

RAPPORT

Pour un nouvel esprit d'entreprise

Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique, pour la France et l'Europe

Coordination

- Dominique Potier
- Timothée Duverger
- Thierry Germain

Rapporteur

- Robin Troutot

Avec les contributions de

- Christophe Clerc -Olivier Favereau
- Océane Godard -Armand Hatchuel
- Gérard Leseul -Blanche Segrestin
- Pierre Victoria

Christophe Clerc est avocat et enseignant à Sciences Po.

Timothée Duverger est chercheur associé au centre Émile-Durkheim, maître de conférences associé à Sciences Po Bordeaux, responsable de la chaire TerrESS, codirecteur de l'Observatoire de l'expérimentation et de l'innovation locales de la Fondation Jean-Jaurès.

Olivier Favereau est économiste.

Thierry Germain est consultant et expert associé à la Fondation Jean-Jaurès.

Océane Godard est députée socialiste de Côte-d'Or.

Armand Hatchuel est ingénieur civil et professeur au sein du Centre de gestion scientifique (CGS) de Mines ParisTech.

Gérard Leseul est député socialiste de Seine-Maritime.

Dominique Potier est député de la 5^e circonscription de Meurthe-et-Moselle et directeur de l'Observatoire de l'agriculture de la Fondation Jean-Jaurès.

Blanche Segrestin est enseignante-chercheuse au sein du Centre de gestion scientifique (CGS) de Mines ParisTech.

Robin Troutot est consultant et président de la Société du lien Conseil.

Pierre Victoria est vice-président de La Fabrique écologique et a été président de la Plateforme RSE (2022-2024).

*Les auteurs remercient **Esther Albouy**, collaboratrice parlementaire de Dominique Potier, pour la coordination des travaux du groupe de travail qui ont nourri ce rapport.*

Liste des personnes auditionnées

Jeanne Bretécher, cofondatrice de Social Good Accelerator (SOGA)

Jean-Pierre Chanteau, maître de conférences HDR en sciences économiques à l'université Grenoble Alpes

Vincent Charlet, économiste et directeur général de La Fabrique de l'industrie

Thomas Coutrot, économiste et statisticien

Roger Daviau, spécialiste du modèle de la Société anonyme à participation ouvrière (SAPO)

Geneviève Féron-Creuzet, cofondatrice du cabinet Prophil

Emmanuel Fort, consultant expert en organisation et en management, Breasy

Gaël de Cagny, DRH

Vincent Gollain, économiste et consultant

Benoît Hamon, ancien ministre

Caroline Neyron, directrice générale du mouvement Impact France

Bruno Palier, directeur de recherche du CNRS à Sciences Po Paris

Jean-Charles et Hélène Rinn, dirigeants d'ADAM

Lucile Schmid, présidente du *think tank* La Fabrique écologique

Virginie Seghers, présidente de Prophil

Simon-Pierre Sengayrac, spécialiste des finances publiques et codirecteur de l'Observatoire de l'économie de la Fondation Jean-Jaurès

Sophie Thiéry, présidente de la commission Travail et Emploi du Conseil économique, social et environnemental (CESE)

Les 22 propositions

Un rapport, et après ?

Chaque partie de ce rapport s'articule autour d'un certain nombre de constats puis de propositions innovantes et concrètes. Ces propositions, que vous découvrirez au fur et à mesure de votre lecture mais que nous énonçons succinctement ci-dessous, représentent un apport au débat d'idées et démocratique appelant à une future loi, six ans après l'adoption de la loi Pacte.

Des entreprises responsables

1. Renforcer l'effectivité de la raison d'être et contraindre les grandes entreprises à adopter une mission présentée et discutée en assemblée générale annuelle
2. Préciser juridiquement la vocation de l'entreprise
3. Opérer une réforme fiscale d'ampleur
4. Concevoir, orienter et conditionner les aides aux entreprises grâce à des dispositifs de mesure de l'impact
5. Rendre intelligible, dans le but de le partager avec toutes les parties prenantes des entreprises, un modèle d'indicateurs européens, en s'appuyant sur la norme VSME de l'Efrag
6. Mettre en œuvre la directive européenne CSDDD en conservant l'ambition initiale du devoir de vigilance français, selon la conception qu'en a proposé la France
7. Garantir la protection des travailleurs dans l'ensemble des chaînes de sous-traitance locales
8. Soutenir la négociation d'un Accord national interprofessionnel (ANI) pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'intelligence artificielle (IA)

Des entreprises ancrées

9. Concevoir et mettre en œuvre un véritable aménagement économique du territoire
10. Faire de la commande publique un levier de développement économique, social et écologique des territoires
11. Créer la responsabilité territoriale des entreprises (RTE)

Des entreprises démocratiques

- 12.** À l'issue de la réalisation d'une mission de l'Anact et de l'Igas, renforcer – si besoin par la loi ou le règlement – le droit d'expression des salariés et le dialogue professionnel
- 13.** Dans le code du travail, ajouter un principe de prévention de la santé au travail passant par l'écoute des salariés
- 14.** Instaurer une véritable « codétermination à la française »
- 15.** Consolider le régime des administrateurs salariés
- 16.** Consacrer les formes coopératives comme modèles de référence
- 17.** En finir avec les mécanismes d'optimisation fiscale
- 18.** Mettre en place une modulation de l'impôt sur les sociétés (IS) en fonction de l'affectation des bénéfices
- 19.** Réformer la taxation des flux de capitaux
- 20.** Développer les fondations actionnaires
- 21.** S'inspirer du modèle de l'Esop pour réformer le dispositif Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)
- 22.** Réduire les écarts de rémunération d'un facteur 12

2026, une année pour changer l'entreprise

– **Timothée Duverger, Thierry Germain et Robin Troutot**

L'entreprise est, pour toute société humaine, un sujet majeur.

D'abord, car c'est une signature : les formes, objectifs et méthodes des entreprises disent beaucoup de ce que la société poursuit comme but et ambition, et quelle vision principale la sous-tend. Ensuite, car chaque entreprise constitue une société à part entière avec ses valeurs, ses raisons d'être, ses usages, ses échecs et ses réussites. Enfin, car la porosité ne cesse de grandir entre ce que l'on vit dans et en dehors de son cadre de travail : le numérique omniprésent, l'individualisation grandissante, les modes de vie en constante évolution et l'ensemble des urgences que nous devons collectivement affronter – climatiques, économiques et sociales – ont renforcé l'interpénétration entre ce qui se passe dans et en dehors de l'entreprise. La question démocratique, aussi vive sur le plan politique qu'économique, en est une excellente illustration, tout comme le tournant local.

Faire société, cela passe donc toujours par l'entreprise.

Voilà pourquoi la Fondation Jean-Jaurès et le groupe Socialistes et apparentés à l'Assemblée nationale, sous l'impulsion de Dominique Potier, ont entrepris de faire le récit de l'entreprise dans ses nécessaires

et continues transformations, à partir de contributions d'experts de premier plan et de nombreuses auditions. En invoquant des partis pris affirmés sur quelques enjeux majeurs (le partage, l'ancrage territorial et la démocratie) et en avançant de nombreuses propositions très concrètes, ce rapport vous raconte pourquoi et comment l'entreprise doit, aujourd'hui, changer. Cela, afin que se développe un nouvel esprit d'entreprise, davantage adapté à nos grands défis collectifs tout en tenant pleinement compte de la forte demande d'autonomie individuelle qui parcourt nos sociétés.

Ce travail se veut aussi le point de départ d'un large débat autour des transformations de l'entreprise, le document initial d'un véritable travail collectif. Durant toute l'année 2026, *via* un espace dédié sur le site de la Fondation Jean-Jaurès mais aussi par des rencontres de diverses natures (séminaires, échanges publics...), nous proposerons à toutes celles et tous ceux que cela intéresse et mobilise d'exprimer des amendements, contributions et propositions qui viendront utilement améliorer et enrichir ce rapport.

Ensemble, faisons de 2026 une année pour changer l'entreprise.

Faire de l'entreprise un acteur clé de la transition

– Boris Vallaud

Depuis la révolution industrielle, l'entreprise est un enjeu central de démocratie sociale, un espace où se jouent les équilibres entre capital, travail et progrès collectif. La gauche, et notamment le Parti socialiste, a marqué l'histoire par des réformes majeures : des ordonnances de 1945 issues du Conseil national de la Résistance (création des comités d'entreprise) aux lois Auroux de 1982 (droit d'expression des salariés, renforcement du dialogue social), en passant par la loi de démocratisation du secteur public de 1983 (représentation des salariés dans les conseils d'administration) ou encore les grandes négociations sur l'organisation du travail et son rapport à la vie privée à l'occasion de la mise en place des trente-cinq heures. Ces avancées ont fait de l'entreprise un lieu de participation et de partage du pouvoir.

Ce rapport, élaboré par le groupe Socialistes et apparentés à l'Assemblée nationale, la Fondation Jean-Jaurès et un collectif d'experts, s'inscrit dans cette tradition. Il prolonge les débats récents, comme

la proposition de loi n°476 rectifiée (déposée en 2017) sur les nouvelles gouvernances, et répond aux crises actuelles – écologique, sociale et démocratique – en proposant une refonte ambitieuse du rôle de l'entreprise. Celle-ci doit devenir un acteur clé de la transition écologique et sociale alliant performance économique, justice sociale et responsabilité environnementale.

Les propositions formulées – raison d'être contraignante, devoir de vigilance élargi, responsabilité territoriale et codétermination, entre autres – s'appuient sur l'héritage des lois portées par la gauche tout en les actualisant. Face aux reculs sociaux et écologiques, ce rapport est un appel à l'action pour faire de l'entreprise un levier de progrès, ancré dans les territoires et ouvert au dialogue. L'enjeu : inventer une entreprise responsable, démocratique et solidaire, fidèle à l'idéal d'émancipation promu par la gauche depuis des décennies.

Réconcilier esprit d'entreprise et bien commun

– Dominique Potier

Au début du ^{xx}e siècle, Saint-Pol-de-Léon, en Bretagne, est le théâtre d'une petite révolution. Face aux abus de ceux qui font commerce de leurs choux-fleurs et pommes de terre vers Paris, des paysans décident d'installer, en lien avec la municipalité, une balance publique sur la place du marché. Reste à fixer un prix juste mais, au moins, la controverse sur le poids des marchandises est soldée.

L'histoire de notre économie est jalonnée de ces moments où la puissance publique est venue en réguler le cours. Nous pouvons le comparer à un fleuve : ses rives, qui lui donnent sa force et l'empêchent de se transformer en marécage, sont celles du droit.

Réhabiliter la dimension politique de l'économie est un préalable à la déconstruction de la fiction libérale. Il en est de même pour l'entreprise. Sa mission au sein de la société doit faire l'objet d'une délibération, tant pour encadrer les relations entre les acteurs économiques que pour mesurer leur impact sur la société et l'environnement.

Ce chemin de la régulation, qui renonce au double écueil de la toute-puissance de l'État et de son effacement, ce chemin de conciliation entre l'esprit d'entreprise et l'intérêt général est celui que nous empruntons ici.

Depuis 2000, quelles petites révolutions – parfois silencieuses – avons-nous vécues ? Quel itinéraire voulons-nous tracer pour le quart de siècle à venir ? La question n'est plus, aujourd'hui, d'« aimer » ou non l'entreprise, mais bien de réfléchir à la promesse qu'elle peut tenir à l'horizon 2050.

Les trois lignes directrices qui se dégagent de nos travaux ont un dénominateur commun : le partage – celui de la mesure, de la valeur et du pouvoir.

D'abord, la juste mesure. L'établissement de règles comptables fut contesté au début du ^{xx}e siècle par les libéraux et les conservateurs, au nom de la liberté. Elles se sont révélées être un facteur de croissance en garantissant la transparence. Il en ira de même pour la mesure de l'impact social et environnemental. Sans cet indicateur, nous sommes comme borgnes. Avec la multitude de normes privées, notre vision est floue. Il nous faut une nouvelle comptabilité « à ciel ouvert » pour le ^{xxi}e siècle qui, par sa clarté, devienne le langage démocratique commun des transitions attendues.

Le partage de la valeur, ensuite. Il repose sur des arguments éthiques mais également sur l'observation pratique de leurs interdépendances. C'est en effet pour des raisons à la fois éthiques et pratiques, de la dignité de la personne au bon usage des ressources naturelles, que le partage est une source de créativité économique. Y parvenir suppose de dévoiler la tartuferie d'une fiscalité qui masque la richesse produite par l'entreprise. Il est pour le moins paradoxal de voir les « bons apôtres » de la simplification s'ingénier à concevoir des arabesques juridiques pour truquer la balance fiscale. À l'origine du mot démocratie, il y a un verbe grec qui signifie « partager la terre » : ce principe de répartition en est la règle d'or.

Le partage du pouvoir, enfin. Il peut s'exprimer dans une variété de statuts, du plus radical – le fameux « un homme, une voix » des Équitables pionniers de Rochdale – jusqu'aux « sociétés à mission » instituées par la loi Pacte. Une codétermination « à la française » a vocation à devenir un modèle de référence. Ce dernier est fondé sur une affirmation essentielle : les salariés ne sont pas une variable économique, ni de simples parties prenantes de l'entreprise. Ils sont

parties constituantes de celle-ci. La démocratie en entreprise n'est pas une fin en soi : elle est, peut-être, le moyen le plus efficace de réaliser une ambition commune.

Tout est lié : partage de la mesure, de la valeur et du pouvoir. Ces lignes directrices s'inscrivent dans trois perspectives.

La première perspective est celle de la prévention. Nous sommes témoins d'une forme d'épuisement des ressorts de l'État providence dans ses missions de redistribution et de réparation. Les nouveaux principes de régulation que nous proposons ici permettent d'agir à la source pour prévenir les inégalités sociales et les désordres écologiques. Une fiscalité de nouvelle génération gagnerait à prendre en compte ces efforts en amont, pour le bénéfice qu'ils procurent à la société.

La seconde est européenne. L'Union a aujourd'hui un droit des entreprises trop fragmenté. L'effort d'unification par le haut esquissé dans le cadre du Pacte vert est aujourd'hui brutalement remis en cause. Plus que jamais, nous mesurons combien ces reculs sont une forme de consentement à la logique des empires dans laquelle la puissance financière des multinationales se confond avec celle du pouvoir politique. Une puissance démultipliée par la maîtrise des technologies de l'information. Il est urgent de faire de l'Europe une puissance normative. La gouvernance et les finalités des entreprises européennes doivent exprimer les valeurs universelles auxquelles nous sommes attachés.

La troisième perspective est celle du travail digne. Une nouvelle entreprise – responsable, ancrée et démocratique – doit être le cadre et le creuset d'une humanisation du travail. Il s'agit non seulement de ses conditions d'exercice, qui demeurent très inégales, mais aussi d'une question de sens. La fierté du travail accompli est consubstantielle à la nature des objets et des services, à la façon de les produire et aux liens qu'ils génèrent. L'accomplissement de la personne dans le travail participe de son éveil à la citoyenneté.

Ce rapport a pour but d'éclairer le débat politique des présidentielles de 2027 : notre engagement humaniste pour une nouvelle entreprise en France et en Europe est un engagement pour la démocratie. Il a vocation à se prolonger dans celui pour une mondialisation de la justice. C'est dans cette perspective qu'est née l'idée de subordonner, dans notre Constitution, les fondamentaux juridiques de l'économie à leur participation au bien commun.

« Le droit de la propriété et la liberté d'entreprendre inscrits dans notre Constitution sont déduits de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Au XVIII^e siècle, ces principes ouvraient aux nouveaux citoyens la possibilité de s'affranchir de toute forme de despotisme.

Étonnante déformation de ces droits nés pour émanciper le sujet, devenus, par l'interprétation qui leur est donnée, des moyens offerts aux plus puissants pour s'opposer au bien commun et à l'exercice de leurs libertés par les plus humbles !

En ce début de XXI^e siècle, l'urgence est de donner leur pleine mesure à la justice et à la liberté. Face à la démesure, il appartient à l'État de droit de prévenir cette distribution inégale des droits et devoirs, qui met aux prises des populations humaines soucieuses de leur développement et des puissances privées habiles à réclamer et à profiter des limites, que le Parlement se voit sommé de fixer à ses propres initiatives.

Comment justifier, aujourd'hui, notre incapacité à légiférer pleinement pour sanctionner le travail des enfants dans les manufactures du bout du monde, assurer une souveraineté alimentaire, protéger la biodiversité, lutter contre le changement climatique ou encore abolir le privilège des puissants à se soustraire à l'impôt ?¹ »

Le temps est venu de poser démocratiquement des limites à la puissance privée, afin qu'elle se déploie dans le respect de l'intérêt général. Des limites qui donnent un sens humain à l'extraordinaire potentiel d'innovation propre à l'esprit d'entreprise.

1. Exposé des motifs de la proposition de loi constitutionnelle portant inscription du bien commun dans la Constitution, présentée par Dominique Potier, Boris Vallaud, Valérie Rabault et les membres du groupe Socialistes et apparentés, Assemblée nationale, 11 mai 2020.

Introduction

Pourquoi l'entreprise doit changer

L'entreprise dans la société, l'entreprise comme société

L'entreprise joue un rôle majeur dans la société. Elle est autant une matière vivante qu'un objet politique, au sens noble du terme. Elle a toujours été traversée par les évolutions socio-économiques et sociétales de son époque et a été le lieu de combats politiques, de progrès de toutes sortes, d'innovations capitales et de conquêtes sociales, portées en particulier par la gauche.

Mais l'entreprise est elle-même une société à part entière. Elle est autant un lieu de vie, d'expressions individuelle et collective, d'émancipation et d'épanouissement qu'un acteur qui façonne nos sociétés et un terrain où s'invente une partie de notre avenir commun. C'est ce constat, d'apparence assez simple, qui a guidé la réflexion proposée par le groupe Socialistes et apparentés à l'Assemblée nationale et la Fondation Jean-Jaurès, et qui a fait l'objet de nombreuses auditions autour d'un groupe de travail composé d'experts dont la liste est mentionnée en amont de l'introduction. Le rapport que vous allez lire est le fruit de ces discussions, mais ne peut en aucun cas être considéré comme l'expression commune de ce groupe de travail.

Cette contribution permet de réaffirmer clairement que l'entreprise est un levier indispensable pour transformer positivement la société. Elle doit donc être au cœur d'un projet politique humaniste qui aurait comme ambition de penser ses changements à l'aune de ceux qui façonnent le monde.

Nous considérons que la prise en compte de l'impact social et environnemental, ainsi que le partage du pouvoir et de la valeur, sont les conditions mêmes de la création de richesse. Ainsi, notre conviction est que la seule performance possible et souhaitable pour la

société est celle qui prend en compte le bien-être humain et la préservation de l'environnement. Il existe en effet un lien entre la considération portée à un salarié et son investissement dans les missions qui lui sont confiées. Il en est de même pour les externalités positives de l'entreprise, dont nous faisons le pari qu'elles sont un facteur de fierté et de progrès collectif.

L'entreprise est une matière vivante

Pourquoi l'entreprise doit-elle changer ? Plusieurs pistes évidentes guideront nos pas : le monde change, au travers du réchauffement climatique, de l'individualisation de nos sociétés, de l'évolution de la mondialisation, du tournant vers l'échelle locale et des nouvelles crises mondiales comme celle du Covid-19. La porosité de l'entreprise aux grands défis de ce monde, en tant que fragment ou actrice de la société, fait qu'elle ne peut leur tourner le dos. Elle doit changer, elle aussi, parce qu'elle est une société à part entière avec son passé, sa culture, ses règles, et qu'elle est l'objet de négociations et de compromis d'individus qui vivent dans leur époque.

C'est cette porosité de l'entreprise aux défis du monde et de l'époque qui a toujours guidé les réflexions sur la transformation de cette entité. Au XIX^e siècle déjà, dans la foulée de la révolution de 1830, se déploie un appel à « faire descendre la République dans l'atelier » ; on constate alors de nombreuses expérimentations sur la participation des salariés au travers de la reconnaissance des associations ouvrières, à la suite de la révolution de 1848,

ou du partage de la valeur¹. En 1910, Marc Sangnier, figure de référence du catholicisme social, déclara qu'on « ne peut avoir de république dans la société tant qu'on a la monarchie dans l'entreprise² ». Les expérimentations du XIX^e siècle ouvrent la voie à l'adoption, pendant la Grande Guerre, des lois du 18 décembre 1915 sur les sociétés coopératives ouvrières de production (Scop) et du 26 avril 1917 sur les sociétés anonymes à participation ouvrière (Sapo) ; nous y reviendrons. Le débat sur la réforme de l'entreprise retrouve une actualité à l'après-guerre : le programme « Les jours heureux » du Conseil national de la Résistance (CNR) défend « la participation des travailleurs à la direction de l'économie » dans le cadre de l'entreprise, tandis que les comités d'entreprise sont créés par l'ordonnance du 22 février 1945. La vague de nationalisations de l'après-guerre conduit à ce que des administrateurs salariés élus participent, selon des modalités diverses, à la gouvernance des entreprises de ce nouveau secteur public.

En 1963, le débat sur la réforme de l'entreprise prend un nouvel essor avec le rapport de François Bloch-Lainé³, haut fonctionnaire et ancien membre de la Résistance. Il propose la création de sections syndicales dans les entreprises (ce qui sera fait en 1968) et une nouvelle place donnée aux salariés dans la gouvernance des entreprises. En 1974, le président de la République Valéry Giscard d'Estaing installe le Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, dont il confie la responsabilité à l'ancien résistant et député centriste Pierre Sudreau⁴. L'intention du président est de proposer une alternative aux nationalisations voulues par les socialistes. Le rapport Sudreau s'inscrit dans le prolongement des mesures participationnistes gaullistes au cœur de l'ordonnance de 1959 sur un régime facultatif d'intéressement des travailleurs et de l'ordonnance de 1967 rendant obligatoire pour les entreprises de plus de cent salariés la participation aux fruits de l'expansion

capitaliste. Si ce rapport suscite un important débat, il ne trouve pas de débouchés politiques immédiats. N'en sont retenues que quelques propositions relatives à la sécurité du travail – reprises dans la loi du 6 décembre 1976 – ou à la création du bilan social de l'entreprise – inscrites dans la loi Beullac de 1977. Les propositions les plus innovantes en faveur de la co-surveillance ou de la représentation des salariés aux conseils d'administration sont écartées, même si la loi du 19 juillet 1978 sur les Scop lui est rattachée⁵. Les lois Auroux de 1982 et 1983 s'inspirent toutefois de ce travail en introduisant un droit d'expression directe et collective, ou encore en renforçant les attributions et les moyens des comités d'entreprise et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

En 1983, la loi de démocratisation du secteur public viendra compléter et unifier le régime de représentation des salariés dans les conseils d'administration des entreprises publiques, jetant les bases d'un fonctionnement qui résistera aux privatisations ultérieures. Si le rapport Sudreau échoue à réformer l'entreprise, la France opte néanmoins pour le développement du secteur de l'économie sociale, qui organise une gouvernance démocratique des entités qui la composent. La « deuxième gauche », représentée par Michel Rocard, la conçoit comme un « champ d'expérimentation » de l'autogestion. Le gouvernement de Pierre Mauroy l'institutionnalise en 1981 en la définissant comme le regroupement « des mutuelles, des coopératives ainsi que des associations dont les activités de production les assimilent à ces organismes⁶ ».

Ces rappels historiques nous permettent de mettre en perspective les enjeux actuels. Les paradoxes d'hier illustrent parfaitement les tensions d'aujourd'hui, à l'image des années 1970, à la fois riches de visions disruptives – comme les nouvelles conceptions autogestionnaires et idéologiques d'Ivan Illich, d'Ernst Friedrich Schumacher ou d'André

1. Pierre Trimouille, *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val-des-Bois (1840-1914)*, Lyon, Centre d'histoire du catholicisme, 1974.

2. Pierre Rosanvallon, *Le modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2003.

3. François Bloch-Lainé, *Pour une réforme de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1963.

4. Alain Chatriot, « La réforme de l'entreprise : du contrôle ouvrier à l'échec du projet modernisateur », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 114, 2012, pp. 183-197.

5. Maxime Quijoux, « Scop qui peut ! L'essor des sociétés coopératives ouvrières de production (Scop) au tournant des années 1980 : enjeux sociaux et luttes politiques », *Les cahiers de l'histoire*, n° 155, 2022, pp. 73-90.

6. Timothée Duverger, *L'économie sociale et solidaire. Une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2016.

Gorz – et de visions « conservatrices » du rôle de l'entreprise dans la société. Car cette époque marque également l'essor de la vague néolibérale héritée de la pensée de Milton Friedman, pour qui la seule responsabilité sociale de l'entreprise est « de faire du profit », une citation célèbre de 1970 illustrant

parfaitement la tension idéologique de l'époque. Portée ensuite par des dirigeants politiques majeurs tels que Margaret Thatcher, pour qui la société n'existe pas, et Ronald Reagan, cette vague néolibérale et de financiarisation de l'économie a tout emporté sur son passage.

Les étapes historiques clés des travaux et des avancées autour de l'entreprise en France depuis les années 1960

Année(s)	Réforme ou rapport	Apports principaux et contexte
1963	Rapport Bloch-Lainé intitulé « Pour une réforme de l'entreprise »	Proposition de création de sections syndicales en entreprise et d'une nouvelle gouvernance dualiste formée d'un collège des directeurs et d'une commission de surveillance. Cette dernière « regrouperait les syndicats du capital et les syndicats du personnel. [...] Les syndicats seraient élus les uns par l'assemblée du capital, les autres par une ou des assemblées du personnel ».
1975	Rapport Sudreau	Réflexion officielle sur le rôle social de l'entreprise. L'appel à une réforme du droit des sociétés évoque pour la première fois la codétermination, rebaptisée « co-surveillance » (30 % d'administrateurs salariés dans le conseil de surveillance, pour contourner la réticence des syndicats à s'engager dans une posture de cogestion).
1982-1983	Lois Auroux	Renforcement du dialogue social : création des CHSCT, droit d'expression des salariés, négociation annuelle obligatoire.
1983	Loi de démocratisation du secteur public	Généralisation de la codétermination dans les entreprises publiques, avec un tiers de représentants salariés au conseil d'administration.
1994	Loi du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise	Maintien des administrateurs salariés dans les entreprises privatisées.
2001	Loi NRE, pour « Nouvelles réglementations économiques »	Obligation pour les entreprises cotées de publier des informations sociales et environnementales dans leur rapport de gestion.
2009 et 2010	Lois Grenelle I et Grenelle II de l'environnement	Intégration de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le code du commerce, afin d'encourager les entreprises à publier des informations sociales et environnementales.
2013	Loi de sécurisation de l'emploi	Accord national interprofessionnel transposé en loi. Facilitation des accords d'entreprise, de la mobilité interne, de la création de CDI de projet... Généralisation de la codétermination dans les grandes entreprises privées. Entrée historique des administrateurs salariés (un ou deux) dans les très grandes entreprises.
2015	Loi Rebsamen	Développement de la codétermination dans les grandes entreprises privées par l'abaissement de son seuil d'application à 1 000 salariés.
2017	Ordonnances travail, dites « Macron »	Renforcement de la négociation d'entreprise, fusion des instances représentatives du personnel (IRP) en CSE, plafonnement des indemnités prud'homales.
2017	Loi relative au devoir de vigilance	Instauration de l'obligation d'établir un plan de vigilance visant à prévenir les atteintes graves aux droits humains fondamentaux et à l'environnement sur l'ensemble de la chaîne de production.
2018	Rapport Notat-Sénard intitulé « L'entreprise, objet d'intérêt collectif »	Proposition d'une redéfinition de l'entreprise et de sa raison d'être, et prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Recommandation du passage de deux à trois administrateurs salariés (non suivie par la loi Pacte).
2019	Loi Pacte, pour « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises »	Modification du Code civil (articles 1833 et 1835). Introduction de la raison d'être et des sociétés à mission, et renforcement de la présence des salariés dans les conseils d'administration.

Dans les années 1990 et 2000, Édouard Balladur, dans le cadre de son programme de privatisations, n'osera pas revenir sur la représentation des salariés dans les conseils d'administration des entreprises publiques ; cette représentation devra, sur le principe, être maintenue dans les entreprises privées, sous un format affaibli toutefois. Seule la parenthèse socialiste française entre 1997 et 2002 a permis de réelles avancées sociales sur la question de la régulation de l'économie, du travail et de la protection des salariés, comme la loi de réduction du temps de travail à trente-cinq heures de Martine Aubry, en 2000, ou la loi NRE, en 2001. La responsabilité de l'entreprise était jusqu'alors embryonnaire : la loi NRE oblige pour la première fois les entreprises cotées à communiquer sur leur impact social et environnemental *via* un rapport sur la RSE. Cette loi pose ainsi les bases de ce qui sera approfondi ensuite avec les lois Grenelle, la loi relative au devoir de vigilance et la loi Pacte.

Les vingt-cinq dernières années sont tout aussi paradoxales. Époque de réflexions intenses sur l'avenir de l'entreprise, portées en particulier au sein du Collège des Bernardins, à Paris – dont les travaux auront largement préfiguré la loi Pacte –, elles marquent également un tournant majeur en matière de politique économique. Liant son avenir politique à l'inversion de la courbe du chômage, François Hollande, président socialiste de la République de 2012 à 2017, fait de la politique de l'offre une priorité, au nom de la compétitivité qui oriente désormais les aides publiques aux entreprises¹. La loi de sécurisation de l'emploi de 2013, adoptée par la majorité socialiste après la conclusion d'un accord national interprofessionnel, cherche un équilibre entre la sécurisation des parcours professionnels et la flexibilité des entreprises. Les quelques avancées votées – compte personnel de formation (CPF), mutuelle d'entreprise... – sont cependant vite occultées par l'instauration du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) ou la loi El-Khomri. Par ailleurs, l'absence d'une grande loi sur l'entreprise lors du quinquennat de François Hollande est assez significative. Moins

d'un an après son accession à la présidence de la République, c'est dans cette même logique de libéralisation du marché du travail et de l'économie qu'Emmanuel Macron fera des ordonnances travail le marqueur initial de son premier quinquennat ; leurs effets délétères, notamment sur le dialogue social, sont largement documentés².

