, voire d'une certification. Plusieurs voies de contrôle peuvent être imaginées.

Aux États-Unis, tous les rapports de l'équivalent de l'inspection du travail (OSHA) sont disponibles sur Internet. Il suffit de taper le nom d'une entreprise pour connaître tous les

rapports dont elle a fait l'objet dans ses différents sites. Ce développement de la transparence sur les pratiques des entreprises est un moyen de donner du pouvoir aux autres acteurs : parties prenantes qui peuvent se saisir de données objectives pour interpeller l'entreprise ; salariés qui ont des possibilités accrues de comparer les entreprises, ce qui accroît leur pouvoir de marché.

Ces informations sociales et environnementales favorisent une amélioration constante des pratiques des entreprises. Des agences de notation extra financière spécialisées sur la performance sociale et environnementale et s'appuyant sur ce reporting extra financier, comme certaines ont commencé à le faire, renforceraient la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale. La création d'une agence de notation européenne publique, pourrait être étudiée.

La création d'un label « entreprise responsable » serait un puissant levier de transformation des pratiques mais cela implique une concertation approfondie au niveau national sur les critères à mobiliser et sur les modes de contrôle. Il importe également de ne pas faire du label un aboutissement, mais un outil dynamique qui permette de tenir compte des progrès réalisés d'une année sur l'autre. Pour ce faire, on peut imaginer de revoir périodiquement les critères à la hausse ou bien de mettre en place plusieurs niveaux correspondant à des labellisations plus ou moins abouties.

## 2.

# L'évolution des modes de gouvernances des entreprises

La prise en compte effective des attentes et des intérêts de toutes les parties prenantes, internes et externes, au delà de la considération des intérêts des détenteurs du capital financier, est un autre levier de transformation à favoriser. Dans cette perspective, nous soulignons deux aspects prioritaires :

**Proposition n°12** : Pour assurer la participation des salariés et des parties prenantes dans les organes sociaux de l'entreprise, il faudra instaurer un seuil minimal d'un tiers, soit dans un conseil d'administration soit dans un conseil de surveillance de l'entreprise. Il s'agit d'affirmer une logique : l'entreprise n'appartient pas à ses seuls actionnaires.  
Organiser une consultation régulière et un dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes, à l'échelon de ses organes sociaux.

De notre point de vue, le modèle dual de gouvernance Conseil de Surveillance et Directoire nous semble préférable à celui du Conseil d'Administration qui tend à fonctionner sous le régime du pouvoir absolu du PDG. Le système dual permet de distinguer les fonctions de contrôle, d'élaboration stratégique et de gestion opérationnelle, tout en sacralisant moins le pouvoir.

Concernant la sous-traitance, l'invention d'un statut de l'entreprise économiquement dépendante permettrait de dépasser les fictions juridiques : lorsqu'une entreprise représenterait plus de 50 % du chiffre d'affaires d'un de ses fournisseurs, elle aurait une responsabilité quasi-équivalente à celle de l'employeur (en matière de conditions de travail et de licenciement) sur les salariés de l'entreprise dépendante. On peut aussi imaginer de promouvoir à l'échelle européenne une responsabilité plus large pour les filiales détenues à plus de 50 %.

**Proposition n°13** : Définition d'un statut de l'entreprise économiquement dépendante responsabilisant les donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs sous-traitants



### 3.

## Bâtir un nouveau dialogue social plus international et plus coopératif

Le dialogue social doit désormais être reconstruit dans une dimension européenne et internationale, autour de grands objectifs de développement humain débattus avec la direction de l'entreprise et les responsables de ressources humaines.

Dans cet esprit, le rapport annuel contenant les informations sociales et environnementales prévues par l'article 225 de la loi Grenelle II devrait faire l'objet d'une consultation et d'une expression des instances de représentation du personnel, afin de constituer le cœur de l'agenda social des partenaires sociaux de l'entreprise. Qu'il s'agisse des politiques de développement humain, des objectifs et des indicateurs qui y sont associés, le dialogue social et les instances de représentation du personnel doivent se saisir de ces sujets.

Par ailleurs, des accords cadres internationaux négociés sur la RSE et mis à jour régulièrement sont à même d'apporter légitimité et efficacité aux politiques de RSE. Les missions des IRP pourraient être aménagées dans cet esprit.

Plus globalement encore, il est devenu indispensable de réfléchir à la façon dont le dialogue social et les missions des IRP devraient prendre en compte le développement de la sous-traitance, les questions relatives au développement local et les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes externes.

Il est aussi logique de réfléchir à des dispositifs à mettre en place dans certains cas : plateforme de dialogue local sur certains sites industriels, comités de développement par bassins d'emploi, ...qui permettent de prendre en compte les situations des salariés sous-traitants ou en transition professionnels. De même, le dialogue social devrait intégrer dans son contenu les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes externes.