Les années 2010 ne sont pour autant pas des années noires en ce qui concerne la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises. La loi de sécurisation de l'emploi de 2013 prévoit la présence d'un ou deux administrateurs salariés au conseil d'administration pour les entreprises de plus de 5 000 salariés, et ce seuil est ensuite réduit à 1 000 salariés par la loi Rebsamen de 2015. En 2017, l'adoption de la proposition de loi instaurant un devoir de vigilance – nous y reviendrons – est une avancée majeure pour la France et l'Europe, puisqu'elle renforce la transparence sur le recours à la sous-traitance mondialisée. Le rapport Notat-Sénard, intitulé « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », est remis au gouvernement en mars 2018 afin de préparer la loi Pacte. Il augmente le nombre d'administrateurs salariés dans les conseils d'administration. De plus, il préconise un certain nombre de mesures afin de redéfinir le rôle de l'entreprise dans la société, et propose des pistes pour mieux intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans son fonctionnement. Plusieurs de ces préconisations seront reprises dans la loi Pacte, adoptée par le Parlement en 2019 : la modification des articles 1833 et 1835 du Code civil, la possibilité d'inscrire une raison d'être dans les statuts de l'entreprise et la création officielle de la qualité de société à mission. La loi Pacte instaure un réel changement de paradigme dans notre conception de l'entreprise et dans nos acceptions de son impact. Elle introduit de nouvelles options de gouvernance pour contrôler l'engagement dans des missions sociales et environnementales et montre *in fine* qu'on ne peut changer véritablement l'entreprise sans changer sa gouvernance, voire le régime de propriété de son capital. Elle représente aujourd'hui un socle à partir duquel on peut aller plus loin dans plusieurs directions.

1. Aïmane Abdelsalam, Anne-Laure Delatte et Alexis Guillaume, « La place des dépenses fiscales et socio-fiscales dans le système des prélèvements dépenses publics en France depuis 1979 : une base de données inédite », *Revue d'économie politique*, vol. 3, n° 353, 2025, pp. 489-536.
 2. Pour l'analyse la plus récente, voir le rapport de la Dares publié en janvier 2025.

Une contribution et un appel à un nouvel esprit d'entreprise

Notre présent est caractérisé par un *backlash* (« retour de bâton ») social et écologique majeur en Europe. En France, l'enlisement progressif de la situation politique explique qu'aucune réforme significative n'ait été adoptée depuis la dernière élection présidentielle, en 2022 ; cette situation ne devrait pas évoluer avant un retour aux urnes. Pire encore, plusieurs lois votées en 2025 de concert par les libéraux et l'extrême droite ont entraîné de dangereux retours en arrière en matière écologique et sociale : la loi Trace¹, la loi Duplomb², les résistances qui se sont exprimées face à la loi « anti fast-fashion³ », la loi dite « de simplification⁴ »... Nous constatons au Parlement une alliance de circonstance entre la droite – parfois le centre – et l'extrême droite, ainsi qu'un véritable concours Lépine de la régression environnementale. Le 16 décembre 2025, le Parlement européen a voté pour un premier « Omnibus » – sept autres suivront – qui détricote les directives CSDDD⁵ et CSRD⁶.

À l'international, la hausse des tensions géopolitiques et économiques, dont l'acmé a été atteint avec le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche et la mise en place de ses tarifs douaniers, n'est que le symptôme d'un mouvement de fond qui met fin à plusieurs décennies d'une globalisation au cours de laquelle on s'est beaucoup préoccupé de compétitivité sans assez travailler à ses effets sur les économies, les sociétés et l'environnement. Nous sommes ainsi passés de la mondialisation « heureuse » à la mondialisation « subie », avec le retour en force d'un réflexe de repli national dans de nombreux pays occidentaux. Donald Trump est un symptôme, une partie de la société ne se retrouvant pas dans l'insécurité

économique provoquée par le monde actuel. Cette lame de fond réactionnaire et nationaliste est aussi présente en Europe, notamment en raison de l'état de l'économie mondiale ainsi que des frustrations et du ressentiment qui s'expriment dans le travail. Le rapport à l'avenir est devenu un facteur d'analyse fondamental, la difficulté d'imaginer l'avenir, en général, et son propre avenir, en particulier, ressortant de nombreuses études.

Dans ce contexte politique, économique et stratégique, le statu quo français ne peut durer indéfiniment. Nous devons passer à l'action afin de construire le nouvel esprit d'entreprise que nous appelons de nos vœux, en lien avec les recompositions politique et idéologique qui s'amorcent aujourd'hui.

Ce rapport, qui se veut une contribution autant intellectuelle que politique, sera donc directement associé à la rédaction d'une proposition de loi reprenant un certain nombre de mesures sur lesquelles nous nous positionnons. Nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins, et nous entendons projeter l'esprit d'entreprise que nous défendons pour 2050 et les vingt-cinq prochaines années.

Responsables, ancrées et démocratiques

L'objet de ce rapport n'est donc pas de faire un état des lieux mais de présenter une vision précise et engagée de ce que doit être l'avenir des entreprises. Nous le concevons au travers de trois dimensions fondamentales : la responsabilité, l'ancrage territorial et la démocratie. Ces caractéristiques doivent guider nos pas vers la définition de ce nouvel esprit d'entreprise et vers une confiance retrouvée.

1. Proposition de loi sénatoriale relative à la trajectoire de réduction de l'artificialisation concertée avec les élus locaux.

2. Loi n° 2025-794 du 11 août 2025 visant à lever les contraintes à l'exercice du métier d'agriculteur.

3. Proposition de loi sénatoriale visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile.

4. Projet de loi de simplification de la vie économique.

5. La CS3D ou CSDDD (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive) est une proposition de la Commission européenne visant à introduire une législation sur le devoir de vigilance des entreprises au niveau de l'Union européenne (UE).

6. La directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, ou directive 2022/2464 CSRD, également appelée directive CSRD, est une directive de l'Union européenne qui établit un nouveau cadre de *reporting* des entreprises cotées ou non, ETI, PME ou grandes entreprises.

Responsable, tout d'abord. Face aux besoins de changements que nous impose le monde d'aujourd'hui, l'entreprise n'a pas seulement un rôle de création de richesse : elle doit devenir le lieu où se construit la responsabilité partagée du monde que l'on crée. Le nécessaire partage des finalités, des gains comme des risques, appelle en effet à cette responsabilité collective. Un meilleur partage de la valeur au niveau de l'entreprise permettra en amont d'anticiper des redistributions opérées par l'État ou les collectivités locales.

Cette responsabilité repose sur deux ressorts essentiels : au plan macro, sur la régulation de l'activité économique, qui interroge directement le rôle et les méthodes de l'État et des collectivités publiques dans ce domaine ; aux plans méso et micro, sur l'organisation concrète et quotidienne de l'entreprise dans ses différents contextes, qui concerne l'engagement, la position, la motivation, le sens et la mission que chacun déploie et se donne.

Ensuite, l'entreprise a un point d'appui central : le territoire, là où les décisions se concrétisent, là où se déploie aussi la coopération et où s'exprime la citoyenneté dans des espaces vécus. Cette vision territoriale de l'entreprise et d'une responsabilité partagée doit être l'objet de travaux et de mesures nous amenant à prolonger les efforts de décentralisation entamés il y a plus de quarante ans.

Cette responsabilité partagée, à chaque fois très concrète au niveau local, implique enfin des compromis démocratiques entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, qui incluent également, bien sûr, les consommateurs. Cette codétermination, nous y reviendrons, peut être la marque et française et européenne de l'entreprise dans le contexte mondial incertain et violent que nous connaissons.

Des entreprises responsables

Les travaux des scientifiques démontrent l'ampleur et l'urgence de la crise écologique actuelle, à l'image notamment du concept des limites planétaires. Développé en 2009 au sein du Stockholm Resilience Centre, ce concept définit neuf processus biophysiques qui régulent l'équilibre et la résilience de la planète. Pour chacun d'entre eux, sont établis des seuils que l'humanité ne devrait pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer.

Les neuf limites planétaires identifiées :

1. **changement climatique** (quantité de CO₂ dans l'atmosphère) ;
2. **érosion de la biodiversité** (taux d'extinction des espèces) ;
3. **perturbation des cycles de l'azote et du phosphore** (pollution par engrais) ;
4. **utilisation des sols** (déforestation, agriculture intensive) ;
5. **utilisation de l'eau douce** (quantités accessibles pour la vie) ;
6. **acidification des océans** (liée aux émissions de CO₂) ;
7. **aérosols atmosphériques** (pollution de l'air) ;
8. **pollution chimique - entités nouvelles** (plastiques, substances toxiques) ;
9. **appauvrissement de la couche d'ozone** (limité grâce au protocole de Montréal).

Selon les chercheurs, sept limites sont d'ores et déjà franchies :

- le changement climatique, la concentration de CO₂ dans l'atmosphère dépassant les 350 ppm (parties par million) ;
- l'intégrité de la biodiversité, le taux d'extinction des espèces par million et par an étant estimé à entre 100 et 1000, soit dix à cent fois supérieur à la limite ;

- la perturbation des cycles biogéochimiques de l'azote et du phosphore, le flux d'azote et de phosphore dans l'environnement dépassant largement les limites (150 Mt/an contre 62 Mt/an pour l'azote, 22 Mt/an contre 11 Mt/an pour le phosphore) ;
- le changement d'usage des sols, la surface forestière restante étant en dessous des 75 % de la surface forestière préindustrielle ;
- l'utilisation de l'eau douce, les prélèvements d'eau douce (bleue et verte) étant au-delà des limites ;
- l'introduction d'entités nouvelles dans l'environnement, la production de substances chimiques et plastiques ayant été multipliée par cinquante depuis 1950 ; la production de plastiques a augmenté de 79 % entre 2000 et 2015, dépassant la capacité d'évaluation des risques pour l'environnement ;
- l'acidification des océans, due principalement aux émissions de CO₂.

Ce concept porte en lui-même une révolution fondamentale pour l'économie mondiale, mettant un terme à une période de croyance quasi religieuse en la croissance et en des profits sans limites. En admettant des limites, on borne en effet une zone et des niveaux acceptables pour notre environnement, ses ressources et l'ensemble des êtres vivants. Surtout, les limites planétaires démontrent que la seule mesure de l'accumulation de richesses et la consommation sans limites comme l'alpha et l'oméga du progrès et de la santé économique d'un pays ne suffisent pas. D'autres facteurs, sociaux et environnementaux, doivent désormais caractériser la richesse créée, qui ne doit plus seulement être évaluée à travers la logique du produit intérieur brut (PIB).

On entend souvent la mise en avant de l'opposition factice entre « fin du monde » et « fin du mois », comme si les enjeux écologiques et sociaux devaient nécessairement s'opposer. Or, il ne peut y avoir de réflexions sur les limites et la préservation de notre planète sans conscience sociale. Si l'entreprise évolue

dans un monde fini, elle doit également être respectueuse de la dignité humaine. Ce double impératif a donné naissance à un autre concept, celui de l'économie du Donut (*doughnut economics*), proposé par l'économiste britannique Kate Raworth en 2012. Cette dernière a imaginé une économie durable

située entre deux cercles, qui désignent :

- un plancher social, représentant un seuil à ne pas franchir pour préserver la dignité humaine, auquel cas on parle d'« insuffisance » ;
- un plafond écologique, inspiré des limites planétaires, à ne pas dépasser pour préserver la planète.

Figure 1
Adaptation française du schéma de Kate Raworth¹



Source : « *Entreprise et post-croissance : réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance* », cabinet Prophil, 2021.

Les finalités des entreprises

Face à de tels enjeux et devant de telles urgences, à quoi sert l'entreprise ? Nous l'avons vu rapidement en introduction : deux visions s'affrontent depuis les années 1970 quant aux finalités de l'entreprise. La question anthropologique du rôle de l'entreprise dans toute société humaine demeure, aujourd'hui encore, ouverte, et est sous-jacente à d'autres ques-

tions comme celle de la coopération et du bien commun.

D'un côté, il y a les tenants d'une vision libérale et minimaliste de l'entreprise, orientée exclusivement sur la création et la maximisation du profit, comme l'explique Milton Friedman. De l'autre, se trouve celle esquissée par la loi Pacte, définissant pour l'entreprise un rôle supplémentaire, social et environnemental, ainsi que sa place dans la société aux côtés de toutes ses parties prenantes.

1. Kate Raworth, *La théorie du Donut. L'économie de demain en 7 principes*, Paris, J'ai Lu, 2021.

	Vision libérale	Vision issue de la loi Pacte de 2019
Finalité	Maximiser le profit pour les actionnaires.	Contribuer à l'intérêt général (social et environnemental).
Parties prenantes	Actionnaires uniquement.	Multiplés : salariés, clients, environnement naturel, prestataires...
Responsabilité sociale et éthique	Non obligatoire, sauf contraintes légales.	Centrale : RSE, raison d'être...
Rôle de l'État	Minimal, ce qui permet au marché de fonctionner en autonomie.	Important, pour orienter les entreprises vers le développement durable et l'impact social positif.

Malgré une époque propice au *backlash*, questionner les finalités de l'entreprise, c'est donc lui reconnaître un rôle et une responsabilité face aux grands défis de ce monde comme le réchauffement climatique et la dégradation de l'environnement. À la fin des années 1990, les travaux de Jean-Philippe Robé, avocat aux barreaux de New York et de Paris, ont été précurseurs d'une existence juridique de l'entreprise, véritable préalable à la reconnaissance d'une responsabilité et, *in fine*, à une réflexion sur ses finalités. Cet auteur a montré que l'entreprise, bien qu'elle soit devenue une institution centrale de nos sociétés, n'a aucune épaisseur juridique. Elle est une suite de contrats permettant de disposer de locaux, d'embaucher des salariés, de louer ou d'acheter des machines, d'emprunter de l'argent, de vendre des produits à des distributeurs... Ce faisant, il a opéré¹ une distinction fondamentale entre « entreprise » et « société ». La société est une personne juridique, gouvernée par des règles de droit formelles (le droit des sociétés) et qui peut être utilisée à diverses fins (exploitation d'une activité économique, détention d'actifs, optimisation fiscale...). L'entreprise est quant à elle, selon lui, une réalité économique et sociale. C'est une organisation humaine et technique qui produit des biens et des services. Pour ce faire, elle mobilise du travail et du capital, et peut opérer à travers une ou plusieurs sociétés. La confusion entre ces deux notions est,

pour Jean-Philippe Robé, délétère : elle masque les responsabilités économiques et sociales de l'entreprise et lui permet d'échapper à certaines obligations, notamment sociales, fiscales ou environnementales, en fragmentant juridiquement son activité.

La société à mission et la raison d'être d'une entreprise

Les travaux² menés au Collège des Bernardins ont défendu l'idée que l'entreprise n'était pas seulement un lieu de production mais aussi de création collective. Une nouvelle qualification théorique centrale pour comprendre que tout travail est un investissement producteur, transformatif, et non un simple échange contre un salaire.

Vingt ans après les travaux de Jean-Philippe Robé, la loi Pacte, par ses apports juridiques, a fait un premier pas vers un « objet social étendu » de l'entreprise. L'article 1833 du Code civil modifié par cette loi développe en effet une vision pluridimensionnelle de l'entreprise : « Toute société doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Mais la loi Pacte ne fait pas que poser une nouvelle définition de l'entreprise : elle instaure une nouvelle qualité,

1. Jean-Philippe Robé, *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses universitaires de France, 1999.

2. Armand Hatchuel et Blanche Segrestin, « La société contre l'entreprise ? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif », *Droit et société*, n° 65, 2007, pp. 27-51 ; Kevin Levillain, *Les entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert, 2017 ; Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012 ; Blanche Segrestin, Kevin Levillain, Stéphane Vernac et Armand Hatchuel, *La « Société à Objet Social Étendu ». Un nouveau statut pour l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2015 ; Blanche Segrestin, Baudoin Roger et Stéphane Vernac, *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Sciences Humaines, 2014.

la société à mission. Dans la droite ligne de la conception d'une entreprise comme lieu de création collective, la société à mission restaure l'entreprise en droit, dans la mesure où elle devient un sujet responsable capable de désigner précisément les finalités qui doivent mobiliser l'ensemble de ses parties prenantes pour des biens et des services qui n'existent pas encore. Autrement dit, l'entreprise n'est plus assignée à une finalité préétablie mais doit choisir son futur désirable¹.

Les premières réflexions sur l'élargissement de la vision de l'entreprise remontent à la fin du xx^e siècle, lorsque des philosophes comme Peter Drucker et R. Edward Freeman remettent en question une conception purement actionnariale. L'entreprise doit, selon eux, être au service de l'ensemble de la société, et son action a un impact sur ce qui l'entoure. C'est la théorie des parties prenantes. Dans les années 2000, des mouvements comme la Benefit Corporation, plus communément appelée « B Corp », émergent. B Corp devient un label en 2006, et plusieurs États américains reconnaissent juridiquement la *benefit corporation*, une entreprise à but lucratif avec une mission sociétale inscrite dans ses statuts. En France, la recherche française est très active sur le sujet, et de premières réflexions apparaissent dans les années 2010 – en particulier dans le cadre des travaux du Collège des Bernardins. S'appuyant sur ces travaux précurseurs de la recherche française, le rapport Notat-Sénard² préconise par la suite de manière institutionnelle d'inscrire la raison d'être dans le Code civil³ et de créer la qualité d'entreprise à mission. Celle-ci sera consacrée en 2019 par la loi Pacte. La société à mission repose sur trois éléments : l'inscription d'une raison d'être qui doit être accompagnée

d'objectifs sociaux et environnementaux dans les statuts de la société ; la mise en place d'un comité de mission, distinct du conseil d'administration, comprenant au moins un salarié, et chargé exclusivement du contrôle du respect des engagements statutaires (raison d'être et objectifs statutaires). Le comité de mission doit rendre un rapport annuel. Le comité est doté de pouvoirs étendus au sein de l'entreprise puisqu'« il procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission⁴ ». Enfin, un audit externe tous les deux ans doit également être effectué pour s'assurer notamment du bon fonctionnement du comité de mission.

La raison d'être désigne la finalité sociale et environnementale d'une entreprise, au-delà de la seule recherche de profit. Il s'agit donc d'exprimer sa contribution au bien commun à long terme, en lien avec ses parties prenantes voire son ancrage territorial. En d'autres termes, c'est la formulation de ce pour quoi l'entreprise existe. Seule, elle n'est qu'un cap général que les entreprises peuvent choisir ou non d'inscrire dans leurs statuts. Pour passer de la parole aux actes, l'entreprise peut se doter d'une mission définissant des objectifs sociaux et environnementaux, afin d'exprimer les responsabilités qu'elle reconnaît dans la conduite de ses activités. Mais la société à mission permet surtout d'inscrire ces objectifs dans les statuts et de mettre en place un dispositif de gouvernance afin de contrôler que les actions de l'entreprise respectent les objectifs et d'en rendre compte de manière transparente. C'est à ces conditions que l'entreprise peut attester du niveau réel de ses ambitions et en garantir la crédibilité.

1. *Ibid.*

2. Le rapport sur les résultats de la mission « Entreprise et intérêt général » menée par Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat, en 2018.

3. Article 1835 du Code civil modifié par la loi Pacte.

4. Article L210.10 du code du commerce.

Figure 2

Tableau réalisé par le cabinet Prophil détaillant les différents degrés possibles d'intégration d'une raison d'être au sein d'une entreprise

	RAISON D'ÊTRE DÉCLARATIVE	RAISON D'ÊTRE ENDOSSÉE PAR LE CA	RAISON D'ÊTRE STATUTAIRE	SOCIÉTÉ À MISSION
INSCRIPTION STATUTAIRE	Non	Non	De la raison d'être (en préambule ou dans un article)	De la raison d'être + d'objectifs stratégiques
OPPOSABILITÉ	Non	Non	Oui	Oui
VOTE EN AGE	Non	Non	Oui	Oui
ENGAGE LE CA	Non	Oui : engagement volontaire, sans contrainte juridique	Oui	Oui
CRÉATION D'UN ORGANE DE GOUVERNANCE	Non	Non	Non	Oui, le comité de mission
OBLIGATION DE REPORTING	Non	Non	Non	Oui
AUDIT PAR OTI	Non	Non	Non	Oui
OUTIL DE COMMUNICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	++	+++	+++	++++
OUTIL STRATÉGIQUE	+	++	+++	++++

PROPOSITION N° 1

Renforcer l'effectivité de la raison d'être au sein des entreprises et contraindre les grandes entreprises à adopter une mission présentée et discutée en assemblée générale annuelle

Nous proposons de modifier l'article L225-35 du code de commerce pour que les orientations de l'entreprise déterminées par le conseil d'administration soient cohérentes avec la raison d'être de l'entreprise.

Cette précision peut être un levier pour renforcer le rôle de la raison d'être et s'assurer que celle-ci ne soit pas un simple élément de marketing, mais bien une réalité sous-tendant une action et des résultats.

Nous proposons également que, dans les grandes entreprises, elle soit discutée et adoptée lors de l'assemblée générale annuelle.

Enfin, il convient d'inciter les entreprises qui ont inscrit une raison d'être dans leurs statuts depuis un certain nombre d'années à devenir société à mission, une étape supplémentaire dans leur processus d'engagement.

PROPOSITION N° 2

Préciser juridiquement la vocation de l'entreprise

Au sein de l'article 1833 du Code civil, nous proposons de remplacer les mots « prenant en considération les » par « tenant compte des » pour une formation de l'article plus forte : « La société est gérée dans son intérêt social, en tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

Le modèle français de la société à mission fait rupture avec les schémas américains des B Corp et de la *benefit corporation*. B Corp est un label privé et la *benefit corporation* vise avant tout à protéger les dirigeants américains s'ils intègrent des objectifs sociaux ou environnementaux dans leur action. Dans ce schéma, l'intuition d'un engagement sur des finalités multiples est bonne, mais il ne va pas jusqu'à rendre cet engagement opposable et n'impose aucune gouvernance adaptée qui permettrait de contester des choix de gestion au nom de la mission. Ce point est capital dans la perspective de l'établissement d'un modèle européen, car il faut marquer la rupture paradigmatique forte qu'introduit la société à mission en organisant un double contrôle, privé et public, des engagements de la mission, et défendre celle-ci contre les tentations d'un modèle de type *benefit corporation*.

Les fondements de la société à mission

La proposition de société à mission part du constat que le cadre de droit de l'entreprise n'est pas adapté aux enjeux contemporains. La société est, en effet, un contrat qui régit les relations entre les associés, en l'occurrence entre les actionnaires dans le cas d'une société anonyme. Les dirigeants sont ainsi nommés et révoqués par les représentants des actionnaires, et ils n'ont à rendre de compte qu'à ces derniers. Dans ces conditions, les initiatives en faveur de la soutenabilité des activités ne sont pas protégées : si le droit des sociétés n'empêche pas les démarches de RSE, il ne les protège pas non plus¹. De plus, toute orientation sociale ou environnementale est susceptible d'être remise en cause par les actionnaires, d'où le caractère extrêmement précaire des démarches RSE et, par suite, leur caractère peu crédible.

Pour légitimer et protéger les orientations sociales et environnementales, il faut revenir à la théorie de l'entreprise. L'entreprise est une forme récente d'organisation collective, qui s'est déployée pour

1. Kevin Levillain et Blanche Segrestin, « From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues », *European Management Journal*, vol. 5, n° 37, 2019, pp. 637-647.

développer de nouvelles capacités d'action¹ : ce n'est qu'en reconnaissant la puissance créative de l'entreprise moderne qu'on peut rendre compte de ses impacts aujourd'hui. L'entreprise, par ses activités, transforme en profondeur à la fois les compétences et les trajectoires de ses salariés, mais aussi la société et son environnement. Pour autant, étant constituées juridiquement comme des sociétés anonymes, les entreprises peuvent n'être gouvernées que dans l'intérêt privé de la personne morale. Dans ces conditions, les risques qu'étaient censés assumer les actionnaires peuvent être transférés aux parties les plus vulnérables, que ce soient les salariés, en bout de chaîne de valeur, ou les générations futures.

L'objectif de la société à mission était donc de refonder l'entreprise en lui donnant une existence juridique au-delà du statut de la société. Or, l'entreprise ne se définit-elle pas surtout par ses activités – qui peuvent être critiques pour les transitions à conduire – et par les finalités de ces activités ? Mais ces dernières doivent être gérées de manière responsable. Après l'introduction du devoir de vigilance en 2017, toute société doit désormais être gérée en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. La définition d'une mission permet de spécifier le mandat des dirigeants et de clarifier qu'ils ne sont pas des agents des actionnaires, mais bien investis d'un pouvoir de direction du collectif au nom de cette raison d'être d'intérêt collectif. Une fois inscrite dans les statuts de la société, la mission engage les actionnaires, présents comme futurs. La gouvernance de la société est modifiée pour suivre le respect de la mission, qui devient opposable. Elle ouvre ainsi la voie à une interpellation des parties prenantes afin de faire respecter les engagements statutaires.

En mai 2025, le nombre d'entreprises ayant adopté la qualité de société à mission a dépassé les 2 100, pour plus d'un million de salariés. Ce constat en fait un des mouvements de transformation des entreprises les plus rapides des dernières décennies. Cette nouvelle vision de l'entreprise, concrétisée dans le droit par la loi Pacte, est d'ores et déjà bien reçue par les acteurs économiques. Elle devrait en revanche être mieux connue, et enseignée comme une approche « refondée » du droit des sociétés, qui se démarque de la doxa dominante. L'enjeu de son appropriation, comme de celle de l'ensemble des modèles d'entreprise, dont l'économie sociale et solidaire, est ainsi politiquement important, notamment au sein de l'Éducation nationale dans le cadre de l'apprentissage des sciences économiques et sociales. Au niveau européen, il serait envisageable de promouvoir la constitution d'acteurs continentaux afin de travailler à l'harmonisation des attendus au sein des différents États membres et de construire, *in fine*, un modèle et une qualité juridiques de « société à mission européenne ».

Inscrire le bien commun dans la Constitution

Au printemps 2018, cinquante juristes, économistes et chercheurs ont signé une tribune² dans le journal *Le Monde* appelant à subordonner juridiquement, dans la Constitution, la défense de la liberté d'entreprendre et de la propriété privée à la défense de l'intérêt général.

« Le Parlement est à la hauteur des défis du temps, lorsqu'il légifère pour lutter contre la fraude fiscale, l'esclavage moderne, les écocides ou l'accaparement des terres. Pourtant, plusieurs lois, poursuivant ces fins, ont en commun d'avoir été censurées par le Conseil constitutionnel.

Ce fut le cas par exemple de la loi imposant aux sociétés holding un reporting public pour lutter

1. Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, *op. cit.*, 2012.

2. « Bien commun : "Une réforme sage et mesurée de notre Constitution est devenue une urgence" », *Le Monde*, 29 mai 2018.

contre l'évasion fiscale ou encore de celle visant à garantir la protection et le partage du sol face à la spéculation foncière.

Ces censures, parmi d'autres, ont été décidées au nom du droit de propriété et de la liberté d'entreprendre, déduits par le Conseil constitutionnel de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Au XVIII^e siècle, ces principes ouvraient aux nouveaux citoyens la possibilité de s'affranchir de toute forme de despotisme.

Étonnante déformation de ces droits nés pour émanciper le sujet, devenus, par l'interprétation qui leur est donnée, des moyens offerts aux plus puissants de s'opposer au bien commun et à l'exercice de leurs libertés par les plus humbles !

Rien ne justifie de se complaire dans l'impotence publique.

En ce début du XXI^e siècle, l'urgence est de donner leur pleine mesure à la justice et à la liberté. Face à la démesure, il appartient à l'État de droit de prévenir cette distribution inégale des droits et devoirs, qui met aux prises des populations humaines, soucieuses de leur développement et des puissances privées habiles à réclamer et à profiter des limites, que le Parlement se voit sommé de fixer à ses propres initiatives.

Comment justifier aujourd'hui notre incapacité à légiférer pleinement pour sanctionner le travail des enfants dans les manufactures du bout du monde, assurer une souveraineté alimentaire, protéger la biodiversité, lutter contre le changement climatique ou encore abolir le privilège des puissants à se soustraire à l'impôt ?

Le temps est venu de poser démocratiquement des limites à la puissance privée, afin qu'elle se déploie dans le respect de l'intérêt général. Des limites qui donnent un sens humain à l'extraordinaire potentiel d'innovation de l'esprit d'entreprise.

Une réforme sage et mesurée de notre Constitution est devenue une urgence. Dans l'esprit de ce que d'autres pays européens connaissent déjà, cette réforme pourrait prendre la forme d'une modification constitutionnelle [...]. »

Ce texte est devenu le préambule de la proposition de loi constitutionnelle déposée le 11 mai 2020 par les députés Dominique Potier, Boris Vallaud et Valérie Rabault.

Cette réforme de la Constitution pourrait se traduire par les deux modifications suivantes :

- la modification de l'article premier de la Constitution, afin d'insérer une phrase ainsi rédigée : « Elle garantit la préservation des biens communs mondiaux définis par la loi » ;
- la modification de l'article 34 de la Constitution, afin d'insérer l'alinéa suivant : « La loi détermine les mesures propres à assurer que l'exercice du droit de propriété et de la liberté d'entreprendre respecte le bien commun. Elle détermine les conditions selon lesquelles les exigences constitutionnelles ou d'intérêt général justifient des limitations à la liberté d'entreprendre et au droit de propriété. »

La mesure de la performance des entreprises

Des engagements à la mesure de l'impact d'une entreprise

Les entreprises qui adoptent la qualité juridique de la société à mission s'engagent vis-à-vis de leurs parties prenantes sur des principes et des objectifs qui seront contraignants et contrôlables, alors que, dans les autres entreprises, les dirigeants n'ont de comptes à rendre qu'à leurs actionnaires. Néanmoins la réglementation européenne tend à renforcer les exigences en matière de mesure d'impacts et de transparence. En France, le point de départ légal des indicateurs extra-financiers de l'entreprise date de la loi NRE, qui représente la première obligation de *reporting* pour les entreprises en exigeant la publication des informations sociales et environnementales dans leur rapport de gestion. En 2010, la loi Grenelle II impose aux grandes entreprises un *reporting* RSE structuré et comprenant des indicateurs normalisés. C'est l'apparition d'un reporting standardisé et des premiers

référentiels et normes : ISO 26000, Global Reporting Initiative (GRI)... Au sortir de la crise financière de 2008 et de ses répercussions en Europe les années suivantes, la méfiance envers le monde de la finance traditionnelle a accéléré l'essor d'une conception éthique, concomitant avec celui du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Deux lois ont accompagné ce mouvement : celle sur l'épargne salariale, en 2001, qui a obligé les entreprises à proposer au moins un fonds solidaire dans les dispositifs d'épargne salariale, et celle LME – pour « modernisation de l'économie » –, en 2008. Ensuite, les années 2010 vont voir émerger des méthodologies de mesure de l'impact social, comme celle d'Avise. C'est la loi dite « Hamon » de 2014, relative à l'économie sociale et solidaire, qui a pleinement reconnu un mode d'entreprendre et de développement reposant sur un but non lucratif et une gouvernance démocratique. Dans les années qui ont suivi, le Mouvement Impact France a financé les premiers incubateurs de l'impact, comme à Toulouse et à Lyon, afin, selon Caroline Neyron, directrice générale du mouvement, de « mettre en place un écosystème favorable à cette manière d'entreprendre¹ ». Aujourd'hui, 116 incubateurs sont répartis dans toute la France et « mettent l'utilité sociale au cœur du modèle² ».

La CSRD et la double matérialité : pour un modèle européen de l'entreprise

Dans un monde caractérisé par ses crises géopolitiques ainsi que par la violence des rapports économiques et de la compétition internationale, plus vive encore depuis le retour de Donald Trump à la présidence des États-Unis, l'Union européenne doit évidemment se distinguer et tirer son épingle du jeu. C'est une véritable « bataille de la normalisation » qui se déroule sous nos yeux entre grandes puissances pour savoir qui, *in fine*, imposera sa vision de l'économie et ses outils de mesure des enjeux ESG³ des entreprises. La conception anglo-saxonne réduit en

effet l'entreprise à sa simple matérialité juridique : elle n'est pas une notion autonome et est assimilée à la ou aux sociétés qui la composent. Dans ce contexte, l'entreprise n'est rien d'autre qu'un ensemble de contrats⁴ entre parties privées (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs...). Nous avons vu précédemment que les effets de cette approche sont majeurs : aucune prise en compte du rôle social de l'entreprise et du collectif qu'elle abrite n'est envisagée, et les multinationales peuvent l'utiliser pour minimiser les responsabilités, fragmenter le travail et créer des architectures juridiques complexes (filiales et holdings, recours au secteur *offshore*, domiciliactions fiscales, sociétés-écrans...).

Au sein de l'Union européenne, deux textes fondateurs d'une nouvelle conception des finalités de l'entreprise ont soulevé beaucoup d'espoir afin de concevoir un modèle européen de l'entreprise face à l'hégémonie américaine ou chinoise : la CSRD et la CSDDD. Or, si ces textes ont fait l'objet d'une adoption par le Parlement européen en 2022 et 2024, les nouvelles orientations de la Commission européenne à la suite des élections européennes de 2024 et l'accélération brutale de la détérioration du contexte géopolitique remettent en cause les ambitions du Pacte vert pour l'Europe, dont ces directives sont issues. Les conservateurs et les libéraux ont saisi le moment, nous le verrons, afin de menacer gravement les apports des deux directives.

C'est en 2001 qu'une première réflexion sur la RSE est menée au sein de l'Union européenne, dans le cadre de l'élaboration du Livre vert de la Commission européenne sur la RSE. En 2014, l'adoption de la directive Non Financial Reporting Directive (NFRD) – qui a précédé la CSRD actuelle – met en place une première obligation européenne de *reporting* extra-financier pour les entreprises de plus de 500 salariés, qui couvre plusieurs domaines comme l'environnement, les enjeux sociaux, les droits de l'homme, la lutte contre la corruption et la diversité. Mais, au fil des années, de nombreuses critiques se font jour

1. Audition en visioconférence du groupe de travail, le 4 mars 2025.

2. *Ibid.*

3. ESG est l'abréviation d'« environnemental, social et de gouvernance ». Les critères ESG constituent un cadre qui est utilisé pour mesurer la performance non financière d'une entreprise, donc en matière d'environnement, de société et de gouvernance.

4. Théorie du nœud de contrats (*Nexus of contracts*).

pour relever les limites de la NFRD : son manque d'uniformité, l'absence de contrôle et l'impossibilité de pouvoir comparer les informations publiées, préalable à toute normalisation. Une consultation publique est engagée en 2020 pour renforcer la transparence, la fiabilité et la portée du *reporting* ESG pour les entreprises européennes, dans une volonté d'aligner les exigences d'une telle directive avec les ambitions du Pacte vert européen et de la taxonomie verte. La présentation de la CSRD en 2021 comprend plusieurs ambitions déterminantes : elle instaure des standards communs aux pays européens ainsi qu'un contrôle externe obligatoire, mais impose surtout le concept de double matérialité. Cette notion est majeure car elle permet d'analyser les informations extra-financières sous deux angles : ce qui impacte l'entreprise, la « matérialité financière » classique, et ce que l'entreprise impacte autour d'elle, la « matérialité d'impact ». Dit autrement, l'entreprise doit rendre compte et des impacts de ses activités sur la société et de la manière dont ces enjeux influencent sa performance économique. La CSRD est adoptée en novembre 2022 et entre en vigueur en janvier 2023.

Comment se structure la CSRD ?

En 2023, l'Efrag – l'organisme mandaté par la Commission européenne – produit les premiers standards, que l'on appelle ESRS pour « European Sustainability Reporting Standards ». Dans le détail, deux normes transversales sont édictées : les ESRS 1 et les ESRS 2. La première définit les principes généraux comme la double matérialité, la structure du rapport que doit suivre l'entreprise, les liens avec les autres normes... Quant à la seconde, elle établit le socle obligatoire d'informations à fournir pour les entreprises concernées par la CSRD : l'identité et les activités de l'entreprise, sa gouvernance en matière de durabilité, ses stratégies ESG, les objectifs et indicateurs utilisés, etc. Aux côtés de ces deux normes transversales, dix normes thématiques vont préciser les enjeux environnementaux, sociaux et les aspects de gouvernance.

Comme évoqué précédemment, une partie des forces politiques joue contre son camp et ne comprend pas qu'il n'y a pas d'issue à la course au moins-disant, qui a caractérisé pendant trop longtemps la mondialisation en causant d'importants dégâts. Le Shift Project l'explique bien¹ : la France et l'Europe doivent jouer un autre jeu que celui des États-Unis du fait de leur dépendance énergétique forte vis-à-vis du gaz, du pétrole ou du charbon. La France, pourtant pionnière en matière de publication de données extra-financières, et premier pays à avoir transposé la directive CSRD au sein de l'UE, s'est jointe aux oppositions par la voix de son commissaire européen Stéphane Séjourné, sur un texte pourtant adopté par les parlementaires européens deux ans plus tôt. La nouvelle Commission européenne a adopté un paquet de simplifications appelé « Omnibus », durci ensuite sur plusieurs points par le Parlement européen, et dont les principaux effets sont résumés dans le tableau suivant.

Nous le voyons, le paquet Omnibus porte un coup important au champ d'application et à la portée de la directive CSRD en relevant les seuils et en repoussant son entrée en vigueur. Pourtant, l'urgence sociale et environnementale n'a jamais autant requis une si forte exigence qu'aujourd'hui. C'est aussi et surtout un acte politique qui va à rebours du sens de l'histoire. En cédant à la démagogie et à certaines forces économiques, l'Union européenne s'empêche de normer ce que nous considérons comme essentiel dans l'économie du XXI^e siècle. La seule mesure de la création de richesse, au travers du PIB, occulte totalement la durabilité, le respect de la dignité humaine, et tout ce à quoi aspirent nos sociétés modernes. Nous devons enfin conserver, au sein de l'Union européenne, cet équilibre que nous sommes les seuls à mettre en œuvre dans le monde, entre l'économie, le social et l'environnemental, face au modèle chinois et à la simple matérialité américaine.

1. « La souveraineté par la décarbonation : voie nécessaire pour la France et l'Europe », The Shift Project, novembre 2025.

Catégorie	Mesures issues de la CSRD de 2024	Propositions adoptées par le Parlement européen dans le cadre du paquet Omnibus
Champ d'application	Entreprises remplissant au moins deux des trois critères suivants : plus de 250 salariés, chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, bilan supérieur à 25 millions d'euros.	Entreprises avec plus de 1 750 employés et un chiffre d'affaires supérieur à 450 millions d'euros (soit une réduction drastique des entreprises concernées).
Calendrier de mise en œuvre	Phase 1 : 2025 (grandes entreprises déjà soumises à la NFRD) Phase 2 : 2026 (autres grandes entreprises) Phase 3 : 2027 (PME cotées)	Phase 1 : inchangée Phase 2 : reportée à 2028 Phase 3 : reportée à 2029
Normes de reporting	Normes détaillées couvrant divers aspects de l'ESG et des standards sectoriels.	Réduction significative du nombre de données, suppression des normes sectorielles spécifiques et clarification des dispositions ambiguës.
Reporting sur la double matérialité	Obligation de reporting sur la double matérialité.	Aucune modification proposée : la double matérialité reste une exigence centrale.
Entreprises non européennes	Entreprises non européennes avec un chiffre d'affaires supérieur à 150 millions d'euros dans l'UE et une filiale ou succursale significative soumise à la CSRD.	Seules les entreprises non européennes avec un chiffre d'affaires supérieur à 450 millions d'euros dans l'UE seraient concernées.

Collecter les données, et après ?

Nous l'avons vu, la raison d'être, introduite par la qualité de société à mission, ainsi que la CSRD concourent au même renforcement d'un *reporting* extra-financier. Les travaux du cabinet Prophyl montrent les complémentarités faisant de la raison d'être une clé de voûte de la gouvernance de la CSRD :

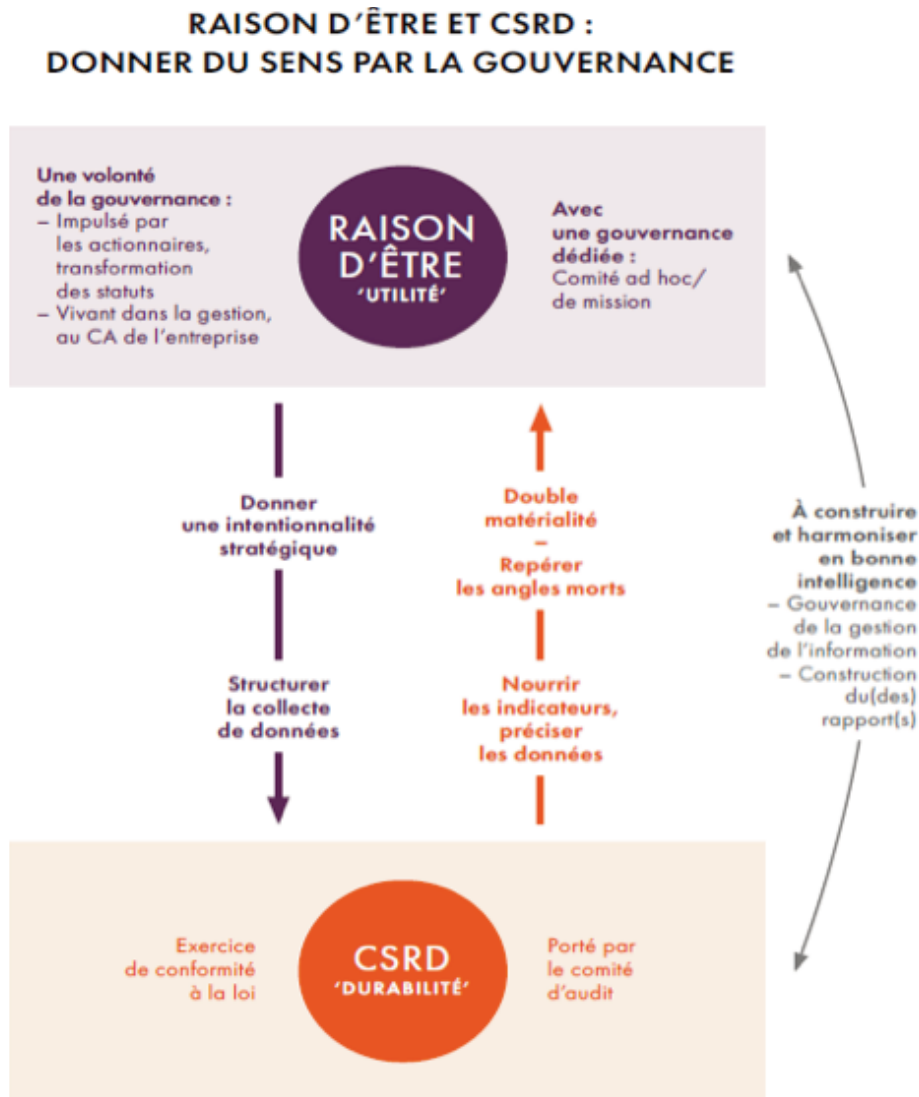
- un fort degré d'intégration de la raison d'être dans les processus de gouvernance, combiné aux exigences de la CSRD, peut conduire à une architecture plus robuste et cohérente, à condition d'impliquer les conseils d'administration et de

créer des comités de mission pour piloter la transformation durable de l'entreprise ;

- une raison d'être claire peut servir de boussole stratégique facilitant la priorisation des informations à collecter et à publier dans le cadre de la CSRD, en évitant l'infobésité ;
- la CSRD, avec ses exigences d'un *reporting* vérifié, aux données exploitables car comparables, offre un cadre d'objectivation des engagements pris par l'entreprise, quand la raison d'être donne une profondeur stratégique et de long terme aux données rapportées.

Figure 3

Schéma tiré d'une étude du cabinet Prophil intitulée « Raison d'être et CSRD : un nouveau regard des investisseurs sur la gouvernance ? »



Nous devons ainsi nous interroger sur les promesses que portent le *reporting* extra-financier et sa déclinaison française. Concrètement, ils forment un signal de marché pouvant orienter le consommateur vers des produits issus d'un processus de production respectueux de l'éthique et de certaines valeurs, un critère supplémentaire parmi les déterminants du comportement d'achat (le prix, l'origine, le goût, etc.). L'entreprise qui est à l'origine du produit devient aussi importante que le produit lui-même, un consommateur pouvant en acheter un car il a confiance en la qualité d'une entreprise. C'est, selon

nous, une révolution du marché qu'il nous faut promouvoir.

Cette révolution des achats s'accompagne d'une autre promesse : celle de la possibilité de pouvoir placer son argent, en tant que particulier, de manière éthique grâce à l'exercice de transparence qu'implique le *reporting* extra-financier. Enfin, être performant d'un point de vue social et environnemental peut permettre d'attirer des talents, les nouvelles générations attachant davantage d'importance, nous le verrons, au comportement des entreprises lors de leur recherche d'emploi.

Sortir de la Babel de la finance verte

À rebours des discours marketing insistant de plus en plus sur l'environnement, et alors que les fonds d'investissement présentés comme verts sont devenus majoritaires en Europe, l'ambition des acteurs financiers n'est souvent pas au niveau, comme le montre le journal *Le Monde*¹, qui a examiné les rapports climat que la loi impose aux acteurs du secteur bancaire de rendre publics.

Quand certains ne se fixent pas de trajectoire d'alignement climatique, d'autres jouent sur la méthodologie pour verdir leur bilan en ne comptabilisant que certains éléments. Quelques entreprises sont plus rigoureuses et transparentes sur leur méthodologie, mais les résultats sont peu encourageants : de nombreux actifs – voire la majorité – au sein des portefeuilles sont bien au-delà de la trajectoire de réchauffement climatique fixée par l'Accord de Paris.

Le label ISR (« investissement socialement responsable »), créé sous l'égide du ministère de l'Économie et censé aider les investisseurs à s'orienter vers des produits vertueux, souffrait jusqu'au mois de mars 2024 d'un cahier des charges permissif : il labellisait en effet jusqu'à la fin 2023 de nombreux fonds investissant dans des entreprises du secteur des énergies fossiles... Depuis, le cahier des charges a été durci, et les fonds avaient jusqu'au mois de mai 2025 pour se conformer aux règles de l'Autorité européenne des marchés financiers. Mais la simplification européenne des normes économiques et le dés-engagement américain, à l'image de la décision récente de BlackRock de se détourner de l'engagement social et environnemental, font peser une menace sur la finance verte, qui ne se traduit pas pour le moment par des effets économiques².

Les nouvelles comptabilités : derrière la mesure, il y a l'action

Une analyse historique permet d'illustrer la relation étroite entre l'évolution des sociétés humaines et la technique comptable³, celle-ci reflétant – voire renforçant – la manière dont ces sociétés ont pensé l'économie et leur relation aux ressources naturelles. Or, aujourd'hui, la comptabilité, à l'image peut-être de la mesure de la richesse créée, semble avoir été figée dans une époque où la centralité des enjeux financiers était la norme et où la comptabilité était un instrument au service des investisseurs. Elle n'est ainsi pas capable de fournir la boussole dont nous avons besoin quand elle rend compte d'éléments liés, par exemple, à l'impact social ou environnemental. Selon le chercheur Nicolas Antheaume⁴, elle permet, au mieux, de traduire les conséquences financières de certaines décisions et d'en montrer l'importance, sans se soucier des effets sur les acteurs externes à l'entreprise ou sur les limites planétaires. Il n'y a pas non plus de lien entre les efforts financiers d'une entreprise et l'efficacité quelconque d'une politique de réduction des impacts. La comptabilité est encore aujourd'hui, selon lui, le reflet de la normalisation qui a suivi le développement de la mondialisation et l'avènement de la finance. Or, si la comptabilité financière ne peut suffire pour compter et mesurer la création et la destruction de valeur des entreprises, il nous faut chercher des modèles de comptabilité extra-financière.

Les différents types de comptabilité multi-capitaux

Depuis les années 1990, des entreprises ont développé des méthodes pour évaluer les effets de leurs activités sur l'environnement et en rendre compte : ce sont les modèles de comptabilité multi-capitaux. Deux approches existent⁵ : la méthode « extérieur-in-

1. Adrien Sénécat, « Finance "verte" : entre les promesses et les actes, le grand écart des banques », *Le Monde*, 1^{er} mars 2024.

2. Marc Angrand, « Le blues de la finance "verte", une remise en question plus politique qu'économique », *Le Monde*, 3 février 2025.

3. Nicolas Antheaume, professeur en sciences de gestion à l'IAE de Nantes et professeur associé à la chaire Performance globale multi-capitaux d'Audencia.

4. « Raison d'être et CSRD : un nouveau regard des investisseurs sur la gouvernance ? », Prophil, 2024.

5. Jean-Christophe Vuattoux, « Retour sur la classification des modèles comptables extra-financiers », *Revue française de comptabilité*, n° 563, 2022.

térieur », visant à maîtriser les pressions extérieures sur l'entreprise issues, par exemple, des exigences réglementaires ou de l'environnement, et la méthode inverse, dite « intérieur-extérieur », mesurant les conséquences des activités de l'organisation sur l'environnement. Or, sauf à de rares exceptions près, les modèles développés au sein de cette deuxième approche réduisent la complexité du monde à une unique dimension financière, sachant que le processus de monétarisation interroge la façon dont nous concevons notre relation à la nature et au vivant. La vision utilitariste de l'extra-financier, selon laquelle ce dernier est conçu comme un ensemble de ressources qu'il faut gérer, place la nature comme un objet dont nous chercherions à maximiser l'utilité. Ainsi, la monétarisation peut faire craindre des excès dus à la financiarisation et à l'utilisation de mécanismes délétères, comme la spéculation. D'autres comptabilités extra-financières ont été développées, à l'image de la comptabilité carbone ou de la comptabilité de l'eau, mais ces méthodes se concentrent le plus souvent sur un seul type de capital.

Les différentes comptabilités multi-capitaux qui existent aujourd'hui peuvent être distinguées selon trois critères :

- les capitaux qu'elles prennent en compte (financier, humain, naturel...) ;
- leurs méthodes de mesure (monétaire, biophysique...) ;
- leur objectif premier (*reporting*, pilotage interne, financier, relatif aux politiques publiques...).

Le tableau ci-dessous regroupe l'ensemble des comptabilités multi-capitaux existantes à l'échelle internationale. Aux niveaux français et européen, on peut également citer les projets expérimentaux Lifts¹ et Transparent².

En France, les travaux de la chaire Comptabilité écologique³ d'AgroParisTech et du CNRS sont précurseurs dans la transformation des systèmes et de la normalisation comptable pour qu'ils prennent davantage en compte les enjeux socio-écologiques. Dans leur ouvrage *Révolution comptable. Pour une entreprise écologique et sociale*⁴, Jacques Richard⁵ et Alexandre Rambaud⁶ reviennent sur le modèle de comptabilité Care qu'ils ont théorisé en 2012. Celui-ci propose une nouvelle architecture comptable intégrant les enjeux socio-écologiques aux côtés des enjeux financiers. Il étend les mécanismes comptables classiques pour un suivi précis des capitaux (extra-)financiers à travers leurs usages et consommations. Au contraire de donner un prix aux capitaux humain et naturel, leur valeur est considérée égale au niveau de ressources nécessaires pour maintenir ces capitaux sur une période donnée dans un état donné : on parle alors de coût de préservation. Le capital a ainsi une double dimension : il est à la fois un actif à consommer, créateur de valeur, et un passif subissant des dégradations, à préserver. Le profit est quant à lui défini comme le montant maximum que l'on peut dépenser sur une période tout en maintenant les différents capitaux sur cette même période : c'est, en d'autres termes, le surplus après mise en œuvre d'actions de préservation des capitaux. Le modèle Care permet de prendre des mesures appropriées de préservation de la ressource ou d'évitement du dommage. Comme il repose sur les mêmes principes que ceux de la comptabilité traditionnelle, il remplit les fonctions classiques d'information sur la performance d'une organisation en externe et d'aide à la prise de décisions en interne. Au-delà de la chaire Comptabilité écologique, le modèle Care est expérimenté par de nombreuses organisations comme des cabinets comptables spécialisés, l'association Fermes d'avenir dans l'Essonne, des départements de *reporting* de grands groupes...

1. Delphine Gibassier, *La comptabilité multi-capitaux. Le modèle Lifts (Limits and Foundations Towards Sustainability Accounting Model)*, Paris, Presse des Mines, 2024.

2. Voir le site de Capitals Coalition : capitalcoalition.org/project/transparent/.

3. Voir le site de la chaire Comptabilité écologique : chaire-comptabilite-ecologique.fr/.

4. Jacques Richard, en collaboration avec Alexandre Rambaud, *Révolution comptable. Pour une entreprise écologique et sociale*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier, 2020.

5. Docteur en sciences de gestion, professeur émérite de l'université Paris-Dauphine.

6. Enseignant-chercheur spécialisé en comptabilité financière et écologique, et coresponsable de la chaire Comptabilité écologique.

Organisme(s) source(s)	Cadre ou méthode	Capitaux retenus	Mesure(s) privilegiée(s)	Finalité et usage
International Integrated Reporting Council (IIRC)	International Framework (2013, 2021)	Six capitaux : financier, manufacturier, humain, intellectuel, social et naturel.	Indicateurs qualita- tifs et quantitatifs, narratif.	<i>Reporting</i> intégré, transparence et dialogue avec les investisseurs.
Global Reporting Initiative (GRI)	GRI Standards (1997- 2021)	Thématiques sociales, environnementales et économique (pas de grille de capitaux stricte).	Indicateurs standardisés.	<i>Reporting</i> extra-financier et comparabilité internationale.
Les chercheurs Jacques Richard et Alexandre Rambaud	Comptabilité adaptée au renouvellement de l'environnement (Care, 2015)	Financier, humain et environnemental.	Monétaire (provi- sions obligatoires pour dégradation).	Pilotage interne et transformation de la gouvernance.
Chaire Comptabilité écologique (AgroParisTech)	Comptabilité écolo- gique patrimoniale (2019-)	Patrimoines écosysté- miques (forêts, nappes, sols, etc.).	Physique (mètres carrés, tonnes, stock carbone...).	Suivi territorial, mesure de la dette écologique et politiques publiques.
Social & Human capital Coalition & Capitals Coalition	Natural Capital Protocol & Social & Human Capital Protocol (2016-2019)	Naturel/environnemen- tal, social, humain et financier.	Monétarisation des externalités (valeur économique des impacts).	Aide à la décision pour les entreprises et les investisseurs.
Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) de l'ONU	The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB, 2010)	Patrimoines écosystémiques.	Valorisation monétaire.	Sensibilisation, politiques environne- mentales et <i>business cases</i> .
Harvard Business School (George Serafeim)	Impact-Weighted Accounts (2020)	Social et environnemental.	Conversion systé- matique en équiva- lents monétaires.	Comparabilité entre entreprises et intégration dans les comptes.
ONU, Eurostat, OCDE	System of Environmental-Economic Accounting (SEEA, 2012, 2021)	Naturel et écosystémique.	Statistiques moné- taires et physiques.	Comptes nationaux élargis et indicateurs publics.
Insee et Commissariat général au développe- ment durable (CGDD)	Comptes de patrimoine naturel (rapports an- nuels)	Naturel et écosystémique.	Physique et monétaire.	Suivi macroéconomique environnemental.

Le défi de l'adaptation des systèmes d'information et des professions du chiffre

Au-delà de la comptabilité, d'autres enjeux nous semblent tout aussi importants, comme la reconfiguration des systèmes d'information de l'entreprise. Étant aujourd'hui de véritables angles morts, ceux-ci devront accompagner les nouvelles comptabilités et être enrichis pour mieux renseigner, piloter et auditer l'information extra-financière au sein des grands groupes. Les professions du chiffre devront elles aussi s'adapter : les directeurs financiers verront le périmètre de leurs responsabilités évoluer, car ils ne peuvent plus se concentrer uniquement sur le financier. De nouveaux métiers sont également apparus ces dernières années, à l'image du Chief Value Officer, un directeur financier qui regarde tout autant les performances financières que non financières de l'entreprise.

Or, toutes ces professions font face, aujourd'hui, au même défi : il n'existe pas de standard de comptabilité ni de reporting fiable, au niveau mondial, pour tous les aspects du développement durable. Pire, une « guerre » de la standardisation est à l'œuvre et se joue entre acteurs américains et européens. Car si, depuis 2005, la comptabilité financière des entreprises européennes cotées est régie par les standards IFRS (« International Financial Reporting Standards »), aujourd'hui utilisés par plus de 160 pays, ce n'est pas le cas des données extra-financières. En l'absence de la définition d'un cadre international, de très nombreux modèles ont été inventés. À cet égard, la CSRD nous semble être une chance pour que les valeurs et les standards défendus par l'Union européenne s'imposent, *via* les travaux de l'Efrag (European Financial Reporting Advisory Group), car ce qui se joue est véritablement la définition du rôle de l'entreprise du XXI^e siècle.

Plusieurs leviers peuvent, selon nous, être explorés afin d'accélérer la transformation des entreprises vers de nouveaux modèles, plus vertueux d'un point de vue social et environnemental.

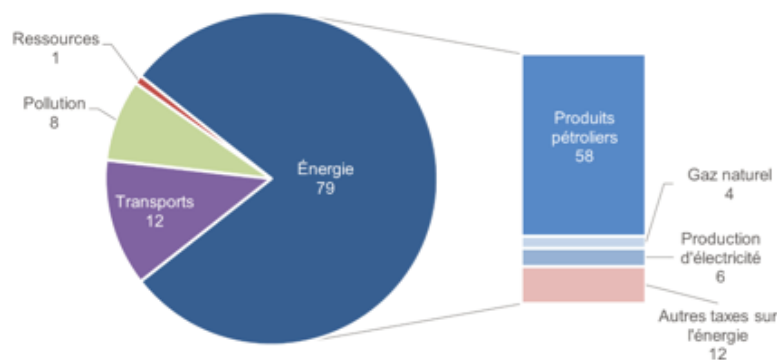
Les incitations fiscales

Près d'une quarantaine d'impôts portent sur des produits ou activités nuisibles à l'environnement. La fiscalité environnementale permet d'inciter les

ménages et les entreprises à adopter des comportements favorables, en pénalisant ces produits ou activités nuisibles à l'environnement. Elle peut s'appliquer aux consommations énergétiques d'origine fossile, aux émissions de polluants, à l'artificialisation des sols, à l'impact sur la biodiversité, à la consommation des ressources naturelles... En 2022, la fiscalité environnementale représentait une recette de 53,7 milliards d'euros.