**Proposition n°14 :** Introduire la politique RSE de l'entreprise (objectifs et résultats), la gestion de la sous-traitance et les relations avec les parties prenantes, dans les sujets du dialogue social et dans les missions des IRP.

L'élargissement du dialogue social à ces sujets exige de développer de nouvelles pratiques de dialogue social et de fonctionnement des Instances de Représentation du Personnel (IRP). En matière de bien-être au travail, de compétences, d'égalité professionnelle entre hommes et femmes, d'insertion des jeunes ou d'emploi des seniors, il ne s'agit pas

simplement de négocier un statut et des dispositifs. Il s'agit de mobiliser l'ensemble des salariés parce qu'une partie du succès tient à leur engagement quotidien dans la mise en œuvre concrète des accords conclus.

Dès lors, les relations professionnelles et l'action des IRP ne peuvent plus se limiter à la partie réglementaire et statutaire du social. La négociation collective ne peut plus se dérouler entre experts du social, management et ressources humaines d'un côté, organisations syndicales et représentants du personnel de l'autre. Il est nécessaire de coopérer pour assurer la mise en œuvre réelle des accords. C'est pourquoi de nouvelles pratiques doivent émerger en matière de dialogue social, de négociation et de fonctionnement des IRP.

Parmi celle-ci, nous soulignons aujourd'hui la nécessité d'associer les partenaires sociaux très en amont de la négociation et de se donner du temps pour bâtir un diagnostic partagé de la réalité. Il s'agit d'entrer dans une démarche de co-construction du futur accord, dispositif ou règlement, plutôt que des projets opposés s'affrontent.

Il est également nécessaire que chacun des acteurs réfléchissent à la façon de faire participer l'ensemble des salariés à la dynamique de dialogue social, que ce soit par des enquêtes, des groupes participatifs ou des dispositifs d'information. Des modalités peuvent être arrêtées en commun par les partenaires sociaux, au sein des IRP, de façon à ce qu'aucun acteur ne se sente contourné par la participation des salariés.

En direction des salariés des PME,

**Proposition n°15 :** Introduire une représentation salariée territoriale pour les PME.

Le développement du dialogue social au sein des PME est un élément de compétitivité pour ces entreprises. Sur la base des négociations qui se sont engagées entre les partenaires sociaux dans ce domaine, un dispositif de représentation syndicale doit être mis en place à l'échelle territoriale. Des élections permettront de désigner des délégués syndicaux territoriaux assurant une représentation spécifique aux salariés des PME.

Cette désignation permettra de développer un dialogue social dont les axes prioritaires pourraient être la formation professionnelle, l'accompagnement des demandeurs d'emploi, l'insertion des jeunes ou le suivi des plans sociaux.

La mise en place d'une représentation syndicale dans les PME permettrait également de rééquilibrer le partage de la valeur ajoutée au sein de la chaîne de valeur entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

## 4.

# Négocier un partage plus équitable de la richesse créée dans les entreprises

Plus que toute autre, les politiques de rémunérations des dirigeants d'entreprise ont symbolisé les dérives du système financier qui ont conduit à la crise économique et sociale. Les logiques qui justifiaient les inégalités croissantes de rémunérations et de revenus ont été brutalement remises en cause. Il est clairement apparu que les montants des bonus et des rémunérations des dirigeants ou de certaines catégories reposaient davantage sur la cupidité et sur l'absence de transparence que sur la prise de risque et sur la performance des entreprises.

Alors que l'ensemble des Française et des Français voient leur pouvoir d'achat stagner voire diminuer en 2010 et 2011, les plus hauts salaires sont repartis à la hausse.

De l'examen des données les plus récentes, nous soulignons quatre constats :

- L'échelle globale des salaires s'est plutôt réduite sur les dix dernières années, si l'on excepte les salaires voisins du SMIC et les plus hauts revenus (le 1% des salariés les mieux payés).
- Le développement des contrats précaires et des temps partiels contraints ont amplifié le nombre des travailleurs pauvres : sur une base annuelle, un tiers des salariés ont un salaire inférieur au SMIC.
- Les salaires des femmes sont (temps partiels compris) 20% plus faibles que ceux des hommes.
- Enfin, les très hauts salaires (le 1% des salariés les mieux payés) ont explosé et leur évolution explique à elle seule le fait que depuis 10 ans, les écarts de salaires sont de l'ordre de 1 à 400, contre 1 à 20 à la fin des années 70.