Figure 4

Répartition des recettes fiscales environnementales par catégorie en 2022



© SDES

Note : données provisoires.
Champ : France.
Source : SDES, 2024

La CSRD est elle aussi un levier en ce qui concerne la fiscalité incitative. Si le lien entre CSRD et fiscalité est, *a priori*, indirect, la première comporte plusieurs avancées :

- elle renforce la transparence fiscale. Les entreprises devront déclarer leurs impacts et contributions fiscales dans le cadre de leur *reporting* de durabilité (montant des impôts payés par pays, stratégie fiscale, contribution aux biens publics...);
- elle met davantage de pression sur les pratiques d'optimisation fiscale. La transparence accrue peut dissuader les pratiques d'optimisation agressive visibles des États, investisseurs et citoyens.

Les *reportings* permettront de fournir des données standardisées sur l'impact environnemental et social des entreprises, qui aideront les États à calibrer leurs politiques d'incitation et de fiscalité environnementale.

PROPOSITION N° 3

Opérer une réforme fiscale d'ampleur

1. Majorer le taux de l'impôt sur les sociétés selon l'impact de l'activité des entreprises

Nous devons saisir l'opportunité de la CSRD afin de lever une grande illusion : les taux d'imposition qui sont votés aujourd'hui ne tiennent pas compte de la réalité de l'impact et de la contribution des entreprises, ni de la globalité de leur action.

Nous devons désormais faire en sorte que les entreprises qui ont un impact négatif sur l'environnement paient davantage que les autres.

Cette initiative doit, bien sûr, reposer sur des données comparables et objectivables au niveau national, comme celles issues de l'Impact Score du Mouvement Impact France, adopté par plus de 10 000 entreprises.

2. Moduler le taux de TVA selon l'empreinte carbone des produits

La modulation du taux de TVA est un levier fiscal majeur pour inciter ou décourager la création et la consommation de certains biens ou services,

comme l'a montré l'Inspection générale des finances dans un rapport de 2023.

3. Soutenir les initiatives européennes pour mettre fin aux subventions aux énergies fossiles, et arrêter l'octroi de subventions au niveau national

Au sein de l'Union européenne, des dizaines de milliards d'euros d'argent public continuent de subventionner massivement l'utilisation des énergies fossiles. D'après les analyses de la Commission européenne, le montant des subventions aux énergies fossiles a atteint 123 milliards d'euros en 2022, notamment en raison des aides mises en place par les États membres de l'Union européenne pour pallier la hausse des prix de l'énergie provoquée par la guerre en Ukraine.

Afin d'atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés dans le cadre du Pacte vert européen et du paquet « ajustement à l'objectif 55 » (« Fit for 55 »), la Commission européenne a proposé de réviser la directive sur la taxation de l'énergie, en 2021. Grâce à cette révision, l'institution entend supprimer la détaxe sur le carburant dont bénéficient certains secteurs particulièrement polluants comme l'aviation, le secteur maritime et la pêche, malgré l'opposition de plusieurs États membres.

Les aides aux entreprises

Là encore, une réforme d'ampleur s'impose. La commission d'enquête sénatoriale sur l'utilisation des aides publiques aux grandes entreprises et à leurs sous-traitants, qui a déroulé ses travaux au premier semestre 2025, a fait grand bruit au niveau national. Elle a démontré, au fil des auditions de PDG et de responsables de l'administration, une absence totale de transparence et d'évaluation des aides publiques aux entreprises, qui constitue pourtant le premier poste du budget de l'État – son coût annuel est estimé à 211 milliards d'euros. Cette situation peut en grande partie s'expliquer par une autre absence : celle d'une définition partagée des aides aux entreprises au sein de l'administration.

Surtout, les travaux de la commission d'enquête précitée ont permis de remettre sur la table la conditionnalité de ces aides, regroupées au sein de plus de 2 200 dispositifs en tout genre et dont l'efficacité économique pose question. Dans le champ social, ces aides prennent davantage la forme de prestations que de dépenses fiscales, ce qui facilite la conditionnalité et donc le contrôle et l'évaluation des dispositifs.

PROPOSITION N° 4

Concevoir, orienter et conditionner les aides aux entreprises grâce à des dispositifs de mesure de l'impact

Des économistes et chercheurs ont d'ores et déjà travaillé sur cette question, à l'instar d'Anne-Laure Delatte, autrice de *L'État droit dans le mur. Rebâtir l'action publique*¹ en 2023.

Au-delà des travaux déjà menés, le niveau des subventions interroge sur la nature « subventionnée » du capitalisme français, d'autant que ce niveau augmente près de cinq fois plus vite que le montant alloué aux services publics.

Là encore, l'orientation et le conditionnement des aides doivent reposer sur un ensemble de données objectivables et comparables, pour la formation d'un cadre clair et accepté. La Région Nouvelle-Aquitaine a construit un dispositif appelé Néo Terra Score, outil pédagogique d'auto-évaluation visant à guider les entreprises dans leur démarche durable, structurer l'accompagnement et préparer les politiques de transition à travers les aides publiques.

Le conditionnement des aides peut aussi reposer sur l'adoption d'une raison d'être par l'entreprise au sein de ses statuts, ainsi que sur sa qualité de société à mission, comprenant de ce fait un engagement ESG précis et contrôlé. Enfin, nous pensons nécessaire d'ajouter un critère de conditionnalité sur l'utilité sociale, définie juridiquement et fiscalement.

La compréhension et l'acceptation du reporting extra-financier

PROPOSITION N° 5

Rendre intelligible, dans le but de le partager avec toutes les parties prenantes des entreprises, un modèle d'indicateurs européens, en s'appuyant sur la norme VSME de l'Efrag

En mai 2025, l'Efrag a dévoilé son modèle de reporting VSME (« Voluntary Standard for Non-Listed SME »), le cadre européen de reporting de durabilité visant à aider les TPE et PME non soumises à la CSRD à structurer et communiquer sur leurs impacts ESG. Une publication importante, alors que de nombreuses voix s'étaient élevées contre la complexité du cadre de reporting ESRS conçu précédemment par l'Efrag.

Constituée de deux modules, la norme VSME permet d'adapter le reporting à la taille de l'entreprise et à sa capacité de collecte et de traitement de la donnée, pour un nombre d'entrées de 46 à 87, en reprenant de manière simplifiée la structuration des standards ESRS.

Ce document permet à toute organisation de se pencher sur son analyse de la double matérialité : ses impacts, ses risques et ses opportunités.

Quelle croissance pour demain ?

Face au dépassement des limites planétaires et aux enjeux sociaux induits par le modèle de croissance actuel, il nous faut réfléchir à aller au-delà des modèles établis et de la doxa économique. Cela requiert ainsi de « dénouer » trois principaux nœuds qui créent des tensions directes entre les impératifs écologiques et les effets éventuels, sur l'entreprise et le travail, des mesures pour y faire face :

1. Anne-Laure Delatte, *L'État droit dans le mur. Rebâtir l'action publique*, Paris, Fayard, 2023.

- la rentabilité comme critère unique de la santé de l'entreprise. Il est, selon nous, nécessaire de repenser le concept de performance ;
- la qualité de vie au travail et le pouvoir d'achat des salariés. La bascule écologique de l'entreprise ne doit pas se faire au détriment de la vie et du pouvoir d'achat des salariés ;
- le temps de l'innovation. Face à l'accélération du monde, comment l'entreprise peut-elle avoir les moyens, le temps et les marges de manœuvre nécessaires pour innover et changer ses standards ainsi que participer au progrès de la société ?

En 2012, l'économiste Dominique Méda a publié au sein de l'Institut Veblen un article¹ dans lequel elle affirme que le progrès ne peut plus être mesuré exclusivement par la croissance économique, et qu'il faut le redéfinir à l'aune des limites planétaires, de la justice sociale et du bien-être humain. Elle appelle à trouver des indicateurs alternatifs au PIB, outil de mesure aveugle aux inégalités, à l'épuisement écologique et à la qualité de vie. Le travail de Dominique Méda a déclenché un ensemble de productions de l'Institut Veblen sur la « postcroissance », véritable troisième voie entre croissance et décroissance, deux termes dont la charge idéologique pèse trop lourd. Un éditorial de la revue *L'Économie politique* intitulé « Une macroéconomie pour une planète épuisée² » montre que la bascule – véritable changement de boussole – ne peut s'opérer sans une transformation profonde du modèle économique et des stratégies de développement des entreprises. La postcroissance est ainsi fondée sur la soutenabilité, la coopération, le renoncement et la redevabilité, et elle implique de construire de nouveaux référentiels d'évaluation et de nouveaux modèles de comptabilité, enjeu économique et politique majeur pour la réorientation des flux d'investissement et de financement.

Le devoir de vigilance

Dans le film de science-fiction *L'Effet papillon*, sorti en 2004, le personnage principal – Evan Treborn – a une réplique célèbre : « On dit que le battement d'ailes d'un papillon peut engendrer un typhon à l'autre bout du monde. » Cette dernière est en réalité tirée de l'expression d'un météorologue, Edward Lorenz, lors d'une conférence en 1972 : « Le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il provoquer une tornade au Texas ? » Si celle-ci résume un phénomène fondamental, celui de la sensibilité aux conditions initiales de la théorie du chaos, elle prend une autre dimension en matière économique. La crise des *subprimes* ou encore la crise sanitaire sont deux des derniers exemples majeurs qui ont ouvert les yeux des opinions publiques occidentales, comme des responsables politiques, sur les interdépendances au niveau mondial des chaînes d'approvisionnement, en ce qui concerne, entre autres, le plus récemment, les masques, les vaccins ou certains médicaments. Un événement ayant lieu au bout du monde pouvait ainsi avoir des répercussions impensables pour notre société et nos économies. En effet, une crise d'une ampleur mondiale a révélé notre dépendance à d'autres régions du monde s'agissant des matières premières et des ressources naturelles, ainsi que de certains biens stratégiques.

La globalisation de l'économie a elle aussi provoqué, ces quarante dernières années, son lot de bouleversements pour notre économie et les emplois des travailleurs, notamment dans les bassins industriels français. Entre 1995 et 2017, environ 1 000 entreprises ont délocalisé leur activité chaque année, ce qui a entraîné la suppression de 25 000 emplois par an³.

La globalisation impose, aujourd'hui, de mieux appréhender les différents périmètres d'action des entreprises afin de comprendre les enjeux non seulement des délocalisations mais aussi de la sous-traitance. En 2021, 38 % des entreprises des secteurs

1. Dominique Méda, « Redéfinir le progrès à la lumière de la crise écologique », Institut Veblen, novembre 2012.

2. Wojtek Kalinowski, « Une macroéconomie pour une planète épuisée », *L'Économie politique*, Institut Veblen, n°98, 11 mai 2023, pp. 5-7.

3. « Enquête sur la sous-traitance dans les entreprises en 2021 », Insee, 2024.

marchands non agricoles et non financiers ont eu recours à la sous-traitance, pour un montant estimé à 372 milliards d'euros, soit près de 13 % de leur chiffre d'affaires hors taxes. Selon l'Insee, le recours à la sous-traitance varie selon la taille de l'entreprise : 83 % de celles de 250 salariés ou plus y ont recours, contre 37 % seulement des PME de moins de 50 salariés. L'impact sur l'emploi est majeur : en 2019, 43 % des salariés travaillaient dans des établissements impliqués dans une chaîne de sous-traitance.

Secteur d'activité	Taux de recours à la sous-traitance
Industrie manufacturière	55 %
Construction	65 %
Commerce (de gros et détail)	34 %
Services aux entreprises	42 %
Transports et entreposage	39 %
Hébergement et restauration	31 %
Activités financières et assurance	25 %

Source : Insee, enquête « Recours à la sous-traitance », 2021.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le recours à la sous-traitance :

- la spécialisation : sous-traiter des tâches techniques spécifiques ou des compétences rares ;
- la souplesse productive : ajuster des volumes sans augmenter la masse salariale ;
- la réduction des coûts : rechercher des coûts moindres *via* des prestataires plus compétitifs, parfois à l'étranger ;
- l'externalisation stratégique : concentrer l'activité sur le « cœur de métier » à forte valeur ajoutée, en confiant le reste à d'autres entreprises ;
- la réglementation du travail : éviter certaines contraintes sociales ou réglementaires.

La compétition internationale et la financiarisation de l'économie ont accentué les effets délétères de la mondialisation, en entraînant des recours à l'optimi-

sation fiscale et financière de la part de certaines entreprises internationales. L'objectif de ces dernières étant de délocaliser une production là où la fiscalité est moins lourde (du fait de modèles sociaux moins protecteurs que la France), la main-d'œuvre, moins chère, et les règles – notamment en ce qui concerne le droit du travail –, moins contraignantes. Selon l'Insee¹, ce sont les entreprises de plus de 250 salariés qui sont les plus susceptibles de recourir à la sous-traitance à l'international, entre autres pour les services informatiques, les centres d'appel et certaines industries (automobile, textile...).

Les délocalisations et la sous-traitance ont toujours eu une dimension politique, symptômes, bien sûr, de la globalisation et d'une dérégulation de l'économie internationale, mais aussi des transformations de filières économiques entières. Citons, par exemple, les cas de la fermeture, en 2012, des hauts fourneaux d'ArcelorMittal à Florange en Moselle, de la fermeture, en 2018, de l'usine Whirlpool à Amiens, ou de celle de l'usine de pneumatique de Bridgestone à Béthune, en 2020. À chaque fois, des combats syndicaux titanesques, et des politiques qui semblent ne pas avoir prise sur le cours des choses.

Face à ces situations insupportables, un collectif² d'organisations non gouvernementales (ONG) a souhaité agir en proposant, dans le cadre de l'élection présidentielle de 2012, une plateforme de seize propositions concrètes pour réguler la mondialisation et mettre fin à l'impunité de certaines multinationales. Cette action a donné suite à un travail de documentation des atteintes aux droits humains et à l'environnement. Elle a surtout permis d'identifier l'impunité des maisons mères des entreprises comme l'une des causes structurelles du « mal développement » généré par le caractère néolibéral du capitalisme contemporain. Puis, la catastrophe du Rana Plaza au Bangladesh, avec ses plus de 1 300 victimes, a accéléré la prise de conscience en France et dans le monde. Aux côtés des ONG, ont décidé de travailler ensemble des intellectuels, des forces syndicales et quelques députés, à l'écriture d'une proposition de loi sur ce qu'on appelle aujourd'hui le « devoir de

1. *Ibid.*

2. CCFD-Terre solidaire, Sherpa, Amnesty International...

vigilance ». Finalement adoptée en 2017, après d'âpres batailles politiques et un travail de conviction de plus de cinq ans, cette proposition de loi a fait de la France un pays précurseur en Europe. Son objectif est d'imposer aux grandes entreprises françaises une obligation de prévenir les risques graves d'atteinte aux droits humains, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement, générés par leurs activités et celles de leurs filiales, fournisseurs ou sous-traitants, en France comme à l'étranger. La loi s'applique aux entreprises employant au moins 5 000 salariés en France ou 10 000 dans le monde, y compris dans des filiales directes ou indirectes. L'obligation principale qui leur est imposée est d'établir, de publier et de mettre en œuvre un plan de vigilance comportant les éléments suivants :

- une cartographie des risques d'atteinte grave aux droits humains et à l'environnement ;
- des procédures d'évaluation afin de mesurer régulièrement la situation des filiales, sous-traitants et fournisseurs ;

- des actions de prévention concrètes des atteintes (formation, audit, amélioration des conditions de travail...) ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements au bénéfice des lanceurs d'alerte ou des personnes concernées ;
- un dispositif de suivi de l'efficacité des mesures mises en place et de *reporting*.

S'inspirant de l'exemple français, le législateur européen a adopté en 2024 une directive européenne (CSDDD) étendant et renforçant les obligations de la loi de 2017. La directive s'applique en effet à un plus grand nombre d'entreprises, y compris à certaines non européennes opérant au sein de l'UE. Les obligations et exigences en matière de prévention, suivi et reporting sont elles aussi renforcées, et les amendes prévues sont plus élevées que celles prévues par la législation française.

Critères	Loi française de 2017	Directive européenne de 2024
Entreprises concernées	De plus de 5 000 salariés en France ou de plus de 10 000 dans le monde.	Seuil progressif : - 2027 : de plus de 5 000 salariés et d'un chiffre d'affaires (CA) supérieur à 1,5 milliard d'euros ; - 2028 : de plus de 3 000 salariés et d'un CA supérieur à 900 millions d'euros ; - 2029 : de plus de 1 000 salariés et d'un CA supérieur à 450 millions d'euros.
Champ géographique	Activités en France et à l'international.	Activité de l'entreprise et de ses partenaires mondiaux.
Acteurs visés	Société mère, filiales, sous-traitants et fournisseurs.	Société mère, filiales et chaîne de valeur étendue.
Contenu du plan de vigilance	Cartographie des risques, évaluation, actions, alerte et suivi.	Contenu similaire ainsi que renforcement du suivi, des procédures et du <i>reporting</i> .
Risques couverts	Droits humains, santé, sécurité et environnement.	Droits humains, changement climatique, environnement et gouvernance.
Publication du plan	Oui, dans le rapport de gestion annuel.	Oui, avec exigences de transparence accrues.
Contrôle de conformité	Par le juge civil, sur mise en demeure.	Par les autorités administratives nationales, avec un pouvoir de sanction.
Sanctions prévues	Responsabilité civile et injonctions judiciaires.	Amendes pouvant aller jusqu'à 5 % du CA mondial et réparation des victimes.
Parties prenantes	Possibilité d'action en justice par des ONG, syndicats et citoyens.	Mécanisme de réclamation obligatoire pour les parties affectées.

Le devoir de vigilance est une révolution juridique dans les économies mondiale et européenne. Ce n'est pas une loi contre l'entreprise ou la mondialisation, mais une loi pour une compétition loyale. Or le paquet Omnibus présenté en février 2025 par la Commission européenne a été adopté par le Parlement européen le 16 décembre 2025 par une alliance des droites issue des élections européennes de 2024. Les forces libérales et conservatrices et les lobbys économiques – qui prétextent la nécessaire simplification normative pour améliorer la compétitivité des entreprises européennes – ont détricoté, moins d'un an après son adoption, la CSDDD en allégeant la portée de ses mesures :

- les obligations liées au devoir de vigilance ne s'appliqueront plus qu'aux grandes entreprises de plus de 5 000 salariés avec un chiffre d'affaires annuel net supérieur à 1,5 milliard d'euros ;
- le paquet Omnibus limite les obligations de diligence aux fournisseurs directs (de niveau 1), les entreprises n'étant tenues d'examiner les fournisseurs indirects (niveaux 2 et 3) que si elles disposent d'informations crédibles suggérant de potentiels impacts négatifs ;
- si la directive initiale prévoyait une harmonisation de la responsabilité civile au niveau européen pour les entreprises en cas de manquement à leurs obligations, le paquet Omnibus supprime cette exigence et renvoie aux régimes nationaux de responsabilité des États membres ;
- le paquet Omnibus limite les obligations de diligence aux fournisseurs directs (de niveau 1), les entreprises n'étant tenues d'examiner les fournisseurs indirects que si elles disposent d'informations plausibles suggérant de potentiels risques ;
- l'obligation pour les entreprises d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de transition climatique conforme à l'Accord de Paris a été supprimée ;
- la fréquence des évaluations de la chaîne de valeur est réduite : elle passe d'une obligation annuelle à une... tous les cinq ans ;
- enfin, la limite maximale des sanction pécuniaires est fixée à 3 % du chiffre d'affaires net mondial de l'entreprise, soit une baisse par rapport aux 5 % initiaux.

Au lieu de simplifier la mise en œuvre de la loi, on assiste au reniement des trajectoires pourtant adoptées il y a peu. Lors du sommet Choose France qui s'est tenu à Versailles en mai 2025, le président de la République, Emmanuel Macron, a annoncé vouloir mettre fin aux ambitions de la directive CSDDD, faisant fi de la mobilisation nationale sur le sujet. Il a regretté que ce texte impose « de nombreuses contraintes et régulations dans de nombreux secteurs » alors que l'Union européenne ouvre « ses marchés à des entreprises », notamment chinoises, « pratiquant des standards moins élevés ».

Dans le même esprit, en août 2025, l'accord commercial négocié par la Commission européenne avec les États-Unis sur les droits de douane fait des concessions sur plusieurs sujets dont le règlement européen contre la déforestation, le Mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF), la directive CSRD sur le *reporting* et la directive CSDDD sur le devoir de vigilance. L'UE s'est, en effet, engagée à « veiller à ce que [les CSDDD et CSRD] n'imposent pas de restrictions excessives au commerce transatlantique » et, notamment, à réduire « la charge administrative pesant sur les entreprises » dans ce cadre.

Au lieu de protéger non seulement les consommateurs européens mais aussi nos entreprises – en imposant des règles strictes aux acteurs américains et chinois, avec lesquels nous ne pouvons pas suivre la course au moins-disant, socialement et écologiquement parlant –, nous risquons de commettre une erreur historique. Ce serait un contresens complet vis-à-vis du devoir de vigilance, qui permet précisément d'imposer des exigences minimales à nos compétiteurs qui ne respectent pas des standards en matière environnementale ou de droits humains fondamentaux. Il revient à la puissance publique de fixer des limites à celle des multinationales. Il revient à la puissance publique de protéger les travailleurs, ici comme au bout du monde.

Pour demeurer une puissance économique et politique souveraine, l'Europe ne peut s'aligner ni sur la relance américaine portée par l'*Inflation Reduction Act* (IRA) ni sur les standards du capitalisme d'État asiatique. En effet, l'économie européenne, largement dépendante des importations d'énergie (gaz, pétrole, charbon...), ne peut pas suivre le modèle

américain dont les ressources sont immenses, où l'endettement est un outil de compétitivité, grâce à leur monnaie, et dont le souci pour le réchauffement climatique est proche de zéro.

Pour survivre, l'Union européenne doit inventer autre chose et développer une autre compétitivité, plus adaptée aux enjeux d'aujourd'hui. Un constat d'autant plus clair depuis la finalisation, en août 2025, d'un accord sur les droits de douane entre l'Union européenne et les États-Unis, lequel est vu comme une capitulation de l'UE face aux intérêts américains.

PROPOSITION N° 6

Mettre en œuvre la directive européenne CSDDD en conservant l'ambition initiale du devoir de vigilance français, selon la conception qu'en a proposé la France

Pour faire vivre l'esprit de la directive CSDDD, plusieurs éléments doivent être préservés :

- l'obligation, pour les États membres, de prévoir un régime de responsabilité civile applicable aux entreprises en cas de manquement à leurs obligations de devoir de vigilance, afin de permettre aux personnes affectées d'obtenir réparation devant les juridictions nationales. Les victimes doivent pouvoir bénéficier d'un accès effectif au droit et à la justice ;
- l'obligation, pour les entreprises, d'identifier et de prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, au-delà de leurs seuls partenaires directs ;
- l'association effective des parties prenantes à l'élaboration du plan de vigilance ;
- l'intégration des enjeux liés à la transition climatique ;
- le maintien d'un seuil d'applicabilité (nombre de salariés et chiffre d'affaires) approprié.

PROPOSITION N° 7

Garantir la protection des travailleurs dans l'ensemble des chaînes de sous-traitance locales

Plusieurs leviers existent :

- lever le voile de la sous-traitance et prendre en compte toute la chaîne de sous-traitance dans le calcul des indicateurs sociaux et environnementaux des entreprises d'une même chaîne de valeur (écart de salaire, impact...) ;
- concevoir, sous l'autorité de l'État, des accords de filières et interprofessionnels qui garantissent des conditions de travail et revenus minimaux, et les consolider dans la loi ;
- renforcer le statut et le pouvoir des sous-traitants face aux différents contournements effectués par les groupes ;
- favoriser l'émergence d'écosystèmes de sous-traitance loyale et organisée, en montrant leur plus grande efficacité par rapport au recours à des prestataires et opérateurs étrangers, à l'image de certains Länder allemands et des régions de l'Italie du nord.

Travailleurs des plateformes, quelle protection ?

La protection des travailleurs des plateformes a peu à peu évolué ces dernières années. Depuis la loi du 8 août 2016, les travailleurs des plateformes peuvent être considérés comme des indépendants afin de bénéficier de certains droits, du fait de leur vulnérabilité économique. La loi du 24 décembre 2019 a précisé la responsabilité sociale des plateformes, celles-ci devant assurer aux indépendants certaines protections :

- prise en charge de l'assurance contre les accidents du travail lorsque le travailleur souscrit à une assurance couvrant ce risque ;
- contribution à la formation professionnelle ;
- prise en charge des frais liés à la formation.

Des ordonnances sont également venues, par la suite, encadrer le dialogue social au sein de ce secteur.

Si de premières dispositions ont donc été prises quant à la protection des travailleurs des plateformes indépendants, un enjeu reste central aujourd'hui : le lien de subordination et la requalification en contrat de travail. C'est sur ce lien que se concentre actuellement le contentieux pour les indépendants qui voudraient être requalifiés en tant que salariés. La jurisprudence a posé une définition de la subordination juridique autour de trois pouvoirs de l'employeur :

- donner des ordres et des directives ;
- contrôler l'exécution du travail ;
- sanctionner d'éventuels manquements. Ce troisième élément caractérise un contrat de travail, aux côtés de la fourniture dudit travail et du paiement d'une rémunération.

Face à la demande croissante de requalification en contrat de travail et à l'alignement des différentes cours suprêmes de l'UE dans le sens du statut de salarié, la directive européenne du Parlement et du Conseil européens du 23 octobre 2024 relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail *via* une plateforme prévoit une présomption de salariat au bénéfice des travailleurs des plateformes numériques. Les États membres devront ainsi élaborer, lors de la transposition dans les droits nationaux, « une vraie présomption réfragable de relation de travail qui constitue une facilitation procédurale en faveur des personnes exécutant un travail *via* une plateforme », et qui « n'a pas pour effet d'alourdir la charge des exigences pesant » sur ces personnes. La même directive prévoit également des dispositions pour encadrer le travail algorithmique et consacrer des voies spécifiques de

recours et de communication. En France, cette directive devra être transposée d'ici la fin 2026 mais le gouvernement bloque pour le moment le processus, alors qu'une proposition de résolution¹ portée à la fois par des travailleurs des plateformes et le groupe communiste au Sénat a tenté de mettre cet enjeu à l'ordre du jour.

L'union fait la force

Un autre levier existe en France pour protéger les indépendants : les coopératives d'activités et d'emploi (CAE). Ces dernières permettent à des travailleurs indépendants de se regrouper au sein d'une organisation leur offrant une protection sociale et de nombreux droits : congés payés, couverture santé, salaire fixe, participation...

Si la première CAE a été expérimentée dans les années 1990, c'est la loi de 2014 relative à l'ESS qui est venue reconnaître officiellement ce statut en lui conférant une existence juridique stable et en introduisant un contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA). Il existe aujourd'hui plus de 160 CAE en France, pour plus de 11 000 entrepreneurs et un chiffre d'affaires cumulé de plus de 318 millions d'euros en 2024. Ces coopératives représentent sans nul doute une organisation d'avenir pour élargir la protection des travailleurs indépendants de nombreux secteurs.

On retrouve aux côtés des CAE d'autres formes d'organisations au sein de l'économie des plateformes² sous la forme de Scop et de SCIC, que nous présenterons ultérieurement dans ce présent rapport.

1. Proposition de résolution, en application de l'article 34-1 de la Constitution, soutenant l'amélioration des conditions de travail des travailleurs de plateformes, notamment par la transposition de la directive européenne.
 2. Isabelle Daugareilh, *Formes de mobilisation collective et économie des plateformes : approche pluridisciplinaire et comparative*, CNRS, université de Bordeaux. 2022, p. 558.

Accompagner la croissance des PME à impact et de l'ESS par le développement de la finance à impact et de la finance solidaire

La finance à impact

L'Institut de la finance durable définit la finance à impact comme « une stratégie d'investissement ou de financement qui vise à accélérer la transformation juste et durable de l'économie réelle, en apportant une preuve de ses effets bénéfiques¹ ».

Aux côtés des autres financeurs que sont les acteurs de l'investissement traditionnel, de l'investissement responsable ou de l'investissement labellisé « investissement socialement responsable » (ISR), on distingue deux types de financeurs à impact² :

- les acteurs de l'investissement « avec impact », qui visent de manière concomitante des rendements financiers et l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux mesurables. Leurs critères de sélection sont fondés sur l'impact social, environnemental et le rendement ;
- les acteurs de l'investissement « pour l'impact », pour qui l'atteinte d'objectifs sociaux et environnementaux mesurables est plus importante que le rendement (même s'il peut aussi entrer en ligne de compte). Ces derniers sont susceptibles de financer des projets à fort impact dont le rendement peut être incertain, ou des projets de manière philanthropique, dans le cadre de fondations ou de fonds de dotation.

En 2022, les acteurs de la finance à impact ont investi 11,74 milliards d'euros dans des organisations à impact, principalement sur le continent européen. Le marché français de la finance à impact se compose quant à lui de 66 acteurs, qui totalisent 14,8 milliards d'euros d'actifs sous gestion répartis dans 153 véhicules d'investissement différents.

C'est au niveau de ces investisseurs que se joue le véritable changement d'échelle et le

développement des entreprises à impact dans les territoires, à condition de relever deux enjeux :

- l'élaboration d'un cadre robuste et transparent de la mesure d'impact, s'appuyant notamment sur la CSRD et les ESRS ;
- la promotion d'une culture de l'investissement à impact chez les investisseurs traditionnels et dans les territoires, avec l'implication forte d'organisations comme l'Institut de la finance durable, France Invest, le Forum pour l'investissement responsable (FIR), Fair, Bpifrance et la Banque des territoires.

La finance solidaire

L'effondrement des subventions et le recours systématique de la commande publique aux appels à projets posent de véritables défis au financement de l'ESS et appellent à le désenclaver. Le Baromètre de la finance à impact 2023 souligne lui aussi la nécessité d'articuler les investissements à impact et les territoires et d'orienter les flux financiers vers les acteurs clés en favorisant le développement de fonds d'investissement privilégiant l'ESS. Pour ce faire, le soutien aux structures de l'ESS pourrait être intégré explicitement dans le cadre légal des missions au sein des objectifs de Bpifrance, en cohérence avec l'intention initiale du législateur de 2014. Il est également nécessaire de revoir le plan France 2030, majoritairement pensé sous l'angle de l'innovation technologique, en fléchant des moyens significatifs vers l'ESS. D'autres leviers existent, comme la création d'un label européen pour la finance solidaire, ou encore le développement et le renforcement de garantie, en France et en Europe, pour les investisseurs souhaitant financer des entreprises sociales. Le rapport³ de la Cour des comptes sur les soutiens à l'ESS mentionne enfin un renforcement de la communication autour des dons solidaires issus des livrets de développement durable et solidaire (LDDS) et des fonds solidaires liés aux assurances-vie.

1. Définition de la finance à impact, Groupe de Place impact, septembre 2021.

2. *Ibid.*

3. « Les soutiens publics à l'économie sociale et solidaire », Cour des comptes, 18 septembre 2025.

L'urgence d'un accord social sur l'IA

Les vingt-cinq dernières années ont été marquées par plusieurs sauts technologiques qui ont changé les entreprises, de l'avènement du web à l'invention des réseaux sociaux et du smartphone, de l'utilisation des données (*datas*) aux plateformes collaboratives, de l'arrivée des IA collaboratives et de la blockchain à l'informatique quantique.

De la naissance de la communication en ligne aux entreprises hyperconnectées, chaque étape a apporté son lot de disruptions touchant l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise, en n'épargnant aucune de ses dimensions. C'est véritablement l'IA et sa démocratisation qui ont marqué un tournant et une accélération des sauts technologiques bouleversant les organisations publiques comme privées.

Aujourd'hui, les entreprises entreprennent des processus de numérisation dans de nombreux domaines :

- la production : industrie 4.0, usines connectées, robotisation, IoT¹, maintenance prédictive, chaîne logistique (*supply chain*)...
- les ressources humaines : automatisation de certaines tâches par l'IA, transformation des métiers aux nouveaux besoins et compétences, recrutement et formation numérisés...
- la commercialisation et le marketing : e-commerce et m-commerce², omnicanalité, expérience client (chatbot, réalité virtuelle...), influence et exploitation des données personnelles...
- la gouvernance et le management : télétravail, outils collaboratifs, pilotage par les données, management par le chiffre, aide à la décision, conformité RGPD³, cybersécurité...
- la gestion financière : fintech, facturation, financement participatif (*crowdfunding*), rapidité des transactions, trading haute fréquence...

Ces exemples illustrent la transversalité des effets et des apports du numérique sur la réalité d'une entreprise. Pour autant, réussir la transition numérique est d'autant plus complexe que celle-ci comporte des impacts non négligeables sur l'environnement et des enjeux politiques et de souveraineté importants. Ce secteur représente en effet 4,4 % de l'empreinte carbone de la France, soit bien plus que le secteur des déchets (2 %) et d'un niveau comparable aux émissions du transport routier de marchandises⁴. Près de la moitié (46 %) de cette empreinte carbone provient des datacenters⁵, une tendance en forte hausse du fait de l'accroissement de la consommation de services (moteurs de recherche, cloud, vidéos à la demande, réseaux sociaux, IA...).

Nous vivons un momentum particulier autour des usages et des transformations de l'IA dans les entreprises et dans nos vies. Fixons-nous pour objectif de ne pas reproduire des inégalités ou des rapports de pouvoir asymétriques. Nous devons, pour cela, ne pas limiter notre approche à la seule question technique, autrement dit à une approche gestionnaire d'amélioration des performances où seuls les experts ou les directions ont la main. L'IA et le numérique posent de manière évidente des enjeux politiques qui doivent faire l'objet d'un dialogue social revivifié afin d'encadrer leur développement au sein des entreprises, qui sont autant de lieux de régulation des usages. L'IA n'est pas seulement un outil mais une révolution globale qui appelle à une acculturation – l'illectronisme est très fort en France et concerne toutes les générations⁶ – et à un recul critique de la part des organisations.

Cet enjeu est d'autant plus important que notre époque est, également, caractérisée par des sauts technologiques importants. Les acteurs de la tech mondiale, dominée de manière évidente par les États-Unis, repoussent toujours plus les frontières du possible, notamment avec l'IA générative.

1. L'*Internet of Things* (IoT) désigne le réseau de terminaux physiques, c'est-à-dire des objets qui intègrent des capteurs, des programmes et d'autres technologies, utilisé pour se connecter à d'autres terminaux et systèmes *via* internet et échanger des données avec eux.

2. Commerce sur internet et commerce sur mobile.

3. Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) encadre depuis 2018 le traitement des données de manière égalitaire sur tout le territoire de l'Union européenne.

4. Mise à jour de l'étude de l'Ademe et de l'Autorité de régulation des communications électroniques (Arcep), novembre 2024.

5. *Ibid.*

6. « L'illectronisme en chiffres », ANLCI (accessible à l'adresse : anlci.gouv.fr/illectronisme/lillectronisme-en-chiffres/).

En bouleversant les temps d'exécution de certaines tâches et en démocratisant l'accès à des techniques et solutions autrefois réservées à des sachants, cette dernière pose, par exemple, la question de la répartition des gains de productivité qu'elle induit au sein des entreprises. Cette question est encore largement absente des discussions alors qu'elle est et deviendra, plus encore, à l'avenir, un enjeu central.

Remettre le dialogue social au cœur du développement de l'IA en entreprise nous semble, dans ce contexte, être une nécessité absolue pour que ces révolutions profitent autant que possible à l'intérêt général et des travailleurs.

PROPOSITION N° 8

Soutenir la négociation d'un Accord national interprofessionnel (ANI) pour encadrer le déploiement des outils numériques et d'IA

Comme le rappelle la CFDT dans sa publication « Le travail que nous voulons », le numérique ne fait pas l'objet d'un dialogue social actif en France, malgré les initiatives des partenaires sociaux à l'échelle européenne.

Les travailleurs et leurs représentants sont très peu consultés et sollicités pour contribuer à la conception et à la mise en place des technologies numériques, quand bien même elles impactent concrètement leur quotidien. Les évolutions technologiques ne sont pourtant pas des processus exogènes que les entreprises doivent prendre comme une donnée inéluctable à laquelle ils doivent s'adapter passivement. Pour transformer les innovations technologiques en progrès social, il faut que leurs usages, leurs finalités ainsi que les opportunités et les risques qu'elles représentent soient discutés avec leurs utilisateurs.

L'absence d'implication des travailleurs dans ces transformations est légitimement source d'inquiétude, voire de rejet, et accroît le sentiment de vulnérabilité dans un monde en perpétuelle mutation.

Des entreprises ancrées

Les entreprises et les territoires : des réussites locales et un échec global

Nous nous sommes jusqu'ici posé la question de la raison d'être de l'entreprise, de son impact et du choix qui s'impose aux acteurs économiques devant un monde « fini » aux enjeux écologiques et sociaux très forts. Mais, pour aller plus loin dans la réflexion sur la place de l'entreprise dans la société, il nous faut examiner sa relation au(x) territoire(s). Il semble évident que le rôle des entreprises est central d'un point de vue économique et social au sein d'un territoire : le secteur privé représente en France plus de 25 millions d'emplois, dont 57 % correspondent à une économie du présentiel – des activités tournées vers des bassins locaux, comme le commerce ou le tourisme. Évidemment, les ancrages territoriaux sont différents entre une PME et un groupe international qui emploie des dizaines de milliers de salariés. Néanmoins, quelle que soit la taille de l'entreprise, le débat autour de son rôle territorial et des interactions existant avec les territoires et les acteurs environnants est toujours prégnant. Même si des chefs d'entreprise estiment ne pas avoir le temps d'être des acteurs de l'aménagement ou de l'inclusion sociale, leur métier étant de produire de la valeur, ils attendent ainsi des aides directes ou indirectes du dialogue avec les collectivités locales. Ces aménités sont de toutes sortes : accès privilégié à un site foncier, accès aux ressources du territoire, instauration d'une zone d'aménagement concerté (ZAC) pour améliorer la desserte ou l'aménagement d'un site, etc. Du côté des pouvoirs publics, l'entreprise est pourvoyeuse d'emplois et constitue un levier territorial politiquement fondamental pour baisser le chômage et améliorer le niveau de vie des habitants. Elle représente également un enjeu fiscal très important pour les Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) ainsi

qu'un outil d'attractivité pour attirer des habitants et de la consommation.

Si nous observons que les relations entre les entreprises et les territoires sont nombreuses et globalement fructueuses, nous notons aussi des situations extrêmement contrastées, notamment concernant le niveau de coopération entre la puissance publique et les acteurs privés. Bien sûr, des exemples locaux représentent des réussites de cogestion et doivent nous inspirer, à l'image des initiatives de marques territoriales, véritables outils d'attractivité. La marque Origine Corrèze, gérée de manière conjointe par les entreprises et les territoires, a ainsi débouché sur l'établissement d'objectifs communs au service du territoire et, au fond, sur une compréhension partagée de la culture du public et du privé. Mais les exemples locaux, aussi réussis soient-ils, ne peuvent être l'arbre qui cache la forêt.

Aujourd'hui, face aux enjeux écologiques, sociaux et géopolitiques auxquels fait face notre pays, nous ne pouvons plus fonctionner avec des logiciels passés : la question de la place des entreprises dans les territoires doit faire l'objet d'expertises, de planification, de collaboration entre acteurs économiques et pouvoirs publics et de concertation locale avec les habitants concernés.

La question des « communs » : l'eau, l'énergie, le foncier

Le sujet central est celui de l'accès, de l'utilisation et du partage des ressources communes d'un territoire au bénéfice des habitants, des entreprises, des infrastructures publiques. Ces « communs » désignent donc des ressources partagées qui doivent être gérées collectivement par une communauté et selon des règles établies, dans le but d'assurer leur durabilité et un accès équitable. En poussant plus loin le raisonnement, il existe des entreprises qui sont également

la richesse principale de certains villages ou de certaines régions, et qui deviennent elles-mêmes des communs pour leur territoire¹.

Ces communs illustrent parfaitement les tensions entre des intérêts contraires qui saisissent tout élu local lorsque se présente l'installation d'une infrastructure importante – aux externalités positives en matière d'activité et d'emploi, mais dont le fonctionnement est très « ressourcivore », que ce soit au niveau du foncier disponible, de l'énergie qu'elle requiert ou des quantités d'eau qu'elle utilise. L'exemple de l'énergie nucléaire, véritable enjeu de souveraineté, est illustratif des enjeux d'accès à l'eau, les centrales étant installées au bord des principaux fleuves français, comme la Loire ou le Rhône. On peut citer également l'installation des *gigafactories* (« usines géantes ») ou des datacenters, si essentiels à la souveraineté économique de la France. L'arrivée au niveau local de telles infrastructures peut, de manière évidente, entraîner des conflits d'usage des ressources entre l'agriculture, l'industrie, le tourisme, les collectivités ou vis-à-vis des impératifs liés à la préservation de l'environnement... D'autant plus que les tensions sur les ressources sont croissantes, en particulier pour l'eau, du fait de sécheresses plus fréquentes, de la baisse des nappes phréatiques et de la diminution des débits des rivières. L'accès aux ressources et leur utilisation ne sont pas les seuls enjeux stratégiques pour un territoire : existent également des risques de pollution, de contaminations des nappes ou des cours d'eau et d'artificialisation des sols, aggravant, dans de nombreux cas, les risques de crues en cas de fortes précipitations.

Le trio eau-foncier-énergie doit ainsi faire l'objet d'une gouvernance renforcée localement, ce que les différentes étapes de décentralisation n'ont jusqu'ici pas permis. Des progrès ont toutefois été apportés ces dernières années avec la loi Climat et résilience d'août 2021, qui avait suscité une prise de conscience autour des enjeux de l'utilisation du foncier.

Un aménagement économique du territoire

Nous constatons une véritable panne de l'arbitrage et de la cohérence, qui s'explique par la multiplicité des normes (en matière d'urbanisme, d'environnement, d'eau, de biodiversité, de climat...), souvent traitées séparément. L'empilement des niveaux décisionnels (communes, intercommunalités, Départements, Régions, État, agences de l'eau, etc.) rend également la coordination complexe et, par ailleurs, les procédures d'autorisation environnementale longues et fastidieuses. Aussi, les documents de planification – schéma de cohérence territoriale (Scot), plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi), schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux (Sdage), schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (Sraddet)... – donnent des orientations mais ne sont pas toujours prescriptifs. En outre, ils n'abordent pas toujours les enjeux actuels liés, notamment, au changement climatique et à la raréfaction de l'eau. La gestion de cette dernière est encore trop sectorielle, sans qu'une articulation et un arbitrage entre les différents usages puissent être objectivés.

La planification, un temps incarnée par le Secrétariat général à la planification écologique (SGPE), est en panne. En témoigne l'incapacité à déployer des énergies renouvelables de façon ordonnée et dans une logique d'ESS.

Il nous semble primordial de refonder l'organisation territoriale non plus sur les compétences mais sur les besoins. Usages du foncier, mobilisation raisonnée des ressources naturelles, équilibres économiques et humains, articulation entre les enjeux urbains et ruraux, conception des mobilités, mixités sociales, économie locale... : une organisation économique territoriale repensée doit permettre de mieux organiser les arbitrages essentiels qui s'imposent aujourd'hui, de façon transparente, démocratique et efficace.

1. Swann Bommier et Cécile Renouard, *L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer, 2018.

PROPOSITION N° 9

Concevoir et mettre en œuvre un véritable aménagement économique du territoire

Mieux articuler les enjeux autour de l'urbanisme, du climat, de l'eau ou de la biodiversité dans les documents de planification est une obligation si l'on veut se doter des moyens nécessaires pour protéger notre environnement. Mais, au-delà de ce seul objectif, cette planification fondamentale est un enjeu stratégique pour les économies locale et nationale, et un impératif pour clarifier les responsabilités entre les institutions locales.

Cela suppose de se doter de la cartographie et des indicateurs adéquats pour fonder l'élaboration de nouveaux schémas et, *in fine*, objectiver et légitimer la décision publique arbitrante l'utilisation des ressources ou l'installation d'une entreprise. Cet objectif sera rendu possible par le renforcement des expertises au sein des collectivités locales, notamment sur les enjeux de la CSRD.

Les schémas devront également prendre en compte les marges (des espaces aux frontières des régions) et les interactions interrégionales, ce que ne permet pas le Sradet aujourd'hui. Si l'on ne sait pas, d'après l'économiste Vincent Gollain, « travailler les bordures¹ », ces dernières sont pourtant essentielles « car c'est là où arrivent les populations et les entreprises ».

Alors que les enjeux économiques sont de plus en plus prégnants du fait de la géopolitique européenne et mondiale et de la compétition internationale, ce nouveau modèle d'articulation du local et du global ne doit pas non plus occulter la nécessaire préservation de l'agilité locale. Préserver l'initiative territoriale est un acte de confiance dans la capacité des acteurs à innover ensemble et à se concerter autour des compromis indispensables à la vie en collectivité.

La souveraineté économique de la France peut être reconquise par un Public Industrial Act, une politique publique ambitieuse en matière d'industrie respectueuse des droits humains et de

l'environnement, qui se déploie en deux volets. Le premier est l'extension des critères RSE aux opérations économiques bénéficiant d'une aide publique. Ce champ couvre des investissements privés massivement subventionnés comme – à titre d'exemple – la production d'énergies renouvelables bénéficiant des tarifs régulés de la CRE ou encore les investissements dans les pays tiers financés par l'aide publique au développement (APD). Le second est l'activation intelligente des directives et règlements européens actuels et futurs.

Les marchés publics représentent environ 10 % du PIB français, soit près de 200 milliards d'euros par an. Ce poids économique de la commande publique constitue un levier stratégique afin d'inciter les entreprises à opérer les transformations nécessaires au travers de leur politique ESG. L'État ainsi que les collectivités locales ont un rôle à jouer, et le cadre juridique est de plus en plus exigeant.

Depuis 2006, le code des marchés publics permet l'inclusion de critères sociaux et environnementaux parmi les critères d'attribution ou de conditions d'exécution. Plusieurs lois ou réformes ont ensuite encouragé et approfondi la place des critères ESG au sein de la commande publique :

- la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte en 2015, qui a permis d'encourager explicitement l'usage de la commande publique afin d'atteindre des objectifs écologiques ;
- la réforme du droit de la commande publique de 2016, qui insère le principe de développement durable comme obligation générale dans la commande publique ;
- l'entrée en vigueur, en 2019, du code de la commande publique (CCP), affirmant que la commande publique doit prendre en compte le développement durable dans ses trois acceptions – économique, environnementale et sociale – et considérant la RSE comme élément de performance ;
- la loi Climat et résilience de 2021, qui rend obligatoire l'introduction d'au moins un critère

1. Ces espaces aux frontières des régions moins assujettis aux pressions diverses (par exemple du foncier).

environnemental dans tous les marchés publics et concessions, à quelques exceptions près.

Le Plan national pour des achats durables (PNAD) 2022-2025 fixe enfin comme objectif que 100 % des marchés publics comportent une considération sociale ou environnementale dès 2025. On le voit, la prise de conscience du levier que représente la commande publique ne date pas d'hier, et pourtant les difficultés demeurent : en 2021, seuls 13,2 % des marchés publics supérieurs à 90 000 euros hors taxes intégraient une clause sociale, ce qui représentait 17,6 % du montant total des marchés publics français sur la même période. Il semblerait important, dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie nationale de développement de l'ESS 2026-2029, d'intégrer davantage les acteurs de l'ESS afin de faire progresser sur le long terme l'achat public durable.

PROPOSITION N° 10

Faire de la commande publique un levier de développement économique, social et écologique des territoires

Instaurés par la loi relative à l'ESS de 2014, les schémas de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (Spaser) sont des plans stratégiques que doivent adopter les acheteurs publics dépassant un volume donné d'achats annuels (50 millions d'euros depuis 2023). Ils visent à intégrer des objectifs sociaux et environnementaux au sein de la commande publique :

- promotion des achats durables et locaux, au bénéfice des PME et TPE du territoire et des structures de l'ESS ;
- renforcement de l'impact social (insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, égalité femmes-hommes, prise en compte du handicap...).

Les Spaser comportent des diagnostics des achats actuels de l'organisation, des objectifs chiffrés, des mesures et clauses à insérer au sein des marchés publics, ainsi que des indicateurs de suivi et des modalités d'évaluation faisant l'objet d'une publication biennale.

Il conviendrait de renforcer le déploiement et l'appropriation des Spaser au travers de plusieurs leviers :

- l'abaissement des seuils en volumes d'achats ;
- l'accélération des échéances de *reporting* pour les collectivités et du contrôle du bon respect des règles établies ;
- la mise en œuvre de la formation des acheteurs publics au sein des collectivités locales, afin d'améliorer leur compréhension des critères ESG et du *reporting* extra-financier des entreprises ;
- la formation des chefs d'entreprise et des responsables au sein des PME sur le cadre fixé par les Spaser.

Enfin, il serait également adéquat de modifier les règles de la commande publique pour permettre d'intégrer aux critères d'attribution la part de la valeur des produits originaires de France ou de pays de l'Union européenne. Une telle mesure viendrait transposer la demande formulée de longue date par la Commission européenne de protéger les entreprises contre la concurrence déloyale des pays tiers.

Au-delà de la commande publique, il semble important d'exporter ce modèle aux grandes entreprises, en les invitant à structurer une politique d'achats responsables inspirée du modèle public des Spaser. Cela pourrait passer par :

- l'adoption volontaire ou réglementaire d'un Spaser privé, fixant des objectifs chiffrés de recours à l'ESS dans les achats et sous-traitances ;
- l'intégration d'indicateurs de suivi du volume d'achats réalisés auprès des entreprises de l'ESS dans les reportings RSE-CSR, avec publication annuelle ;
- la valorisation, dans les politiques RSE, des partenariats avec l'ESS comme leviers d'innovation sociale, de réduction de l'empreinte environnementale et de contribution à l'inclusion ;
- l'accompagnement des entreprises dans l'identification de fournisseurs appartenant à l'ESS et la co-construction de solutions adaptées à leurs besoins, en lien avec les réseaux de l'ESS.

Passer de l'aide à l'accompagnement local

Les acteurs plus traditionnels de l'accompagnement du développement économique dans les territoires ont eux aussi un rôle à jouer, mais ils doivent se réinventer. L'exemple des chambres de commerce et d'industrie (CCI) est emblématique : alors que les enjeux n'ont jamais été si grands (transformation numérique et développement de l'IA, compétition économique exacerbée, transition démographique...), leurs ressources financières ont diminué de 61 % entre 2013 et 2024. Leur réseau a ainsi perdu en dix ans plus de 10 000 emplois, sans que nous ayons pu mesurer l'impact profond sur le développement et l'activité des entreprises. Alors que les Régions souhaitent agréger l'ensemble des outils de développement économique et que les EPCI se sont dotés de réelles expertises et d'outils puissants, une réflexion doit être menée sur le sens de l'action des CCI. Celles-ci ont des atouts certains pour accompagner les entreprises et les territoires face aux défis qu'impliquent les transitions démographique, numérique, écologique et les bouleversements géopolitiques. Cette réflexion s'inscrit nécessairement en complémentarité des différents acteurs du développement économique territorial, comme la Région et les EPCI.

La responsabilité territoriale des entreprises

Une idée émergente

Les évolutions – et les tensions idéologiques qu'elles induisent – de notre conception du rôle et de la finalité d'une entreprise mènent à des expérimentations novatrices dans les territoires, à l'image du Néo Terra Score en Nouvelle-Aquitaine, un dispositif évaluant l'impact des entreprises qui sollicitent des aides publiques. Elles conduisent aussi, dans les métropoles, à une inflexion vis-à-vis des modèles urbains fondés

sur la seule croissance économique, dans le but d'améliorer la qualité de vie des habitants et de préserver le lien social. Émergent également des projets dans des agences de développement qui créent, comme à Troyes, des marques territoriales insistant sur la notion d'hospitalité.

Ces innovations sont autant de signaux faibles annonciateurs d'une prise de conscience de l'importance des enjeux ESG des entreprises. Mais ce serait une erreur de réduire ces derniers à une seule approche managériale et, de ce fait, de ne les penser qu'au sein des frontières de l'entreprise. Pour transformer réellement l'économie, il est nécessaire de concevoir la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation, au travers de ce qu'on appelle communément la responsabilité territoriale de l'entreprise (RTE). Celle-ci a fait l'objet d'un avis de la Plateforme RSE en 2018 avant d'être développée, trois ans plus tard, par la chaire Territoires de l'ESS de Sciences Po Bordeaux. Elle peut être définie¹ comme un mode d'entreprendre en collectif et en responsabilité pour le bien commun des territoires, en articulant trois notions :

- la responsabilité, pour réconcilier l'entreprise et la société ;
- l'économie sociale et solidaire, afin de remplacer l'économie des profits par l'économie des besoins (relevant d'un intérêt collectif et de l'intérêt général) ;
- le territoire, une construction sociale issue de l'imbrication entre une proximité géographique et une proximité organisée.

Autrement dit, la RTE est une manière de s'appuyer sur les engagements ESG de l'entreprise et d'opérer une double bascule : passer d'une logique individuelle à une logique collective d'une part et, d'autre part, du primat de l'offre au primat des besoins du territoire². Elle ne se réduit pas à une RSE territoriale, dans laquelle le territoire resterait instrumentalisé par l'entreprise. Au contraire ! Avec la RTE, les activités de l'entreprise sont dépendantes des enjeux du territoire dans lequel elle est ancrée. Ce dernier n'est donc pas appréhendé comme une simple ressource, selon une

1. Timothée Duverger, Maryline Filippi et Thierry Germain, *Responsabilité territoriale : pour une entreprise proche, verte, performante et solidaire*, Fondation Jean-Jaurès, février 2025.

2. Maryline Filippi, « La responsabilité territoriale des entreprises, agenda de recherche », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 1, 2024, pp. 5-23.

logique extractive, mais bien comme une communauté politique dans laquelle vient s'enchâsser l'entreprise¹.

En somme, la RTE ouvre un champ de coopérations (coopérations public-privé, « collectifs à mission² »...) qui met l'accent sur trois dimensions des innovations sociales. Premièrement, elle contribue au développement territorial à travers des processus participatifs qui impliquent l'ensemble des parties prenantes (usagers, entreprises, associations, collectivités, etc.). Deuxièmement, elle reconfigure le développement territorial lui-même à partir de la notion de responsabilité, ce qui lui assigne comme objectif de répondre aux besoins sociaux des populations locales. Cela l'inscrit aussi de facto dans une logique d'économie circulaire reposant sur l'utilisation et le recyclage des ressources du territoire, comme le développement de circuits courts³. Troisièmement, ces innovations sociales se mettent en réseau, essaient et cherchent à changer les institutions⁴, loin de toute tentation localiste.

Même si les publications se multiplient, ces dernières années, sur le sujet, la RTE devra faire l'objet de travaux supplémentaires et de propositions, comme celles du présent rapport. Elle sera à coup sûr au centre des réflexions autour d'un nouvel acte de décentralisation.

La RTE est, enfin, une attente forte des Françaises et des Français, qui ont bien compris le rôle primordial des entreprises dans la transformation de leur quotidien et la préservation de l'environnement. En effet, 96 %⁵ des personnes interrogées dans le cadre d'une enquête Harris Interactive estiment que les entreprises doivent avoir une responsabilité territoriale, tandis que 69 %⁶ de personnes sondées par l'Ifop considèrent que la loi devrait organiser une plus grande responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation.

PROPOSITION N° 11

Créer la responsabilité territoriale des entreprises (RTE)

- Favoriser la mise en œuvre des stratégies de « *Community wealth building* », sur le modèle de Preston

Après la crise de 2008, des villes en Angleterre ont souhaité construire une plus grande résilience locale aux différents chocs économiques nationaux et internationaux. Elles ont ainsi construit un modèle : le *Community wealth building*, portant en lui-même une critique profonde de la dimension extractiviste du système capitaliste, la richesse étant extraite des territoires et la croissance économique seule ne permettant pas de résorber la pauvreté. Le *Community wealth building* cherche à créer de nouvelles perceptions de la manière dont nous pensons l'économie, en proposant de réorganiser la richesse d'un territoire autour d'un « contrat social » au service de l'inclusion et de la communauté. L'objectif n'y est plus la croissance mais la justice sociale, afin de s'assurer que la richesse ne s'évapore pas du territoire ni ne soit captée par quelques-uns.

Le *Community wealth building* s'articule autour de cinq piliers :

- l'alliance des institutions publiques locales (collectivités, universités, hôpitaux, etc.) ;
- la stimulation de la capacité d'initiative et l'émergence d'une économie locale plurielle et démocratique, reposant notamment sur un tissu d'entreprises locales ou à vocation sociale, de coopératives de travailleurs, etc. ;
- la redirection locale de l'investissement des banques et des fonds de pension locaux ;
- des conditions d'emploi et de salaire décentes pour les travailleurs ;

1. Jean-Pierre Chanteau, « Penser une responsabilisation territoriale des entreprises : les enseignements de la RSE », in Maryline Filippi (dir.), *La responsabilité territoriale des entreprises*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2022, pp. 83-110.

2. « Collectifs à mission : quand entreprises et territoires coopèrent pour le bien commun », chaire ICP-ESSEC, novembre 2024.

3. Sébastien Bourdin et André Torre, « L'économie circulaire, nouveau levier de développement et de transition écologique pour les territoires », *Population & Avenir*, vol. 3, n° 763, 2023, pp. 4-7.

4. Bonno Pel et al., « Towards a theory of transformative social innovation: a relational framework and 12 propositions », *Research Policy*, vol. 49, n° 8, octobre 2020.

5. Magalie Gérard, Sylvain Reich et Yanis Belaghene, « Les Français et la responsabilité territoriale des entreprises », Harris Interactive, septembre 2022.

6. « Le regard des Français sur les entreprises et leurs territoires », enquête Ifop, décembre 2024.

– l'usage du foncier et de la propriété au service des habitants et groupes locaux.

La ville de Preston est l'exemple le plus emblématique de ce type d'alliances locales. En 2011, un grand projet d'aménagement reposant sur d'importants investissements étrangers est abandonné. La question centrale est alors : comment repenser le développement de cette ville anciennement industrielle, qui peinait à cette époque à se relever d'un processus engagé de déclin de son activité ? La Ville a ainsi redirigé sa commande publique vers l'économie locale et encouragé les modèles coopératifs, ce qui a contribué à la création en quelques années seulement de plus de 1 600 emplois, au paiement d'un salaire décent à 4 000 personnes supplémentaires, à un rallonge de 70 millions de livres pour l'économie de la ville ainsi qu'à une nette amélioration du cadre de vie. Preston a franchi, début 2025, une nouvelle étape en soutenant la création d'une banque communautaire pour financer les projets des habitants comme des entreprises du territoire.

– **Ajouter la RTE au chef de file des Régions et aux compétences des EPCI sur le développement économique**

Face à la crainte, au désarroi et parfois à la colère ressentis par les entrepreneurs et patrons de PME, pris en étau entre un contexte mouvant et peu lisible et des injonctions fortes des donneurs d'ordre, à qui l'on impose des changements réglementaires d'ampleur, nous devons repenser et consolider l'accompagnement des acteurs économiques dans les territoires.