Nous en tirons la nécessité d'agir dans trois directions :

### Sur les bas-salaires

**Proposition n°16 :** Appliquer fermement l'article 26 de la loi du 3 décembre 2008 qui prévoit une baisse des allègements de charges sociales sur les bas salaires pour les entreprises n'ayant pas engagé une négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs, cette baisse étant de 10 % dès la première année et de 100 % lorsque l'employeur ne remplit pas cette obligation pour la troisième année consécutive.  
Comme le prévoyait l'article 27 (jamais appliqué) de la même loi, réduire de 50 % les allègements de charge pour les entreprises qui appartiennent à des branches dont les minima salariaux sont inférieurs au SMIC, afin d'inciter à la négociation collective de branche et contribuer à réduire le tassement des hiérarchies salariales au niveau du SMIC.

Concernant les plus hauts salaires, le bon sens impose de les réduire pour revenir à des écarts de salaires socialement acceptables. Le salaire des dirigeants ne saurait progresser plus rapidement que le taux d'augmentation générale résultant de l'accord salarial négocié et conclu lors de la négociation annuelle. Ces objectifs doivent concerner l'ensemble des dirigeants, que l'Etat ait ou non des participations dans le capital de l'entreprise. A partir de là, il s'agit de mettre en place des outils adaptés, étant entendu que chaque entreprise privée reste totalement libre de ses politiques salariales. La régulation doit s'appuyer prioritairement sur les parties prenantes des entreprises : les salariés, leurs représentants et l'assemblée des actionnaires, à qui il s'agit de fournir des moyens d'intervention. Les pouvoirs publics disposent par ailleurs de l'outil fiscal, qu'il s'agisse de l'impôt sur les sociétés et de la fiscalité sur les revenus :

**Proposition n°17 :** Définir un seuil au-delà duquel l'ensemble des rémunérations versées (fixe, part variable, retraites chapeaux, stock options,...) est considéré comme une part du bénéficiaire qui s'ajoute à l'assiette de l'impôt sur les sociétés et serait non déductible.  
Améliorer la transparence, le pluralisme (avec la participation des salariés) et la professionnalisation des comités des rémunérations qui fixent le salaire des dirigeants.  
Créer une obligation pour le comité des rémunérations de prendre l'avis du comité d'entreprise sur les critères d'évolution des 10 plus hautes rémunérations,  
Faire voter en Assemblée Générale l'évolution des 10 plus hautes rémunération, à la demande d'un actionnaire au minimum.  
Assurer la transparence des rémunérations du ou des mandataires sociaux dans toutes les entreprises. Progresser dans la transparence des rémunérations des dirigeants en étendant aux sociétés non cotées qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 M€ l'obligation de publier la moyenne des trois plus hautes rémunérations tout compris (code AFEP – MEDEF).

Enfin, concernant le partage de la valeur ajoutée, une réforme de la loi sur la participation des salariés aux bénéfices pourrait être engagée :

**Proposition n°18 :** Dans la formule légale de la participation, augmenter le coefficient fixé aujourd'hui à 1/2, remplacer le résultat fiscal par le résultat légal et étendre l'application de la loi aux entreprises de moins de 50 salariés.

Cette réforme pourrait être couplée à un recul des avantages fiscaux accordés à l'intéressement.

## Présentation de Terra Nova

Terra Nova est un think tank progressiste indépendant ayant pour but de produire et diffuser des solutions politiques innovantes.

Née en 2008, Terra Nova se fixe trois objectifs prioritaires.

Elle veut contribuer à la rénovation intellectuelle et à la modernisation des idées progressistes. Pour cela, elle produit des rapports et des essais, issus de ses groupes de travail pluridisciplinaires, et orientés vers les propositions de politiques publiques.

Elle produit de l'expertise sur les politiques publiques. Pour cela, elle publie quotidiennement des notes d'actualité, signées de ses experts.

Plus généralement, Terra Nova souhaite contribuer à l'animation du débat démocratique, à la vie des idées, à la recherche et à l'amélioration des politiques publiques. Elle prend part au débat médiatique et organise des événements publics.

Pour atteindre ces objectifs, Terra Nova mobilise un réseau intellectuel large.

Son conseil d'orientation scientifique réunit 100 personnalités intellectuelles de l'espace progressiste français et européen.

Son cabinet d'experts fait travailler près de 1000 spécialistes issus du monde universitaire, de la fonction publique, de l'entreprise et du monde associatif.

Terra Nova s'intègre dans un réseau européen et international d'institutions progressistes. Ces partenariats permettent d'inscrire les travaux de Terra Nova dans une réflexion collective européenne et donnent accès aux politiques expérimentées hors de France.

Terra Nova, enfin, est un espace collectif et fédérateur. Elle constitue une plateforme ouverte à tous ceux qui cherchent un lieu pour travailler sur le fond, au-delà des courants et des partis, au service des idées progressistes et du débat démocratique. Elle travaille pour le collectif sans prendre part aux enjeux de leadership. Sa production est publique et disponible sur son site : [www.tnova.fr](http://www.tnova.fr)

## Terra Nova - Déjà parus

*Quels métiers de l'aide médico-sociale aux personnes handicapées et dépendantes ?*  
Florence Weber (Terra Nova, contribution n°28, 2012).