En tant que cheffe de file du développement économique, la Région doit intégrer la RTE à ses compétences et aux politiques publiques qu'elle déploie. Concrètement, la RTE devra être ajoutée au sein des Schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) définissant les orientations de l'action régionale sur les aides aux entreprises, l'attractivité du territoire, le développement de l'ESS et de l'économie circulaire...

Son action devra, bien sûr, s'appuyer sur le dispositif consulaire, et en particulier sur les CCI et leurs données territoriales, pour créer localement les outils d'accompagnement adéquats face aux transitions à l'œuvre aujourd'hui.

L'ingénierie de cette compétence supplémentaire pourra passer par le renforcement du réseau des acteurs de l'ESS. Par essence, celle-ci place au cœur de son modèle la relation avec les territoires. Elle n'est pas un secteur à proprement parler, mais bien une autre conception de la création de la valeur.

– **Renforcer le dialogue social territorial**

En 2017, un Espace régional de dialogue social (ERDS) de l'ESS a été créé dans la région Hauts-de-France. C'est un espace de dialogue et de construction paritaire, dont le fonctionnement est régi par une charte, qui réunit les représentants des syndicats employeurs de l'ESS (l'UDES) et des syndicats de salariés (CFDT, CGT, CFE-CGC, FO). Son but est de vitaliser le développement territorial et de renforcer la reconnaissance, vis-à-vis des pouvoirs publics, des collectivités locales et des autres partenaires sociaux de l'ESS qui sont au plus proche des enjeux territoriaux. Pour accroître le dialogue social territorial, il conviendrait de mieux articuler les démocraties sociale et territoriale en reconnaissant pleinement les partenaires sociaux comme co-acteurs des transitions économiques et écologiques. Cela impliquerait un changement de culture, des ressources dédiées et des espaces de concertation identifiés et ancrés localement.

Les lieux du dialogue social territorial permettraient, lors de l'implantation d'une entreprise sur un territoire, de mettre en place une coopération étroite et effective pour mener les arbitrages essentiels (s'agissant du foncier, des ressources naturelles, de la main-d'œuvre locale...). Lors du départ d'une entreprise, ils faciliteraient les coopérations, ce qui permettrait de limiter au maximum les effets de ce dernier (reclassement, délai d'annonce...).

– **Développer massivement les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)**

Les PTCE sont définis par la loi ESS de 2014 comme un regroupement, sur un même territoire, d'acteurs économiques, de la recherche et de la formation ainsi que de collectivités territoriales, qui coopèrent dans une logique de développement économique territorial au service de projets innovants socialement. Ils disposent d'un statut reconnu, mais demeurent encore trop peu présents. Des pistes ont été esquissées afin de les doter de moyens stables, d'un cadre institutionnel clair et d'une véritable reconnaissance politique, et de les intégrer, enfin, dans les schémas et les outils de planification écologique des territoires.

– **Renforcer les Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (Cress)**

Depuis les années 1960, les Cress se sont progressivement structurées pour constituer un réseau de dix-sept entités présentes dans l'ensemble des régions et rassemblant des milliers d'adhérents et plus de 200 salariés en 2022. Ce sont de véritables ensembliers des acteurs régionaux de l'ESS, qui mènent des missions d'intérêt général ainsi que des projets au service du développement de l'ESS. Malgré une ambition forte affichée en 2014 dans le cadre de la loi ESS, qui a défini des missions socles pour les Cress (représentation des intérêts de l'ESS auprès des pouvoirs publics, appui à la création, au développement et au maintien des entreprises, appui à la formation des dirigeants et des salariés), celles-ci bénéficient malheureusement d'un financement trop fragile, qui ne permet pas de mettre en œuvre une réelle politique publique de soutien de l'ESS dans les territoires. Pourtant, un rapport d'ESS France de février 2023, remis au gouvernement, montre à quel point les Cress sont actives et imbriquées au sein des écosystèmes économiques régionaux. Ce même rapport émet plusieurs recommandations pour renforcer le positionnement et l'impact territorial des Cress, l'enjeu central étant celui du financement afin qu'elles deviennent de réels acteurs consulaires

indépendants, légitimes et s'inscrivant dans la durée. À cet égard, une réflexion pourrait être menée afin de réorienter une part de la taxe parafiscale attribuée aux CCI et aux chambres de métiers et de l'artisanat (CMA) vers les Cress.

Dans son rapport publié en septembre 2025, la Cour des comptes met en lumière un paradoxe frappant : alors que l'ESS représente 13,7 % de l'emploi privé, elle ne reçoit que 7 % des aides de l'État versées aux entreprises. Ce faisant, la Cour de comptes lève une ambiguïté majeure : non, l'ESS n'est pas une économie sursubventionnée. Au contraire, elle est sous-dotée au regard de son poids économique et de sa contribution à l'intérêt général.

– **Ouvrir un mécanisme de réduction d'impôt aux entreprises qui investissent dans les territoires et le bien commun au travers d'un dividende territorial**

Face aux adaptations massives que nous impose le dérèglement climatique ainsi qu'aux enjeux sociaux, tout aussi importants, auxquels fait face notre société, l'État – surendetté – ne peut décemment rester seul. Aujourd'hui, la question de la mobilisation au plus près des besoins de chaque territoire de la puissance économique des entreprises se pose, afin de créer des coopérations fécondes avec les écosystèmes locaux.

À rebours d'une conception de l'entreprise essentiellement tournée vers la maximisation de la valeur aux mains des actionnaires, un certain nombre d'entreprises pratiquent, en France, le dividende sociétal. Celui-ci correspond à la part des bénéfices réalisés par l'entreprise qui est reversée à des projets servant l'intérêt général. Il ne s'agit pas d'investissements classiques, puisque la société n'espère pas de retour sur investissement (ROI). Ce concept de dividende sociétal est d'autant plus intéressant que, dans un contexte budgétaire difficile pour les pouvoirs publics, les sommes versées par les entreprises représentent des « coûts évités » pour l'État, qui n'a, par exemple, pas à subventionner une

association déjà soutenue par des sociétés privées. Aux côtés du capital et du travail, les enjeux sociaux et environnementaux représentent ainsi une troisième composante de la répartition des bénéfices des entreprises. Le concept de dividende sociétal est défendu par des entreprises pionnières, comme le Crédit mutuel et la Maif, et par des acteurs engagés, comme Éric Delannoy, président fondateur du cabinet Tenzing et auteur du *Dividende sociétal. Une autre façon de partager la valeur*¹. Cet outil est, pour ce dernier, une manière de conceptualiser le partage de la valeur au sein de la gouvernance de l'entreprise, puis de l'opérer au travers de différentes initiatives tel le mécénat. C'est cet acte de « décentrage » par rapport à l'intérêt premier de l'entreprise qui est pour lui l'essentiel de l'apport du dividende sociétal, puisque le social et l'environnement sont alors considérés comme des actifs stratégiques de l'entreprise. Concrètement, le Crédit mutuel a consacré 439 millions d'euros en 2023 et 574 millions en 2024 à des actions solidaires et environnementales. À la Maif, le dividende sociétal est un dividende écologique qui s'élevait à 8,2 millions d'euros en 2023, au bénéfice de la protection de l'environnement et de la biodiversité.

Une forme territorialisée de ce dividende sociétal – le dividende territorial – pourrait être un outil performant au service de la RTE. Son application locale permettrait, selon Éric Delannoy, une « meilleure pertinence des actions locales et une meilleure efficacité de leur mise en œuvre », car c'est à l'échelle locale que se vivent les effets du dérèglement climatique et des fractures sociales.

Si le bien-fondé de la RTE ne fait plus débat, la question de ses modalités et de son financement reste entière : le dividende territorial y répond.

Il place l'entreprise devant des choix stratégiques quant à la répartition de sa valeur afin de contribuer pleinement à la préservation de l'environnement ou au progrès de l'écosystème local. La grande force de ce dividende réside également dans la réciprocité des intérêts : pour qu'une entreprise soit prospère, elle a besoin d'opérer sur un territoire dynamique, aux aménagements modernes et avec des bassins d'emploi ainsi qu'une offre de formations adaptés à ses besoins.

Un mécanisme d'incitation fiscale pourrait être mis en place afin d'encourager les entreprises à consacrer une part de leurs bénéfices annuels à un dividende territorial, outil d'une résilience collective future.

Les différents leviers que nous avons décrits permettraient de travailler à l'élargissement d'une économie territoriale circulaire mettant l'accent sur l'ancrage local des flux, des acteurs et des ressources, pour arriver à la mise en place de systèmes davantage résilients, sobres en énergie et en consommation de ressources naturelles et portés sur la coopération. Les enjeux induits d'une telle conception économique sont majeurs : la création de boucles locales de ressources, dans le but de favoriser le réemploi des matériaux, la mise en réseau d'acteurs économiques et industriels, l'analyse des flux territoriaux (« métabolisme territorial ») de matières, d'énergie, d'eau ou de déchets, la conception de nouveaux modèles économiques locaux autour de la réparation, de la réutilisation, de la location ou du partage (« économie de la fonctionnalité »)... Cette économie doit également favoriser une gouvernance territoriale plus coopérative entre collectivités, entreprises et citoyens, au sein de nouvelles alliances, et être pleinement intégrée dans les politiques locales (PLUi, Sradet...).

1. Éric Delannoy, *Le dividende sociétal. Une autre façon de partager la valeur*, Paris, Dunod, 2025.

Des entreprises démocratiques

L'entreprise est un « être politique » s'organisant autour de relations de pouvoir, comme le pouvoir des actionnaires ou la subordination des salariés aux employeurs. Cette relation verticale, qui se traduit aussi par la notion de management, appelle une dimension horizontale : une entreprise viable doit créer du commun entre ses dirigeants, ses salariés, ses clients, ses financeurs, ses fournisseurs, le territoire où elle est implantée, etc. Cette dualité fait de l'entreprise un espace politique, qui doit être pensé comme tel.

Pour nous, la dimension horizontale d'une « entreprise partagée » doit se traduire concrètement par plusieurs leviers : le partage du sens, le partage du pouvoir et le partage de la valeur.

Le partage du sens

Commencer notre réflexion par le partage du sens, c'est mettre en quelque sorte les pieds dans le plat : à l'évidence, les Françaises et Français ont une relation loin d'être toute rose et simple avec leur travail. Pour être plus précis, une part importante d'entre eux se sent peu engagée dans son travail et manque de sens et de motivation. Une étude¹ de 2024 mesurant l'engagement au travail des salariés européens a ainsi placé la France en dernière position en Europe, avec seulement 7 % des salariés qui se déclaraient engagés dans leur travail. Une autre étude² révèle que seulement 26 % des actifs français se sentent épanouis au travail, quand 12 % d'entre eux se disent très malheureux. Le manque de sens est lui aussi une donnée

majeure : selon une étude³ d'Ipsos, près de 70 % des salariés vont au travail mécaniquement, voire à reculons. Pire, dans une part non négligeable des situations, la santé mentale des salariés serait en jeu : trois personnes sur quatre⁴ rencontrent en effet un problème de santé mentale lié à leur travail, et 44 % des salariés⁵ présentent même une situation de détresse psychologique, quand le taux de burn-out a, de son côté, doublé⁶ depuis 2020. Aujourd'hui, selon l'Association nationale des DRH, le nombre d'arrêts de travail liés à des causes psychologiques est supérieur à celui des arrêts liés à des causes physiques. Les troubles relatifs à l'anxiété, à la dépression et au burn-out expliquent aujourd'hui près d'un quart de ces arrêts. À l'heure où les réflexions sont nombreuses quant à la manière de financer notre modèle social, le coût incroyablement élevé pour la société de la perte de sens et de la détresse au travail a de quoi choquer. En 2018 déjà, la Fondation FondaMental évaluait le coût économique lié aux pathologies mentales trouvant leur origine au travail en France à plus de 170 milliards d'euros par an, dont 126 milliards en coûts indirects (résultat de la perte de qualité de vie et de productivité). Une autre étude⁷ de 2016 quantifie ce coût du mal-être au travail à 11,5 % du PIB national, soit 230 milliards d'euros !

Ces nombreux chiffres n'ont d'autre objectif que de prendre la mesure d'un phénomène qui s'est encore renforcé depuis la crise sanitaire de 2020. La question qu'on doit dès lors se poser est : comment en est-on arrivé là ? Les raisons de cette situation catastrophique sont liées à l'organisation même du travail : le management vertical et l'éloignement des centres de décision des lieux du travail réel sont en particulier

1. « State of the global workplace 2025 », enquête Gallup, 2025.

2. « Seuls 26 % des actifs français sont épanouis au travail, et 12 % y sont très malheureux », enquête Indeed, novembre 2024.

3. « [Baromètre] Santé mentale et QVCT », enquête Ipsos et Qualisocial, 2025.

4. « AXA Mind Health Report : la santé mentale se détériore à travers le monde », enquête Ipsos, mars 2024.

5. « État psychologique des salariés français. La prévention des risques psychosociaux est-elle un échec ? », enquête OpinionWay, février 2023.

6. *Ibid.*

7. Gwendal Perrin, « Qualité de vie au travail : le mal-être représenterait un coût annuel de 12 600 euros par salarié », *L'Argus de l'assurance*, 20 mai 2016.

en cause. Le management vertical se traduit par des décisions prises de manière isolée, en surplomb, les cadres eux-mêmes se disant pris dans l'avalanche des décisions qu'ils sont appelés à transmettre malgré, peut-être, leur absurdité ou la difficulté de les faire comprendre par les échelons inférieurs de l'entreprise. L'origine de ce processus a été documenté par Olivier Favereau et Armand Hatchuel pour le Collège des Bernardins. Ils évoquent¹ une « grande déformation » au sein des grandes entreprises, un phénomène renforcé par la financiarisation de l'économie depuis quarante ans, même si la verticalité du management peut aussi se retrouver au sein d'une PME familiale ou dans une Scop. Cette verticalité résulte de l'idée erronée que les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise, ainsi que de la domination de la relation actionnaire-manager au détriment de la relation manager-salarié. Ce déséquilibre a impacté la gestion de l'entreprise et l'évaluation du travail, toutes deux dominées par des critères financiers marginalisant d'autres formes de reconnaissance et de valeur. Une telle gestion sur la performance financière a occulté les enjeux de coopération et de sens du travail, qui doit aussi passer par l'épanouissement personnel. L'éloignement géographique des cadres des lieux de production contribue également largement à ce phénomène. Les effets délétères des décisions prises loin du travail réel ne se limitent pas aux entreprises les plus financiarisées : ils sont aussi constatés dans de nombreux services publics, où le recours exagéré à des cabinets de conseil aggrave la situation.

L'enjeu du management par les chiffres est, ainsi, central. La façon d'organiser le travail – ou de le réorganiser – se fait à partir d'objectifs quantitatifs imposés aux salariés, les mettant dans une situation de compétition et de pressurisation. Aux procédures standardisées s'ajoutent des tâches de *reporting* complexes sans lien réel avec le sens que l'on peut donner à son travail. Les nouvelles technologies renforcent ce phénomène « néotayloriste » où la production est décomposée en un certain nombre de tâches,

prescrites et contrôlées automatiquement par des machines et de l'IA. Citons l'ouvrier à la chaîne de l'industrie automobile, le cariste dans un entrepôt logistique avec une IA dans ses écouteurs, l'aide à domicile qui doit borner et suivre les consignes sur une tablette ou son téléphone... Dans ce contexte, les travailleurs sont considérés, selon Bruno Palier, directeur de recherche du CNRS, comme des « agents de l'accroissement de la production quantitative² » et non comme des « atouts, [comme] une contribution précieuse à la productivité de l'entreprise³ ». Leurs conditions de travail sont dégradées : rémunération peu attractive, management autoritaire, absence de reconnaissance... et de perspectives d'évolutions professionnelles ou d'opportunités.

Dans les services, un autre symptôme de ce mal-être au travail est apparu ces dernières années dans les enquêtes : les « *bullshit jobs* », terme de l'anthropologue David Graeber⁴, où le danger n'est pas le burn-out mais le bore-out, pouvant être considéré comme un ennui mortifère et quotidien au travail provoqué par un manque de stimulation intellectuelle et un sentiment d'inutilité. Qui n'a pas reconnu de situation(s) déjà rencontrée(s) personnellement en regardant la série *The Office*, avec l'acteur Steve Carell, qui a fait l'objet de nombreuses adaptations ? Qui n'a pas été, au contraire, bouleversé par le cinéma du réalisateur britannique Ken Loach, véritable naturaliste de ce monde du travail qui abîme les corps et les esprits ? Nous y reviendrons, mais cette vision du travail « low cost », selon laquelle il est considéré comme un coût qu'il faut diminuer et rendre le plus productif possible, menace l'entreprise et notre contrat social.

À cet enjeu structurel du management au sein des organisations s'ajoute des raisons plus sociétales, renforcées, par ailleurs, par l'arrivée des nouvelles générations dans le monde du travail. Une étude menée par Audencia et Job that makesense montre un décalage entre les convictions personnelles des salariés et les pratiques ou objectifs de leur entreprise. Les actifs sont 81 % à considérer ce désalignement

1. « Entretien avec Olivier Favereau et Armand Hatchuel », *Revue Cadres*, n° 445-446, septembre 2011.
 2. Audition en visioconférence du groupe de travail, le 14 janvier 2025.
 3. *Ibid.*
 4. David Graeber, *Bullshit Jobs*, Paris, Les liens qui libèrent, 2019.

comme un facteur déclencheur de leur quête de sens au travail. Les salariés aspirent également à ce que leur travail ait un impact positif sur la société : une étude de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) révèle que 68 % des sondés qui trouvent du sens dans leur activité professionnelle déclarent exercer un métier utile. Dans ce cadre, la volonté de contribuer à la réponse aux enjeux climatiques et sociaux est un moteur croissant : l'étude précitée montre que 57 % des professionnels cherchent à avoir un impact positif sur la société et la planète. Enfin, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est déterminant pour les travailleurs : selon l'Anact, 95 % des salariés pensent que c'est un sujet important, un chiffre stable depuis 2015.

Revitaliser le droit d'expression des salariés

Selon Christophe Dejourn, théoricien de la psychodynamique du travail, un travail a du sens s'il nous permet de nous sentir utile, de nous reconnaître dans ce que nous faisons en respectant les règles du métier et l'éthique commune, et de développer nos habiletés et notre expérience.

Les dernières Assises du travail menées par Sophie Thiéry et Jean-Dominique Sénard ont également mis en lumière que le mal-être au travail est le fait d'un manque de confiance et d'autonomie et, surtout, d'une absence d'espaces d'échanges et de discussions autour du travail.

C'est la loi du 4 août 1982, dite « loi Auroux », qui a instauré un droit d'expression directe et collective des salariés sur les conditions de travail. Il s'agit, en quelque sorte, de l'acte fondateur du dialogue professionnel, donnant aux salariés un rôle actif dans l'organisation du travail. Cependant, si la loi reconnaît ce droit, il est, dans les faits, tombé en désuétude, du fait d'une absence d'obligation pour les entreprises.

Sans avoir été abrogée, la loi Auroux est, aujourd'hui, rangée au rayon de la théorie : très peu d'entreprises continuent à faire vivre des accords sur le droit d'expression. Des chercheurs¹ ont également montré que même au sein des entreprises faisant participer le plus leurs salariés, ce droit était extrêmement limité.

Au dépérissement de la loi Auroux se sont ajoutées les ordonnances travail prises par le président de la République, Emmanuel Macron, au début de son premier quinquennat. Elles ont porté un coup fatal au dialogue professionnel et social en mettant fin aux CHSCT, qui étaient les instances de représentation du travail réel. Le rapport d'évaluation² des ordonnances Macron réalisé en 2021 par France Stratégie a souligné que la suppression des CHSCT a entraîné une dilution des enjeux de santé, de sécurité et relatifs aux conditions de travail au sein des nouvelles instances représentatives, le Comité social et économique (CSE) les intégrant dans un ensemble plus large. Cette fusion a réduit le temps accordé et les moyens consacrés à l'analyse fine du travail quotidien. La mise en place très limitée des Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) a quant à elle pu provoquer une perte d'expertise et une moindre attention portée à la prévention des risques professionnels. Surtout, la suppression des CHSCT dans les moyennes et grandes entreprises a finalement eu une conséquence grave : la déconnexion croissante entre les instances de représentation, comme le CSE, et le travail réel vécu par les salariés.

Si un consensus se dégage sur le fait que la loi doit désormais consacrer fermement ce droit d'expression des salariés, les voies pour y parvenir sont pourtant multiples. Quoi qu'il en soit, la loi devra être attentive à ne pas brimer les formes que peut prendre le dialogue professionnel issu du droit d'expression des salariés au sein des entreprises, nécessairement plurielles au gré des spécificités et enjeux sectoriels et locaux.

1. Camille Dupuy, Alexis Louvion et Jules Simha, *L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques*, Ires, juin 2024.

2. « Rapport d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017 relatives au dialogue social et aux relations de travail », France Stratégie, 2021.

Pour un projet d'entreprise présenté annuellement

En s'appuyant sur les instances du dialogue social au sein de l'entreprise, l'élaboration, chaque année – sur le modèle des projets d'activité des associations –, d'un projet d'entreprise permettrait d'échanger sur les aspects clés de l'activité de l'entreprise pour l'année à venir (investissements, politique salariale...).

La nécessité de faire évoluer le management « à la française »

Au fond, c'est bien le caractère vertical et pyramidal des organisations du travail et du management « à la française » qui doit évoluer, comme l'a encore souligné l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) dans une étude comparative au niveau européen¹.

Cette évolution est d'autant plus nécessaire que le management est, d'une part, perçu comme central par les travailleurs eux-mêmes : plus d'un tiers d'entre eux seraient prêts à quitter leur entreprise ou leur administration en raison de mauvaises relations avec leurs managers². D'autre part, la crise sanitaire a accéléré certaines transformations et pratiques, qui n'ont pas forcément été pensées correctement du fait de l'urgence à agir. L'essor massif du télétravail a, par exemple, provoqué des remous dans de nombreuses entreprises, qui n'hésitent plus, dans certains cas, à le supprimer ou le limiter drastiquement, alors qu'il est pourtant un levier de souplesse et de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle.

Dans un récent rapport³, la CFDT pointe plusieurs facteurs explicatifs d'un dialogue social français vertical où le management, comme l'organisation du travail, est souvent considéré par les employeurs comme relevant de leur unique prérogative :

- la survalorisation de certains cursus académiques dans le recrutement des managers et dirigeants

(issus d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de commerce, des grandes écoles d'administration...);

- la faiblesse, voire l'absence, de contenus pédagogiques et de formation continue dédiés à l'apprentissage de pratiques managériales performantes, attentives et justes. On pourrait également évoquer la faible place du management dans les cursus des grandes écoles, alors qu'il représente un enjeu tout aussi important que la maîtrise technique d'un sujet.

On peut, de manière évidente, ajouter un autre facteur : le manque d'accompagnement, au sein des entreprises, des nouveaux managers.

Dans son rapport, la CFDT identifie « dix leviers fondamentaux » vers un management plus juste :

- la qualité du travail au cœur du management ;
- l'autonomie et la confiance pour favoriser le pouvoir d'agir ;
- le dialogue professionnel pour co-construire le travail ;
- un management donneur de sens ;
- un management porteur de reconnaissance ;
- un management privilégiant le développement des compétences ;
- un principe de subsidiarité et le droit à l'erreur ;
- un management de soutien, individualisé et juste ;
- une attention particulière aux collectifs de travail ;
- un management participatif et démocratique.

Ces leviers forment une feuille de route visant à renforcer sensiblement les modules dédiés aux organisations du travail, aux pratiques managériales à impact social positif, à la conduite des transformations, au dialogue professionnel et à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Ces modules pourraient être déployés au sein des formations initiales et continues des (futurs) dirigeants et encadrants des entreprises, mais aussi au sein des CSE et des organisations syndicales elles-mêmes. Comme le souligne l'Igas, des passerelles entre universités, grandes écoles et entreprises pourraient, par ailleurs, être créées afin de mieux diffuser les compétences managériales à impact social positif.

1. « Management practices in companies and social policies in France: lessons from an international comparison (Germany, Ireland, Italy, Sweden) and research », Igas, juin 2024.
 2. « Les salariés et la People Review », enquête OpinionWay pour Tellent, février 2024.
 3. « Le travail que nous voulons : les revendications de la CFDT pour faire vivre la démocratie au travail », CFDT, 15 janvier 2025.

Au sein des CSE et/ou des CSSCT, les pratiques managériales peuvent être à l'ordre du jour dans le cadre des info-consultations sur la stratégie de l'entreprise (à propos de l'organisation du travail) et sur la politique sociale (à propos des conditions de travail), ainsi que lors de l'info-consultation spécifique sur le Duerp¹ (sous l'angle de l'analyse et de la prévention des risques psychosociaux).

L'enjeu est clair : mobiliser tous les leviers indirects existants (droit d'expression directe des salariés, obligations QVCT...) pour favoriser l'horizontalité et la participation. En France comme en Europe, il n'existe effectivement pas de politique publique du management au sens strict, et la voie législative semble inadaptée pour apporter des changements.

Cependant la centralité des pratiques managériales dans la qualité de l'emploi et la santé au travail, comme la multiplicité des politiques liées à ces enjeux, appelle à la construction d'une stratégie nationale souple d'innovation managériale. Pilotée à l'échelle nationale et déclinée au niveau régional, celle-ci pourrait aider à :

- provoquer une prise de conscience sociétale et médiatique sur le sujet ;
- mieux coordonner les leviers existants et les acteurs concernés ;
- lancer des expérimentations et diffuser les innovations (plan d'action managérial, communication et marketing RH, initiatives de coopération managériale en entreprise...);
- soutenir la production de connaissances et d'indicateurs, notamment sur l'évolution du métier et des fonctions liées aux ressources humaines ainsi que sur le rôle du management au sein de l'entreprise ;
- construire un droit à la formation managériale et une obligation de formation au management de dix heures par an pour certaines fonctions ;
- co-construire un label témoignant de pratiques vertueuses et d'un plan effectif au sein de l'entreprise en matière de management.

Nota bene : L'équipe ayant produit ce rapport a également auditionné d'autres chercheurs partisans d'une approche plus offensive, à l'image de Thomas Coutrot. Celui-ci recommande de créer une nouvelle institution, le « délégué au travail réel », afin de rééquilibrer le pouvoir de décision sur les questions d'organisation du travail, en laissant le soin à la négociation collective de lui donner corps.

PROPOSITION N° 12

À l'issue de la réalisation d'une mission de l'Anact et de l'Igas, renforcer – si besoin par la loi ou le règlement – le droit d'expression des salariés et le dialogue professionnel

Avant de légiférer, nous recommandons de confier à l'Igas et l'Anact, dont la gouvernance est tripartite et inclut les partenaires sociaux, la mission de cartographie des lieux et des initiatives du dialogue professionnel en France. Cette mission préalable serait une manière, pour Sophie Thiéry, présidente de la commission travail et emploi du Conseil économique, social et environnemental (Cese), de ne pas « limiter la créativité » du dialogue professionnel, qui peut prendre de nombreuses formes possibles.

Cette législation sur le dialogue professionnel ne devra pas non plus venir affaiblir le nécessaire dialogue social au sein des entreprises : le dialogue sur le travail, sous toutes ces formes, sera toujours une nécessité pour améliorer la vie quotidienne des travailleurs.

La proposition de loi visant à favoriser l'écoute professionnelle a fait suite au groupe de travail parlementaire et transpartisan, rassemblant 25 députés de groupes différents, intitulé « Le travail en commun ! ». Ce groupe de travail, piloté par Astrid Panosyan-Bouvet, Dominique Potier et Stéphane Viry, a auditionné une vingtaine d'acteurs : chercheurs, chefs d'entreprise, syndicalistes, responsables de ressources humaines,

1. Le Document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) est obligatoire dans toutes les entreprises dès l'embauche du premier salarié. Pour le réaliser, l'employeur recense et évalue, d'abord, les risques présents dans l'entreprise. Ensuite, il y consigne le résultat de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité auxquels peuvent être exposés les salariés.

avocats en droit du travail, etc. Il a mis en évidence le besoin d'écoute et de dialogue au sein de l'entreprise. En rendant plus largement obligatoire la présence salariale dans les instances administratives et en renforçant le droit d'expression directe et collective afin de favoriser le dialogue social en proximité des situations de travail, le but est de renforcer l'écoute professionnelle et le dialogue social à la fois « par le haut » et « par le bas » au sein des entreprises.

PROPOSITION N° 13

Dans le code du travail, ajouter un principe de prévention de la santé au travail passant par l'écoute des salariés

Nous recommandons, en complément, de modifier l'article L4121-2 du code du travail pour y intégrer un dixième principe général de prévention : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales, afin d'améliorer la prévention des risques physiques et mentaux.

Aujourd'hui, ce travail d'écoute est peu réalisé, et ce sont trop souvent à des organismes externes, qui ne viennent pas toujours dans l'entreprise, qu'est confiée la charge d'élaborer ce type de plan.

Pour une prise en compte des inégalités et des fragilités au sein de l'entreprise

La perception du rôle de l'entreprise évolue dans la société, alors que s'exprime un besoin de protection croissant qui la concerne elle aussi.

C'est ce que montre, en effet, la récente étude conjointe de The Arcane, Cluster17 et la Fondation Jean-Jaurès : dans un moment de grand basculement anxieux du fait du retour de la guerre, des tensions internationales et commerciales et des difficultés politiques, les Français plébiscitent un monde économique qui assume ses responsabilités. Cette notion « d'entreprise rempart » que développent les auteurs de l'étude

se traduit par un niveau de confiance dans l'entreprise comparable à celui des piliers de la République protectrice que sont l'armée, la police ou l'hôpital. Plus étonnant encore, pour près de la moitié des répondants, les patrons disposent aujourd'hui de plus de pouvoir que les dirigeants politiques. On ne peut qu'être frappé, enfin, par cette aspiration des Français à ce que la puissance développée par les entreprises soit mise au service de l'utilité collective et de la protection – des individus, des salariés, du tissu social ou encore des valeurs communes. Cela se traduit par une forte attente sur la facilitation du quotidien : prise en charge des frais de transport, aides au logement, modes de garde, mutuelle santé... Cette étude montre par de nombreux aspects la porosité entre la société et l'entreprise : cette dernière n'a pas vraiment le choix d'être un pilier de la société, lorsque l'État et les institutions collectives sont en difficulté. Au niveau local, on comprend le caractère systémique des enjeux de protection et du besoin de coopération entre les acteurs plus traditionnels que sont l'État, les associations et les collectivités locales, et les entreprises, qui fournissent des solutions déterminantes.

« Ni problème ni solution » : pour reprendre les mots d'un des auteurs de l'étude, l'entreprise est un lieu où le commun s'opère, et où les politiques d'égalité femmes-hommes et d'inclusion ainsi que la prise en compte des vulnérabilités ont toute leur place, malgré le *backlash* violent provenant des États-Unis. L'affaire avait fait grand bruit dans la presse quand l'ambassade américaine avait fait parvenir, en mars 2025, une lettre à ses grands fournisseurs français afin de les contraindre à renoncer à toute politique en faveur de la diversité. Ce *backlash* est un mouvement puissant aux États-Unis : à l'instar d'IBM, d'Amazon, de Meta et de Ford, de nombreuses entreprises américaines rétro-pédalent et suppriment leurs politiques en faveur de la diversité et de l'égalité, sous la pression de l'administration Trump.

Il faut, au contraire, être plus offensif que jamais dans le combat pour l'égalité et l'inclusion, à l'image de l'enjeu de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes. Selon une

étude¹ de l'Observatoire des inégalités publiée en mars 2024, les femmes gagnent en moyenne 22 % de moins que les hommes au sein du secteur privé français. Cependant, à temps de travail et poste équivalents, l'écart de salaire se réduit à seulement 4 %. Cela s'explique par le fait que les femmes travaillent moins que les hommes et s'orientent vers des métiers moins bien payés. Au-delà de la rémunération, c'est bien l'accès aux postes de direction et à responsabilité qui est le plus significatif des inégalités entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise. En 2022, les femmes ne représentaient en effet que 29 % des cadres dirigeants dans les entreprises de plus de 250 salariés. Au sein du CAC 40, la proportion était encore plus faible en 2023 : 6,25 % des présidents ou directeurs généraux étaient des femmes.

Face au retour en arrière imposé par certaines forces politiques au niveau international, se joue un véritable combat de valeurs qui porte non seulement sur le bien-fondé mais aussi sur les apports concrets des politiques d'inclusion. L'exemple du handicap est, à ce titre, très parlant. Depuis 1987, les entreprises françaises de vingt salariés ou plus doivent employer au moins 6 % de travailleurs en situation de handicap ou s'acquitter d'une contribution à l'Agefiph. Malgré cette contrainte qui existe depuis de nombreuses années, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en 2022 était en moyenne en France de 3,5 %, alors que le taux de chômage des personnes en situation de handicap est toujours deux fois plus élevé que dans l'ensemble de la population active. Pourtant, de nombreuses études démontrent les apports déterminants de l'inclusion : les entreprises inclusives surperforment vis-à-vis de leurs concurrentes sur la satisfaction client, l'image de marque et la fidélisation, et la diversité des profils est associée à de meilleures innovation et adaptation, tandis que les apports d'une politique d'inclusion bénéficient à tous, que ce soit sur l'aménagement des postes, le management ou l'organisation plus

flexible du travail. Nous devons agir plus résolument sur l'intégration des personnes en situation de handicap et l'accompagnement des entreprises à l'atteinte du taux de 6 %, par un soutien à apporter aux réseaux spécialisés (Cap emploi, Agefiph, label Cap'Handéo...).

Au-delà des enjeux liés au handicap, la transition démographique que connaissent nos sociétés occidentales va, quant à elle, bouleverser leur organisation et donc celle des entreprises. Entre 2020 et 2030, le nombre de personnes entre 75 et 84 ans aura quasi doublé et, en 2050, les personnes âgées de plus de 85 ans seront près de 5 millions contre 2 millions aujourd'hui. Ce « mur démographique », symptôme d'une société qui vieillit, aura pour corollaires au sein des entreprises, d'une part, de mieux prendre en compte le travail des seniors et, d'autre part, de fortement développer des politiques liées aux enjeux de l'aide. Aujourd'hui, 9,3 millions de Français sont des proches aidants, c'est-à-dire qui apportent une aide fréquente et à titre non professionnel dans les actes ou activités de la vie quotidienne d'une personne en perte d'autonomie du fait de l'âge, de la maladie ou d'un handicap. Parmi eux, 5 millions sont actifs, autrement dit en âge de travailler, disponibles ou qui souhaiteraient l'être davantage. Ils ont des profils variés : aidants actuellement en emploi, salariés ou non, qui souhaitent une évolution professionnelle ; aidants ou ex-aidants qui ont été contraints de quitter la vie active ou de réduire leur activité professionnelle pour la concilier avec les impératifs de leur proche, mais qui souhaitent se réengager dans leur vie professionnelle ; jeunes adultes aidants qui entrent dans la vie active avec ou sans diplôme...

L'aide est un enjeu autant pour les ressources humaines que pour la politique ESG des entreprises. Elle peut relever :

- de la politique sociale des entreprises. Les aidants étant possiblement fragilisés par leur situation personnelle, ils ont besoin d'être soutenus ;

1. « D'où vient l'écart de salaires entre les femmes et les hommes ? », Observatoire des inégalités, données 2023.

– de la politique de préservation de la santé et de promotion de la qualité de vie au travail (QVT). Les aidants sont au cœur des enjeux du dialogue social et professionnel pour la prévention des risques de santé ou psychosociaux et pour le maintien de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;

– de la politique RH. Les aidants contribuent avant tout à la performance économique et organisationnelle d'une entreprise : leurs compétences (voir tableau ci-dessous), *hard* comme *soft*, sont utiles à l'entreprise, et le management doit en prendre conscience.

Résolution des problèmes complexes	Travail avec les autres	Auto-organisation	Maîtrise des équipements et technologies
Gestion des priorités	Leadership	Autonomie	Compétences numériques
Analyse critique	Opération	Intelligence émotionnelle	Techniques
Prise de décision	Négociation	Créativité	...
	...		

Source : « Valoriser les compétences des aidants : un enjeu RH, de responsabilité sociétale pour les entreprises », site AG2R La Mondiale.

Là encore, l'entreprise doit saisir l'opportunité de faire de l'aidance un sujet transversal qui peut lui être utile pour accroître son agilité, son inventivité et la cohésion comme la résilience de son collectif.

Dans son étude intitulée « Salarié-es aidant-es : nouvelle priorité pour les entreprises¹ », la chaire Territoires de l'ESS met en évidence un trio inspirant : sensibilisation-détection-action. Celui-ci s'appuie sur des expérimentations innovantes menées par la Maison de santé protestante de

Bordeaux-Bagatelle, appelant à changer le regard de l'entreprise qui ne doit plus voir la personne aidante comme quelqu'un de vulnérable mais plutôt comme une personne rencontrant des difficultés et pour lesquelles des solutions existent. L'entreprise seule ne peut pas tout, et une structure extérieure, composée de professionnels dédiés capables d'accompagner les aidants salariés et de faire le lien avec les organisations d'un territoire donné, est une solution efficace, si l'entreprise lui ouvre ses portes.

1. « Salarié-es aidant-es : nouvelle priorité pour les entreprises », chaire Territoires de l'ESS, 2024.

Le partage du pouvoir

Comme nous l'avons vu dans la première partie du présent rapport, la prise en compte des enjeux ESG dépend de leur niveau d'intégration dans l'entreprise et de celui de prise en compte de la raison d'être au sein de la gouvernance. Il en est de même de

l'équilibre des rapports entre salariés, actionnaires et management, comme évoqué dans la section précédente sur le partage du sens. Selon l'économiste Olivier Favereau, « tant qu'on ne change pas les règles du pouvoir, peu de changement est possible² ». Le partage du pouvoir et la question démocratique sont en effet les clés de voûte de la réussite de la responsabilisation et de l'ancrage territorial des entreprises.

2. Audition du groupe de travail en visioconférence, le 17 décembre 2024.

Or, changer les règles du pouvoir signifie concrètement ériger les modèles coopératifs en références et, dans les autres entreprises, partager le pouvoir afin d'instaurer une réelle « codétermination », c'est-à-dire une participation directe des salariés à la gouvernance de l'entreprise. Ce modèle, développé principalement en Europe du Nord et en Allemagne, repose sur une logique de partage du pouvoir décisionnel entre les actionnaires et les représentants des salariés. Il s'appuie sur deux piliers :

- représentants des actionnaires et des salariés disposent des mêmes droits au sein de l'organe dirigeant type de la société anonyme, à savoir le conseil d'administration ou de surveillance ;
- le conseil d'établissement (en anglais « *works council* », en français « comité social et économique ») est composé exclusivement de représentants élus des salariés, et il partage des prérogatives en matière d'organisation du travail avec le management.

En d'autres termes, la codétermination peut être définie par deux propositions relativement simples du point de vue du travail : 1) les actionnaires n'ont pas le monopole des décisions stratégiques, et 2) les managers n'ont pas le monopole des décisions d'organisation du travail.

L'Allemagne est un modèle emblématique de la codétermination. Depuis la loi *Mitbestimmungsgesetz* de 1976, les entreprises de plus de 2 000 salariés doivent composer leur conseil de surveillance à parts égales entre représentants des actionnaires et des salariés. Pour les entreprises de 500 à 2 000 salariés, un tiers des sièges est réservé aux représentants des salariés.

Par ailleurs, les conseils d'établissement, instances élues par les salariés, existent dans les entreprises privées de plus de cinq salariés. Ces *Betriebsräte* représentent les intérêts des salariés vis-à-vis de l'employeur sur des sujets liés aux conditions de travail, à l'organisation, la santé, la formation...

Critères d'analyse	Betriebsrät en Allemagne	CSE en France
Mise en place	Obligatoire à la demande des salariés, dès cinq salariés.	Obligatoire dans les entreprises de onze salariés et plus.
Élection	Tous les quatre ans par les salariés, dans un scrutin distinct de celui des syndicats.	Tous les quatre ans, élection par collèges électoraux (syndicats présents).
Base de représentation	Établissement (local).	Établissement ou entreprise, selon l'organisation.
Rôle principal	Représenter les salariés sur tous les sujets de travail réel.	Instance unique – ex-CE, délégué du personnel (DP), CHSCT – dont le rôle est large : économique, social, lié à la santé...
Compétences	Large droit de consultation et codécision dans certains domaines.	Consultation obligatoire sur la stratégie, l'emploi et les conditions de travail.
Droit de veto ou de blocage	Oui, dans certains cas (horaires, surveillance, congés...).	Non, sauf exceptions (droit d'alerte, droit de retrait...).
Droit de codétermination	Dans certains cas, si les propositions du conseil d'entreprise ne sont pas reprises par la direction, alors intervention d'un arbitre qui décide.	Non.
Relation avec les syndicats	Indépendant mais coopère avec les syndicats.	Représentants souvent issus des syndicats.
Protection des élus	Très forte (contre le licenciement, la discrimination...).	Forte, mais parfois contournée en pratique.
Commissions spécialisées	Pas de structure du type CHSCT, mais présence de comités <i>ad hoc</i> .	CSSCT obligatoire à partir de 300 salariés.

Ce tableau comparatif et synthétique montre que le *Betriebsrät* a davantage de pouvoirs concrets que le CSE en France, notamment en matière de codécision. De plus, il évite la dilution des sujets liés à l'organisation du travail des salariés, que ce soit du point de vue des compétences de l'instance (nous l'avons vu, le CSE a un périmètre bien trop large pour avoir le temps d'examiner de telles questions sérieusement) ou de son échelle d'analyse (le CSE est, dans les moyennes et grandes entreprises, trop éloigné des lieux du travail réel, quand le conseil d'établissement allemand garde son ancrage local). L'exemple allemand est, ainsi, incontournable, même s'il ne peut représenter un modèle complètement abouti car des mécanismes de contournement de la codétermination existent *via* l'instauration de holdings.

Comme le montrent les travaux¹ de Christophe Clerc, la codétermination dans les conseils d'administration et de surveillance est aujourd'hui présente dans 18 des 27 pays de l'Union européenne. En Suède, les salariés ont le droit de désigner des représentants au sein des conseils d'administration comptant plus de 25 salariés. En Norvège, cette obligation s'applique aux entreprises de plus de 30 salariés. D'autres pays européens mettent en place des seuils d'effectifs très bas : 35 salariés au Danemark et 55 en Slovaquie, Slovénie et République tchèque.

En France, la codétermination reste malheureusement très limitée par rapport à l'Allemagne ou aux modèles nordiques. La loi de 2013 sur la sécurisation de l'emploi a posé l'obligation pour les grandes entreprises – qui ont plus de 5 000 salariés en France ou 10 000 dans le monde – d'avoir au moins un ou deux administrateurs salariés selon la taille du conseil (plus ou moins douze membres). La loi Rebsamen de 2015 a baissé ces seuils à 1 000 salariés en France et 5 000 dans le monde. La loi Pacte de 2019 a légèrement renforcé cette disposition en rendant obligatoire la présence d'un représentant des salariés pour les conseils de huit membres ou moins et d'au moins deux représentants des salariés pour les conseils de plus de huit membres. Ceux-ci disposent des mêmes droits et devoirs que les autres administrateurs.

On le voit, même si nous sommes bien loin de la situation de nombre de nos partenaires européens, des progrès importants ont été effectués. Il est, aussi, essentiel de constater que la codétermination peut aujourd'hui s'appuyer sur le soutien de grandes centrales syndicales comme la CFDT, la CGT, la CFE-CGC et la CFTC. Cet appui prend son fondement théorique dans la notion de « partie constituante ». Nous pouvons également préciser, à ce stade, que la codétermination entre actionnaires et salariés ne doit pas interdire la participation d'experts, de scientifiques ou de représentants des ONG au conseil d'administration (ou conseil de surveillance).

L'enjeu du partage du pouvoir et de la codétermination s'étend enfin à d'autres organisations économiques, à l'image par exemple des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM), des portefeuilles collectifs appartenant à des souscripteurs et gérés par des sociétés de gestion. Cet exemple est loin d'être anodin puisque l'encours des OPCVM s'élevait à... 823 milliards d'euros en France en 2019, soit l'équivalent de 34 % du PIB ! Dans le détail, l'article L 214-9 du code monétaire et financier prévoit que le dépositaire et la société de gestion agit de manière indépendante dans le seul intérêt de l'OPCVM et des porteurs de parts. Cette indépendance est fondamentale en raison de la complexité des processus d'allocation d'actifs et permet de préserver l'intérêt financier des épargnants qui y ont souscrit. En tant que corps intermédiaires dont le poids économique est certain, les OPCVM peuvent faire valoir leurs droits en qualité d'actionnaires. Néanmoins, en l'absence complète de gouvernance démocratique au sein de ces organisations, l'avis des épargnants, qui sont aussi des citoyens, est totalement occulté. Il convient donc, comme le réclame depuis plusieurs années le groupe Socialistes et apparentés à l'Assemblée nationale, que le gérant puisse prendre en compte annuellement l'avis des épargnants pour structurer ses investissements ou définir sa politique de vote d'actionnaire en organisant une consultation sur la base de « un homme, une voix » dans des conditions définies par l'Autorité des marchés financiers.

1. Christophe Clerc, « La codétermination : un modèle européen ? », *Revue d'économie financière*, vol. 2, n° 130, 2018, pp. 181 à 194 ; Jean-Louis Beffa et Christophe Clerc, « Les chances d'une codétermination à la française », *Prisme*, n° 26, janvier 2013.

Carte blanche. Le salarié, « partie constituante » de l'entreprise

Par Christophe Clerc

Dans les années 1980, la théorie anglo-saxonne a procédé à une distinction¹ en forme de jeu de mots entre « *shareholders* » et « *stakeholders* » : d'un côté, les actionnaires, de l'autre, toutes les « parties prenantes ». Cette approche s'est révélée utile en ce qu'elle a permis de mettre en avant tout ce que l'entreprise doit à son entourage ainsi que les nuisances qu'elle leur fait potentiellement subir. La théorie des parties prenantes n'est cependant pas satisfaisante en ce qu'elle n'a pas rendu possible une avancée décisive dans le domaine du gouvernement d'entreprise. La raison de l'impasse se trouve dans la terminologie même, qui impose un choix entre les actionnaires, d'une part, et toutes les autres parties prenantes, d'autre part. Or, les *stakeholders* présentent la caractéristique de constituer un groupe dont la définition est théoriquement très large et pratiquement imprécise, et dont le rapport avec l'entreprise est plus ou moins étroit. Il est donc difficile de les associer formellement aux prises de décisions essentielles des sociétés.

C'est la raison pour laquelle un aggiornamento théorique est apparu nécessaire, sous la forme de la distinction entre « parties prenantes » et « parties constituantes ». Elle a été élaborée dans le cadre d'un rapport² publié à l'occasion du centenaire de l'Organisation internationale du travail (OIT). Si les salariés sont des « parties prenantes » de l'entreprise, comme les clients, les fournisseurs ou les collectivités locales, en ce qu'ils subissent le risque de l'activité de l'entreprise, ils en sont aussi et surtout des « parties constituantes », car il est consubstantiel à leur rôle de

s'investir dans l'entreprise – investir leur temps, leurs compétences et leurs savoir-faire. Cet investissement est constitutif de l'entreprise³. Les apporteurs de capitaux contribuent également à la constitution de l'entreprise. Ainsi, les salariés⁴ et les actionnaires sont des « parties constituantes ».

Cette clarification permet de comprendre pourquoi seuls les salariés, les dirigeants et les actionnaires ont leur place au conseil d'administration, et non les autres parties prenantes. La composition de l'organe suprême de gestion de l'entreprise doit refléter la structure réelle de l'entreprise. En outre, les membres du conseil d'administration doivent répondre de leurs actes et agir dans l'intérêt de l'entreprise ; là où le représentant d'une simple partie prenante – des clients, par exemple – pourrait agir dans l'intérêt de ses clients contre l'intérêt de l'entreprise, cette dissociation est impossible pour les parties constituantes. D'un point de vue pratique, il est par ailleurs aisé de faire désigner aux salariés, comme aux actionnaires, leurs représentants, et ce selon des modalités qui garantissent la légitimité des personnes choisies. À l'inverse, il n'existe pas de processus incontestable pour choisir les représentants des autres parties prenantes.

La théorie des parties constituantes répond, enfin, à la théorie néolibérale de la gouvernance, qui fonde la suprématie de l'actionnaire sur le fait qu'il serait la partie prenante la plus à risque dans l'entreprise. La comparaison rigoureuse des risques subis par l'actionnaire et par le salarié effectuée dans la théorie des parties constituantes montre que cette approche néolibérale est dépourvue de fondement.

1. Richard Freeman et David Reed, « Stockholders and stakeholders. A new perspective on corporate governance », *California Management Review*, vol. 25, n° 3, 1983, pp. 88-106.

2. Christophe Clerc, « Structure et diversité des modèles de gouvernement d'entreprise », rapport pour l'OIT, tome 1, 2019, p. 34.

3. Cette approche de l'investissement humain, consistant davantage à « s'investir » qu'à « investir », est totalement distincte et même opposée à la théorie néolibérale du capital humain.

4. Les dirigeants, de par leur contribution en travail, apparaissent aussi comme des parties constituantes.

Le fait que seules les parties constituantes aient vocation à siéger au conseil d'administration ne doit cependant pas priver les autres parties prenantes de toute forme de représentation.

Des comités de parties prenantes peuvent jouer ce rôle, ou, dans les entreprises à mission, les comités de mission.

PROPOSITION N° 14

Instaurer une véritable « codétermination à la française »

Présente dans de nombreux pays européens, la codétermination est un mode de gouvernance loin d'être utopique et dont les effets bénéfiques sont bien réels. En favorisant le dialogue professionnel et la prise en compte de l'expression des salariés, ce modèle est particulièrement capable de prévenir les conflits sociaux et de privilégier une approche collaborative entre les salariés et le management, au sein d'un dialogue continu et équilibré. Il a, en outre, l'avantage de mieux faire entrer la démocratie dans l'entreprise.

Des études allemandes ont montré que les entreprises ayant une forte pratique de la codétermination avaient, à long terme, une rentabilité et une survie supérieures à celles ne la pratiquant pas ou peu, notamment dans des contextes de crises. La Commission européenne a elle aussi souligné que les entreprises dont la gouvernance est partagée sont plus robustes face, par exemple, aux chocs induits par les transitions écologique et numérique.

Cette résilience organisationnelle et cette efficacité s'expliquent par plusieurs facteurs :

- la meilleure prise en compte du terrain et du long terme dans les décisions stratégiques, par une connaissance fine du travail réel et un plus grand équilibre entre performance financière et bien-être social ;
- le renforcement du dialogue social et de la confiance, ce qui favorise un climat de coopération et une meilleure acceptation des changements ;
- la plus grande capacité d'adaptation, les mécanismes internes de concertation étant capables

d'agir de manière plus réactive face aux aléas au travers de solutions négociées ;

- la réduction du turnover au profit de l'engagement, par l'amélioration de la QVT, par des relations sociales davantage apaisées et par un plus fort sentiment de reconnaissance.

Nous recommandons de reprendre les dispositions de la proposition de loi « Entreprise nouvelle et nouvelles gouvernances » de 2017 qui concernent une « codétermination à la française » en :

- prévoyant la désignation, au sein des conseils, d'un tiers d'administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 500 salariés, et de la moitié dans les entreprises de plus de 2 000 salariés ;
- supprimant les régimes dérogatoires bénéficiant aux SAS, qui n'ont aucune raison d'exister. Les SAS atteignant les seuils définis devront se doter d'un conseil d'administration ayant les fonctions du conseil d'administration des sociétés anonymes et auquel siègeront les administrateurs salariés aux côtés des administrateurs désignés par les actionnaires.

Nous préconisons même d'aller plus loin en :

- rendant obligatoire l'attribution de la présidence du CSE à un salarié élu ;
- faisant du CSE un lieu de construction du dialogue professionnel, autour d'un renforcement progressif de ses pouvoirs.

Enfin et concernant les OPCVM, il est nécessaire d'ajouter un article au code monétaire et financier ainsi rédigé : « Le gérant de l'OPCVM peut organiser une consultation annuelle des porteurs de parts sur la base de "un homme, une voix" pour la prendre en compte dans sa politique d'allocation d'actifs ainsi que dans sa politique de vote actionnarial. »

PROPOSITION N° 15

Consolider le régime des administrateurs salariés

Pour cela, nous avons identifié trois leviers impératifs :

- sécuriser leur présence dans les comités du conseil d'administration ;
- interdire toute discrimination quant à leur rémunération ;
- prévoir la possibilité du cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant des salariés au CSE ou de délégué syndical, sous réserve d'un accord d'entreprise.

Les entreprises doivent, de plus, garantir la présence des représentants des salariés aux comités préparatoires des conseils d'administration (stratégie, audit...). Ce point est fondamental, car ce sont les lieux de réflexion et de préparation de tous les sujets qui sont ensuite votés en CA et qui déterminent l'orientation de l'entreprise. Le conseil d'administration doit ainsi désigner, dans chacun des comités qu'il crée, au moins un

administrateur représentant les actionnaires et un administrateur représentant les salariés.

Les entreprises doivent rémunérer les administrateurs salariés au même titre que les autres administrateurs du conseil d'administration. Dans de nombreuses entreprises, seuls les administrateurs représentant les actionnaires sont indemnisés pour leur participation. Cette inégalité statutaire n'est pas entendable, et une juste rémunération permettrait non seulement une reconnaissance de la responsabilité de l'administrateur salarié, mais également de lui faciliter les conditions logistiques. En effet, l'exercice d'un tel mandat demande du temps et des compétences – et donc de la formation –, s'ajoutant au travail quotidien.

Enfin, la France est le seul pays d'Europe où la fonction d'administrateur salarié est incompatible avec celle de membre d'une institution représentative du personnel ou de délégué syndical. Cette interdiction rigide devrait être remplacée par la faculté d'autoriser le cumul des mandats, dans le cadre d'un accord d'entreprise.

PROPOSITION N° 16

Consacrer les formes coopératives comme modèles de référence

La Scop et la SCIC

En 2024, la Confédération générale des Scop (CGSCOP) et des SCIC dénombreait 4 558 Sociétés coopératives et participatives (Scop) et Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) en France, qui représentaient 87 699 emplois et un chiffre d'affaires cumulé de 10,2 milliards d'euros. Juridiquement, une Scop est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS, dont les salariés sont les associés majoritaires ; le pouvoir y est exercé démocratiquement. Les salariés détiennent au moins 51 % du capital et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Chaque salarié associé dispose d'une voix, quel que soit son statut,

son ancienneté et le montant du capital qu'il a investi. Le profit y est partagé en trois parts :

- une part pour tous les salariés, sous forme de participation et d'intéressement ;
- une part pour les associés, sous forme de dividendes ;
- une part pour les réserves de l'entreprise.

Les Scop sont un type d'entreprise qui attire de plus en plus, en particulier lorsqu'une activité est menacée. Parmi toutes les Scop et SCIC, près de 1 000 étaient issues, à la fin de l'année 2024, de reprises par les salariés ! Les presses quotidiennes régionale et nationale font largement état de ces reprises, de plus en plus nombreuses, par des salariés qui veulent récupérer le contrôle de leur outil productif. C'est le cas par exemple de Duralux, entreprise emblématique du Loiret, productrice de verres que chaque Français a vus ou utilisés au moins une fois dans sa vie.

Si les Scop ou SCIC ont des atouts certains en matière de sauvegarde de l'emploi et des savoir-faire collectifs – le taux de pérennité à cinq ans des Scop ou SCIC issues de reprises d'entreprises en difficulté est de 76,4 %, contre 61 % en moyenne pour l'ensemble des entreprises françaises –, ce type de reprise est insuffisamment accompagné des points de vue humain et financier. Il n'existe, à ce jour, aucun dispositif proposé par les banques publiques ou inscrit dans la loi qui soit adapté aux enjeux des reprises collectives de TPE-PME, alors que les salariés se heurtent à la difficile collecte des fonds nécessaires. La CGSCOP relève également depuis la crise sanitaire une grande frilosité des investisseurs, notamment des acteurs publics, qui se manifeste par :

- l'absence des banques publiques d'investissement (Bpifrance, Caisse des Dépôts) lors des tours de table financiers ;
- le désengagement de l'État vis-à-vis des projets de reprise d'entreprises en difficulté portés par les salariés ;
- le refus de plus en plus systématique de dossiers de reprises d'entreprises en difficulté de la part de France Active, du fait d'une collecte en fléchissement et d'un rééquilibrage de son portefeuille.

Ce constat est d'autant plus problématique au regard des enjeux futurs :

- d'une part, le volume potentiel d'entreprises à reprendre, estimé à entre 250 000 et 750 000 dans les dix prochaines années, se combine avec la démographie vieillissante des dirigeants de PME et d'ETI ;
- d'autre part, la dynamique des transmissions familiales est incertaine, alors que seuls 38 % des chefs d'entreprise affirment que leurs enfants sont intéressés par la reprise de l'entreprise familiale.

Plusieurs leviers sont préconisés pour favoriser le modèle coopératif vertueux d'un point de vue social et territorial qu'est la Scop :

- la création d'un fonds consacré à la reprise d'entreprise par les salariés ;

- la création d'un taux d'IR-PME dédié aux souscriptions de parts sociales dans les Scop et SCIC de 33 % ;
- l'élargissement de l'exonération « aide à la création ou à la reprise d'entreprise » (Acre) aux salariés repreneurs d'entreprises hors procédures collectives ;
- le fléchage d'un pourcentage minimal des fonds départementaux de revitalisation vers des projets de reprise d'entreprise collective ;
- l'adaptation des dispositifs proposés par Bpifrance aux spécificités des Scop et des SCIC et l'incitation à l'émission de titres participatifs ;
- l'élargissement du prêt transmission aux transmissions d'entreprises aux salariés.

La Sapo

La société anonyme à participation ouvrière (Sapo) est un modèle d'entreprise consacré en 1917. Ses promoteurs souhaitaient ainsi trouver « le moyen d'associer plus intimement le capital et le travail ».

La Sapo est longtemps demeurée confidentielle : une note ministérielle des années 1980 recense seulement onze entreprises sous ce statut à l'époque. Ces dernières années, elle a fait l'objet d'un regain d'intérêt au travers d'amendements déposés à la loi Pacte et à celle de novembre 2023 relative au partage de la valeur. Aujourd'hui, la participation ouvrière, en société anonyme ou en SAS, ne concerne qu'une petite dizaine d'entreprises.

En créant des « actions de travail » (AT), propriété collective de tout l'effectif salarié, la Sapo ouvrait historiquement deux droits nouveaux aux salariés : celui de percevoir une partie des dividendes distribués et celui d'être considérés comme actionnaires – collectifs – de plein droit afin de siéger au conseil d'administration avec voix délibérative. La formalisation de cet actionariat collectif prend la forme d'une coopérative de salariés, la société coopérative de main-d'œuvre (SCMO), interne à la Sapo, non inscrite

au registre du commerce et des sociétés (RCS) et ne disposant pas de la personnalité morale. La SCMO regroupe l'ensemble de l'effectif salarié (les membres doivent avoir au minimum un an d'ancienneté) et c'est elle qui détient les AT, lesquelles ne sont ni nominatives ni cessibles.