*Banlieues et quartiers populaires : la sécurité en questions*, Anne Wyvekens (Terra Nova, contribution n°27, focus, 2012).

*Biodiversité – prendre soin de la nature : un investissement pour l'avenir*, Aude Auroc, Jules Vertin, Maud Lelièvre (Terra Nova, contribution n°24, 2012).

*Pour une régulation des hautes rémunérations*, Martin Hirsch, Gaby Bonnard et Sandra Desmettre (Terra Nova, contribution n°20, 2011)

*L'imposture, dix années de politique de sécurité de Nicolas Sarkozy*, Robert Badinter, Valérie Sagant, Benoist Hurel, Eric Plouvier (Terra Nova, contribution n°19, 2011)

*Changer de politique de sécurité*, Jean-Jacques Urvoas et Marie Nadel (Terra Nova, contribution n°18, 2011)

*Pour une République des services publics*, Matine Lombard et Jean-Philippe Thiellay, (Terra Nova, contribution n°17, 2011)

*Les primaires : une voie de modernisation pour la démocratie française*, par Olivier Ferrand, Florence Chaltiel, Marie-Laure Fages, Harold Huwart et Romain Prudent (Terra Nova, 2011)

*Les outre-mers dans la République*, Marc Vizio (Terra Nova, contribution n°16, 2011)

*2012-2017 : Renforcer la négociation collective et la démocratie sociale*, Henri Rouilleault (Terra Nova, contribution n°15, 2011)

*Ecole 2012 : Faire réussir tous les élèves*, François Dubet et Ismaël Ferhat (Terra Nova, contribution n°14, 2011)

*Pour une mobilité durable*, Diane Szytkier, (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°13, 2011)

*Faire réussir nos étudiants, faire progresser la France, propositions pour un sursaut vers la société de la connaissance*, par Yves Lichtenberger et Alexandre Aidara (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°12, 2011)

*Coopération internationale : éléments d'une politique progressiste*, par Anne Mingasson (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°11, 2011)

*Politique familiale : d'une stratégie de réparation à une stratégie d'investissement social*, par Guillaume Macher (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°10, 2011)

*D'un capitalisme financier global à une régulation financière systémique*, par Laurence Scialom et Christophe Scalbert (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°9, 2011)

*Maîtriser l'énergie : un projet énergétique pour une société responsable et innovante*, par Alain Grandjean (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°8, 2011)

*Les défis du care : renforcer les solidarités*, par Gilles Séraphin, rapporteur du groupe, préface de Marc-Olivier Padis, directeur éditorial de Terra Nova (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°7, 2011)

*L'accès au logement : une exigence citoyenne, un choix politique*, par Denis Burckel, rapporteur du groupe (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°6, 2011)

*L'implication des hommes, nouveau levier dans la lutte pour l'égalité des sexes*, par Emmanuel Borde, Dalibor Frioux, François Fatoux, Céline Mas, Elodie Servant, rapporteurs du groupe de travail (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°5, 2011)

*Les politiques de lutte contre la pauvreté : l'assistanat n'est pas le sujet*, par Marc-Olivier Padis et le pôle « Affaires sociales » de Terra Nova (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°4, 2011)

*Pour une prise en charge pérenne et solidaire du risque dépendance*, par Luc Broussy (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°3, 2011)

*L'avenir de la décentralisation*, par Victor Broyelle, Yves Colmou, Karine Martin, (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°2, 2011)

*Gauche : quelle majorité électorale pour 2012 ?*, par Olivier Ferrand, Bruno Jeanbart, présidents du groupe de travail, et Romain Prudent, rapporteur (Terra Nova, Projet 2012, contribution n°1, 2011)

*La justice, un pouvoir de la démocratie*, par Daniel Ludet et Dominique Rousseau, président du groupe de travail, et Hélène Davo et Sonya Djemni-Wagner, rapporteuses (Terra Nova, 2010)



*Pour une réforme progressiste des retraites*, par Olivier Ferrand et Fabrice Lenseigne (Terra Nova, 2010)

*Accès à la parenté : assistance médicale à la procréation et adoption*, par Geneviève Delaisi de Parseval et Valérie Depadt-Sebag (Terra Nova, 2010)

*L'Etat Pyromane*, ouvrage collectif sous la direction d'Olivier Ferrand (Terra Nova, Delavilla, 2010)

*L'Europe contre l'Europe*, par Olivier Ferrand, président de Terra Nova (Hachette Littératures/Terra Nova, 2009)

*Pour une primaire à la française*, par Olivier Duhamel et Olivier Ferrand (Terra Nova, 2008)