Codifiée par les articles L225-258 à L225-270 du code du commerce, la Sapo est un héritage historique retrouvant, de nos jours, un certain intérêt au regard des aspirations de reconnaissance et d'autonomie des salariés des générations Y et Z. Ceux qui ont adopté ce modèle témoignent de ses atouts en matière de droit d'expression, de transparence, de confiance mutuelle et de solidité.

La Sapo peut, enfin, permettre de faciliter la transmission d'entreprises aux salariés dans l'économie tertiaire et numérique, car elle dispose

d'atouts comparables au dispositif Esop (*Employee stock ownership plan*). En anticipant de plusieurs années la transmission effective de l'entreprise par sa transformation en Sapo, le dirigeant cédant pourrait associer ses salariés à la direction de l'entreprise, ce qui les habituerait progressivement à en prendre le contrôle. Par ailleurs, les dividendes versés à la SCMO pourraient être épargnés en confiant à cette entité, par le biais de la loi, une personnalité morale pour faire l'acquisition collective d'actions au moment de la transmission effective, ou bien en lui adjoignant une association composée exclusivement des salariés repreneurs qui, elle, peut gérer des apports associatifs avec droit de reprise. La Sapo a été reconnue comme une cinquième voie de partage de la valeur dans le cadre de l'adoption législative de l'ANI du 27 juin 2023.

Le partage de la valeur

Le partage de la valeur est un élément central du débat politique dans un pays comme la France, aux aspirations égalitaires très fortes, même si, dans les faits, nous le verrons, cela ne se traduit pas de la même manière pour tout le monde. C'est sur ce sujet que les innovations et les initiatives sont effectivement les plus nombreuses, même si nombre d'entre elles passent sous les radars du grand public et de multiples observateurs.

La question d'un meilleur partage de la valeur se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité que l'État est dans une situation budgétaire préoccupante : l'effort à fournir pour simplement stabiliser le taux d'endettement à l'horizon 2029 – lequel continuera de croître de 2026 à 2029 – est sans précédent, à hauteur de 40 milliards d'euros à trouver en 2026 et près de 100 milliards d'euros d'ici 2029 ! Ce dérapage des déficits et de la dette depuis 2017, cette dernière

étant passée de 98,3 % du PIB cette année-là à 111 % du PIB en 2023, peut bien sûr s'expliquer par la réponse donnée aux crises liées au Covid-19 ou à l'inflation. En 2020, les dépenses exceptionnelles engagées par l'État pour faire face à la crise sanitaire se sont élevées à environ 215,5 milliards d'euros. Face à la hausse importante des prix de l'énergie, la mise en place de ce qu'on a appelé le « bouclier énergétique » a, à son tour, eu un coût pour l'État, selon la Cour des comptes, de 17 milliards d'euros en 2022 et de 41 milliards en 2023.

Mais la réponse aux crises est loin de tout expliquer. La même Cour des comptes a relevé¹ que la période de 2018 à 2023 « a été marquée par d'importantes baisses d'impôts, dont l'impact est estimé à 62 milliards d'euros en 2023, soit 2,2 points de PIB ». Le tableau suivant permet d'examiner attentivement quelques mesures emblématiques de la politique de l'offre mise en place par Emmanuel Macron et ses différents gouvernements depuis 2017.

1. « La situation et les perspectives des finances publiques », Cour des comptes, juillet 2024.

Type de baisse d'impôts	Estimation chiffrée des pertes pour les finances publiques
Suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF)	De 2 à 3 milliards d'euros annuels
Mise en place de la <i>flat tax</i> sur les revenus du capital	Environ 1,8 milliard d'euros annuels
Baisse, en 2022, de l'impôt sur les sociétés (IS) de 33,3 % à 25 %	Environ 11 milliards d'euros de 2017 à 2022
Suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales	Environ 18 milliards d'euros entre 2018 et 2023
Baisse des impôts sur la production (CVAE, CFE...)	19 milliards par an depuis 2017
Allègements des cotisations patronales	20 milliards en 2019 (en comptant le remboursement CICE) ; en régime permanent, 3 milliards d'euros annuels

L'ampleur de ce choix politique visant à attirer les investisseurs et favoriser le développement des entreprises et la création d'emplois, ainsi que l'absence de contreparties demandées aux entreprises qui ont bénéficié des aides de l'État interrogent, alors que certaines inégalités explosent. Depuis le début des années 2000, l'Insee montre¹ que les impôts et les aides permettent de contenir des inégalités de revenus qui s'accroissent avant redistribution. Si les revenus des 10 % les plus riches ont davantage progressé que ceux des 10 % les plus pauvres, l'écart entre les deux extrêmes après redistribution est globalement resté stable entre 2002 et 2021, passant de 3,39 à 3,41². À l'échelle internationale, la France demeure dans l'ensemble une bonne élève, au même titre que l'Allemagne. Les inégalités de niveau de vie au Royaume-Uni, en Italie et en Espagne sont de 25 à 40 % plus élevées que dans notre pays, quand des nations comme la Pologne, la Suède ou la Norvège s'avèrent plus égalitaires que la France. Mais le réel enjeu est ailleurs : sur la même période, ce sont les inégalités de patrimoine qui ont fortement augmenté. Les 10 % des ménages les moins dotés vivent un véritable décrochage, voyant leur patrimoine baisser en moyenne de 2 % par an. À l'inverse, les 10 % les mieux dotés, qui cumulent patrimoine financier, immobilier et professionnel, ont vu la valeur de leur augmenter de 4,3 % par an. Ainsi, en 2021, la moitié

des ménages les mieux dotés détenait 92 % de l'ensemble du patrimoine, tandis que l'autre moitié se partageait les 8 % restants.

Des travaux³ réalisés en 2017 par plusieurs économistes, dont Thomas Piketty, mettent à mal le récit faisant de la France un pays égalitaire et montrent une tendance de long terme à l'accroissement des inégalités. Celle-ci a été, il est vrai, moins marquée qu'aux États-Unis, où la part des 50 % les plus pauvres dans le revenu national s'est effondrée. Mais la France a connu, entre 1983 et 2015, une forte hausse des inégalités : le revenu moyen des 1 % les plus aisés a progressé de 100 % (en sus de l'inflation) – et celui des 0,1 % les plus aisés, de 150 % –, contre d'à peine 25 % pour le reste de la population. Si l'on regarde encore plus loin dans le passé, la rupture avec la période d'après-guerre dite des « Trente Glorieuses » est frappante : entre 1950 et 1983, les revenus progressaient de près de 4 % par an pour l'immense majorité de la population, et c'étaient, au contraire, les plus hauts revenus qui devaient se contenter d'une croissance d'à peine 1 % par an. L'étude donne plus de précisions encore, abordant surtout la croissance des plus hauts patrimoines qui, « au-delà de 10 millions d'euros, sont à 90 % des portefeuilles financiers⁴ ». Ces derniers ont, en effet, progressé non seulement plus vite que le PIB, depuis les

1. Rapport annuel « Les revenus et le patrimoine des ménages », Insee, octobre 2024.

2. Ces chiffres correspondent au rapport interdécile, un indicateur classique des inégalités.

3. Bertrand Garbinti, Jonathan Goupille-Lebret et Thomas Piketty, « Income inequality in France, 1900-2014. Evidence from distributional national accounts (Dina) », World Inequality Database, avril 2017.

4. Note du 18 avril 2017 de Thomas Piketty sur son blog au *Monde*.

années 1980, mais également plus vite que la moyenne des patrimoines. Un rapport¹ de l'ONG Oxfam montre que les quatre milliardaires français les plus riches et leurs familles (Arnault, Bettencourt, Meyers, Wertheimer) ont vu leur fortune augmenter de 87 % depuis 2020 ; dans le même temps, la richesse cumulée de 90 % des Français a baissé. Cette explosion des plus hauts patrimoines est encore plus marquée au niveau mondial. C'est ce que décrit le dernier rapport² du Laboratoire sur les inégalités mondiales : les inégalités de patrimoine se sont accrues du fait de l'envolée des plus hauts patrimoines. Les 1 % les plus riches (multimillionnaires) ont capté 38 % du patrimoine supplémentaire accumulé depuis le milieu des années 1990, alors que les 50 % les plus pauvres n'en ont capté que 2 %. De son côté, Oxfam montre que, sur la même période, les cinq hommes les plus riches du monde ont doublé leur fortune tandis que, dans le même temps, la richesse cumulée de 5 milliards de personnes a baissé.

La mainmise financière de certains très hauts patrimoines n'est pas sans créer des enjeux pour nos systèmes démocratiques, les grandes fortunes pouvant poursuivre un dessein politique. Citons, par exemple, la concentration de la presse entre les mains de quelques riches propriétaires, avec le cas archétypal de l'expansion de l'empire Bolloré à la télévision, à l'édition et à la presse traditionnelle, ou les révélations autour du projet Périclès de Pierre-Édouard Stérin... Ces deux exemples illustrent la montée d'un capitalisme autoritaire ne cachant plus sa volonté d'affirmer son agenda, ses valeurs et sa vision du monde afin d'influer sur les processus démocratiques et les contre-pouvoirs traditionnels d'un pays comme la France. Les dégâts immenses sur l'organisation de l'État fédéral causés par l'éphémère Département de l'efficacité gouvernementale (Doge) d'Elon Musk montrent quant à eux ce qui se produit lorsque les clés de l'État sont confiées à des idéologues aux moyens financiers sans limites, qui s'affranchissent des contrôles démocratiques et de l'équilibre des pouvoirs qui caractérisent nos sociétés.

Au-delà de l'explosion des inégalités de patrimoine, la mondialisation financiarisée, telle que nous la connaissons depuis les années 1990, et l'avènement des technologies de l'information et des nouveaux moyens de communication ont accéléré un processus de sécession d'une partie de l'élite mondiale et un brouillage des frontières de la légalité. C'est ce que montre, par exemple, l'historien canadien Quinn Slobodian dans son dernier essai, *Le capitalisme de l'apocalypse, ou le rêve d'un monde sans démocratie*³. Ce dernier explore comment des acteurs du capitalisme contemporain ont cherché à créer des espaces économiques échappant aux contraintes démocratiques et au pouvoir des États en s'appuyant sur des zones d'exception telles que les paradis fiscaux, les ports francs ou les zones économiques spéciales (ZES). La fragmentation des gouvernances mondiale et étatique, à laquelle s'est récemment ajoutée la destruction progressive du multilatéralisme, encouragée par le président des États-Unis Donald Trump, a permis l'émergence d'une multitude d'entités et fait désormais craindre une accélération d'un processus où la loi du plus fort régirait l'économie mondiale.

Les effets de la mondialisation sur nos économies nationales (voir la partie sur les délocalisations) et l'accroissement des inégalités sont une menace réelle pour la cohésion sociale. C'est cette insécurité économique, caractérisée par la peur de perdre ce que l'on a et par l'impossibilité de se projeter sereinement sur son avenir et celui de ses proches, qui est un terreau à l'essor, dans nos sociétés occidentales, des forces d'extrêmes droites et réactionnaires. Le vote pour l'extrême droite se nourrit de mécanismes profonds de délégitimation de l'ordre social⁴. Le délitement du tissu national et le manque de confiance dans la capacité de l'État à réguler l'économie et la société appellent un sursaut d'autorité chez de nombreuses personnes. Cette peur n'est d'ailleurs pas le propre des plus précaires mais d'une classe moyenne voyant son niveau de vie régresser et notre modèle social s'abîmer, et vivant dans des territoires où l'offre de services publics recule.

1. « Multinationales et inégalités multiples », Oxfam, 15 janvier 2024.

2. « Multinationales et inégalités multiples », Oxfam, 15 janvier 2024.

3. Quinn Slobodian, *Le capitalisme de l'apocalypse, ou le rêve d'un monde sans démocratie*, Paris, Seuil, 2025.

4. Luc Rouban, « La cité de la peur : l'insécurité et le choix politique », Cevipof, mars 2024.

Nous l'affirmions au début de cette partie : la question du partage de la valeur est à la fois centrale et, par essence, politique. Il est, selon nous, une condition de l'avenir de nos sociétés démocratiques et de notre modèle social. Si aucun consensus politique ne se dégage sur la voie à prendre, la prochaine élection présidentielle devra bien, pourtant, arbitrer la manière par laquelle pérenniser le modèle social et repenser l'action publique.

La remise à plat de notre modèle fiscal

Afin d'atténuer les inégalités, deux leviers existent pour l'État :

- la correction des inégalités par la redistribution ;
- la prévention des inégalités *via* l'éducation et la formation professionnelle, afin d'accroître la productivité du travail et l'accès aux services publics, de développer une politique territoriale des mobilités, etc.

En ce qui concerne le premier levier, posons un constat fort d'emblée : les bases de la fiscalité sont obsolètes et ne permettent pas une redistribution juste et efficace. De nombreuses entreprises parviennent à échapper à l'impôt, ce qui renforce la logique de captation du capital par les actionnaires. Ce processus s'opère notamment au travers d'un mécanisme d'optimisation fiscale encore légal : l'usage de

l'endettement des holdings. La France encourage l'utilisation de holdings pour gérer les participations au sein d'autres entreprises ; ce sont des sociétés qui détiennent des parts ou des actions d'entreprises tierces, que l'on appelle ainsi des filiales. Lorsqu'une filiale verse des dividendes à sa holding mère, ils sont exonérés à 95 % d'IS grâce au régime mère-fille.

La holding étant redevable de l'IS, le recours à l'endettement, *via* des charges d'intérêt d'un montant équivalent aux bénéfices consolidés (en passant par la remontée de ses filiales), lui permet d'éviter l'impôt, les charges étant déductibles fiscalement. Ce mécanisme de l'endettement réduit drastiquement l'assiette imposable et impacte les finances publiques.

Aux côtés du renforcement de nos bases fiscales, par la lutte contre l'optimisation fiscale et la création d'une fiscalité adaptée aux enjeux sociaux et écologiques d'aujourd'hui, nous devons être ambitieux quant à notre capacité à transformer et pérenniser notre modèle social. Y parvenir sans sacrifier les acteurs économiques passe par la clarification des contributions de l'entreprise et une réflexion sur le financement de la Sécurité sociale. Alors que nous célébrons cette année ses 80 ans, il est plus que jamais nécessaire d'être volontariste et audacieux si l'on veut continuer d'être à la hauteur de la promesse de ses inspireurs.

Carte blanche. Assistons-nous à la disparition du travail dans le financement de la protection sociale ?

Par Simon-Pierre Sengayrac

I. La déconnexion progressive entre travail et protection sociale s'exprime à la fois en recettes et en dépenses.

Alors que les cotisations sociales représentaient 77 % des recettes de la Sécurité sociale en 1959, elles ne représentent en 2024 que 48 %¹. Les allègements et exonérations progressives de cotisations depuis 1993 ont contraint les pouvoirs publics à trouver de nouvelles recettes, comme la contribution sociale généralisée (CSG), à partir de 1991, qui représente aujourd'hui 20 % des recettes totales de la Sécurité sociale.

En parallèle, les dépenses sociales se sont progressivement déconnectées du principe originel de contributivité, selon lequel les prestations sont ouvertes aux personnes ayant cotisé. L'universalisation croissante de l'accès à la santé, parachevée en 2016 par la création de la protection universelle maladie (Puma), en est l'expression la plus aboutie. Aujourd'hui, si les retraites, le chômage et les indemnités journalières reposent essentiellement sur ce principe de contribution, la santé et la politique familiale sont à accès universel.

II. Le travail semble de moins en moins en capacité d'autant assumer le financement des politiques sociales.

Si cette déconnexion s'observe à l'échelle macroéconomique, les cotisations sociales représentent encore une part substantielle du salaire. Celles-ci (salariales comme patronales) comptent toujours pour 35 % d'un salaire moyen². Dans une économie à faible croissance, où la progression salariale est atone, cette réalité alimente les

discours disant que « le travail ne paie plus³ ». Ce sentiment est par ailleurs renforcé dans une société où le stock total de travail est limité tant par un chômage de masse persistant que par le vieillissement de la population. Ces deux réalités réduisent le précieux gâteau sur lequel sont prélevées les cotisations et accroissent le poids des transferts sociaux (chômage et retraite).

En outre, l'essoufflement de la productivité depuis la crise du Covid-19 constitue une fragilité supplémentaire du financement de la protection sociale⁴. À masse salariale constante, la productivité représente en effet l'ultime moteur de la progression salariale. Directement, cette productivité accroît la base taxable de cotisations et, indirectement, elle stimule la consommation, elle-même génératrice de recettes fiscales.

III. En conséquence, la confiance dans le système a tendance à s'effriter, malgré un attachement fort des Français à la Sécurité sociale.

Alors que 80 % des Français se disent attachés à la Sécurité sociale, 88 % sont pessimistes quant à son avenir⁴. Le manque de compréhension sur ses modalités de financement limite la compréhension d'ensemble du système. Dans ce climat, les débats sur le déficit du système des retraites ou sur les « assistés » touchant le chômage, les allocations familiales, ou bénéficiant de l'aide médicale d'État font florès.

IV. La clarification du financement de la protection sociale doit accroître l'adhésion des citoyens au système, mais seule une politique d'emploi ambitieuse en garantira la soutenabilité.

Une réponse à cette crise est de clarifier les périmètres de financement de la Sécurité sociale,

1. Voir les données de la Commission des comptes de la Sécurité sociale publiées par Les Comptes de la Sécurité sociale en octobre 2025.1.

2. Voir la note de Fipeco « Les cotisations sociales » accessible à : fipeco.fr/fiche/Les-cotisations-sociales/.

3. Antoine Foucher, *Sortir du travail qui ne paie plus*, La Tour-d'Aigues, l'Aube, 2024.

4. Inférieure, en 2023, de 3,5 % par rapport à son niveau de 2019, selon le « Quatrième rapport du Conseil national de la productivité » en 2023.

comme nous y invite le rapport de la mission Bozio-Wasmer¹ :

- les cotisations sociales devraient être concentrées sur les prestations dites contributives, dans une logique assurantielle : retraite, chômage et indemnités journalières ;
- les prestations universelles, ou à accès universel, mais sous conditions de ressources (politique familiale, minima sociaux) devraient être financées par l'impôt.

Ce basculement offrirait une plus grande lisibilité et assurerait probablement une plus grande adhésion à la protection sociale.

- Toutefois, les cotisations sont structurellement insuffisantes pour financer les prestations

contributives (300 milliards d'euros de recettes contre 360 milliards d'euros de prestations sur le périmètre du régime obligatoire²). C'est pourquoi une telle réforme doit impérativement s'accompagner d'une politique de l'emploi ambitieuse visant à accroître la productivité. Les leviers pour y parvenir sont connus mais difficilement mobilisables et nécessitant un effort de long cours : un service public de l'orientation plus efficace, notamment à destination des jeunes, le maintien des seniors en emploi, une meilleure politique de formation professionnelle et une amélioration des conditions de travail.

1. « Les politiques d'exonération de cotisations sociales : une inflexion nécessaire », rapport final de la mission d'Antoine Bozio et Étienne Wasmer, 3 octobre 2024.

2. Cotisations sociales en recettes et budget retraite, indemnités journalières au périmètre du régime obligatoire, et indemnités chômage (voir CCSS 2024 et Unédic).

PROPOSITION N° 17

En finir avec les mécanismes d'optimisation fiscale

La fiscalité doit rendre compte de la réalité économique. Nous devons ainsi lutter contre les mécanismes d'optimisation fiscale *via*, par exemple, le détournement de l'endettement légitime d'une entreprise.

PROPOSITION N° 18

Mettre en place une modulation de l'impôt sur les sociétés (IS) en fonction de l'affectation des bénéfices

Le principe d'une modulation du taux d'IS en fonction de l'affectation des bénéfices est simple : plus on est généreux envers les actionnaires, plus il est élevé ; et plus on réinvestit dans l'entreprise ou dans la transmission aux salariés, moins il l'est. C'est le sens du dividende social qui vise à encourager un meilleur partage de la valeur dans les entreprises soumises à l'obligation de participation sur le principe du « 1 euro aux actionnaires, 1 euro aux salariés ». Un meilleur partage de la valeur en entreprise entre l'ensemble des parties prenantes est un élément clé, à condition que les entreprises soient incitées à verser des enveloppes de participation suffisamment importantes. Ce système, au travers de la mise en réserve obligatoire, va favoriser l'économie sociale et solidaire.

PROPOSITION N° 19

Réformer la taxation des flux de capitaux

La taxation des flux de capitaux est une brique importante de la refonte de notre fiscalité.

Plusieurs leviers existent pour cela :

- le prélèvement forfaitaire unique (PFU) ;
- la taxe sur les transactions financières, sur laquelle nous devons avancer et en France et

en Europe. Comme cela s'est déroulé au sujet du devoir de vigilance, n'ayons pas peur d'aboutir à un résultat d'abord dans nos pays avant de parvenir à obtenir un consensus politique à Bruxelles et à Strasbourg ;

- la fiscalité sur les transmissions, ce dernier levier nécessitant toutefois de se mettre d'accord sur un nouveau récit autour de la création d'un « impôt sur les fortunes héritées ».

Aux côtés des enjeux de la fiscalité, des modèles de transmission et de partage de la valeur encore peu

développés en France doivent être explorés, à l'image de ceux de la « fondation actionnaire » et de l'Esop.

PROPOSITION N° 20

Développer les fondations actionnaires

La « fondation actionnaire » est une appellation générique (et non un statut juridique) qui désigne une fondation à but non lucratif, ou une structure assimilée (nous y reviendrons), détenant tout ou partie du capital d'une entreprise commerciale ou industrielle. Elle est créée par un ou plusieurs fondateurs, actionnaires de toutes formes d'entreprise (des ETI et PME aux grands groupes), qui font le choix de se déposséder d'une partie de leurs titres pour les donner à une telle structure fondée à cet effet. La fondation actionnaire n'appartient à personne et ne peut être rachetée : elle sanctuarise le capital transmis, et ainsi celui qui assure son financement. De ce fait, elle protège l'entreprise dont elle devient actionnaire à hauteur des titres qui lui ont été transmis. La fondation actionnaire exerce une double mission : actionnariale d'une part, en jouant son rôle d'actionnaire en fonction du capital qu'elle détient et de ses droits de vote associés, et philanthropique d'autre part, puisqu'elle permet de soutenir des projets d'intérêt général grâce aux dividendes qu'elle perçoit ou à des dons et des legs.

Très développées en Europe du Nord – elles sont 1 300 au Danemark, dont Novo Nordisk et

Carlsberg, et 1 000 en Allemagne, dont Bosch, Carl Zeiss et Bertelsmann – et en Suisse – elles y sont 200, dont Rolex et Victorinox –, elles sont une trentaine en France, où elles sont détenues en partie ou en totalité par une fondation ou un fonds de dotation. C'est Pierre Fabre qui a ouvert la voie en 2005 en créant la première fondation actionnaire de l'entreprise du même nom, à laquelle il a transmis de son vivant puis par testament 86 % de son capital.

Véritable point d'ancrage territorial, du fait de l'intégration d'acteurs locaux dans la gouvernance, et levier philanthropique, du fait d'un partage de la valeur créée pour des causes environnementales et sociales définies de manière collective, la fondation actionnaire est aussi une révolution face à la conception traditionnelle de l'héritage. Dans les entreprises familiales, les entrepreneurs sont parfois tourmentés par la place à donner au sein de la structure à leurs enfants, qui peuvent ne pas avoir l'envie ni les capacités de reprendre l'activité. La question financière peut également être une source de conflits familiaux. Dans ce contexte, la fondation actionnaire peut représenter un profond soulagement. En effet, celle-ci sécurise la transmission tout en permettant l'implication des enfants dans la gouvernance de la fondation. Il existe des exemples de descendants de propriétaires d'une

entreprise qui en sont ensuite devenus administrateurs afin de s'occuper d'enjeux liés à la RSE.

Dans une note de 2024, le cabinet Prophil, véritable pionnier dans l'accompagnement et le développement des fondations actionnaires en France, met en avant six raisons d'encourager la création de ce type d'organisation :

1. protéger les entreprises françaises et leurs valeurs fondatrices sur le long terme : les fondations actionnaires protègent, par nature, le capital transmis, qu'elles sanctuarisent. Elles préviennent aussi les rachats voire les OPA hostiles ;
2. relever les défis de la transmission des entreprises françaises : elles incarnent un modèle alternatif de transmission des entreprises familiales, qui peut alléger les descendants du poids de la reprise de l'activité et des droits de succession afférents, puisque les titres donnés sont exonérés des droits de mutation ;
3. nourrir la résilience et la performance des entreprises : comme le prouvent les pays nordiques, les entreprises détenues par des fondations actionnaires ont une performance égale ou supérieure aux autres et une meilleure résistance aux crises économiques. Ces organisations renforcent également le sentiment d'appartenance des collaborateurs et cohabitent facilement avec de l'actionnariat salarié. Enfin, elles peuvent très bien coexister avec des investisseurs au capital, voire être en partie cotées en Bourse : au Danemark, les entreprises détenues par des fondations actionnaires représentent 70 % de la capitalisation boursière ;
4. encourager la souveraineté économique : les fondations actionnaires, sous des statuts de droit français, maintiennent par définition l'entreprise, le capital et l'action philanthropique sur le territoire national ;
5. démultiplier le financement de l'intérêt général : grâce aux dividendes qu'elles perçoivent, les fondations actionnaires constituent une

nouvelle manne de financement pour les projets d'intérêt général, plus puissantes que les fondations habituelles. Elles peuvent également recevoir des dons et des legs et, ainsi, démultiplier leur impact philanthropique ;

6. contribuer à une économie du bien commun : en mettant les dividendes au service de l'intérêt général plutôt que d'intérêts particuliers, les fondations actionnaires sont la preuve qu'un nouvel actionnariat au service du bien commun est possible.

Plusieurs changements législatifs et réglementaires apparaissent nécessaires afin de consacrer les fondations actionnaires et renforcer leur développement.

Aujourd'hui, comme nous le disions en introduction, l'appellation est générique et ne désigne pas un statut particulier, car aucun n'est complètement satisfaisant.

Deux voies sont alors possibles : créer une qualité juridique de fondation actionnaire sans toucher aux statuts existants, en considérant qu'il y en a déjà trop, actuellement ; ou bien créer une certification, sans passer par une réforme fiscale, afin de désigner les organisations qui remplissent un certain nombre de critères.

Pas de réforme profonde de la fiscalité, mais des ajustements à effectuer.

Il est indispensable de supprimer l'imposition sur la plus-value, aujourd'hui obligatoire lorsque le don à un fonds de dotation est opéré depuis une holding.

La loi Pacte a créé en 2019 le Fonds de pérennité, mais il n'est pas très utile, n'étant pas d'intérêt général : il n'a donc pas d'intérêt fiscal.

Il est, enfin, nécessaire d'étudier la préconisation du rapport de l'Inspection générale des finances (IGF) et de ses auteurs, Alexandre Jevakhoff et David Cavailloès, de plafonner à 30 % des biens le montant de la réserve héréditaire dans le cas

d'un don à une fondation, et même sans accord des enfants.

Changer de regard sur la rémunération des administrateurs.

En France, les administrateurs d'une fondation doivent être bénévoles. Or, un administrateur

d'un fonds de dotation qui détient des parts dans une entreprise réalisant des milliards de chiffres d'affaires joue un rôle qui mérite rémunération. Aujourd'hui, des aménagements permettent de leur verser une petite rémunération, mais cela est loin d'être satisfaisant. Ce sujet est capital si l'on veut avoir des administrateurs de qualité au sein des fondations actionnaires.

PROPOSITION N° 21

S'inspirer du modèle de l'Esop pour réformer le dispositif Fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)

Comme le rappelle l'ouvrage *Une autre entreprise est possible*¹ de Timothée Duverger et Christophe Sente, paru cette année, l'*Employee stock ownership plan* (Esop) est issu d'une législation adoptée par le Congrès américain en 1974 qui défend un procédé de transfert de propriété aux salariés. Ce dispositif combine la technique du *leveraged buy out* (LBO) avec des plans d'actionnariat collectif pour assurer un transfert gracieux de la propriété des entreprises aux travailleurs, y compris des droits de vote attachés aux actions. L'objectif était de permettre aux salariés de participer aux plus-values du capital à long terme de leur entreprise, sans avoir à investir leur épargne. En échange des réductions d'impôts offertes aux actionnaires existants qui vendent leurs actions, les entreprises créent gratuitement des comptes individuels de capital pour les travailleurs, qu'elles alimentent grâce à un prélèvement sur leurs bénéfices.

Depuis la loi Esop de 1974, le cadre juridique a été constamment amélioré sur la base d'un consensus bipartisan. Aujourd'hui, cette politique ne vise plus seulement à la consolidation des

revenus du travail. D'abord, dans un contexte de vieillissement des chefs d'entreprise, l'Esop est susceptible de contribuer à la pérennité de l'activité et de l'emploi en offrant aux entrepreneurs un capital pour le rachat de leurs titres de propriété. Ensuite, en transformant les salariés en propriétaires de leur entreprise, l'Esop leur donne les moyens de la maîtrise de leur destin collectif. Il leur revient de décider du volume de l'emploi, du niveau des salaires, de l'orientation écologique des choix de production ou encore des lieux de cette production. Dans ce modèle, le manager est désigné par les sociétaires et responsable devant eux. Il n'est plus un patron présumé omnipotent et l'entreprise n'est plus une société « anonyme ». L'Esop est très répandu aux États-Unis avec, selon Nicolas Aubert, professeur à l'IAE d'Aix-Marseille, 6 624 entités couvrant plus de 14 millions de salariés, soit « près de 9 % de la population active américaine² ».

L'Esop peut être autant perçu comme une concrétisation de l'objectif d'autogestion et de dépassement du salariat que comme le perfectionnement de l'actionnariat salarié ou de l'entreprise à mission. C'est un modèle possédant de nombreux atouts dans l'optique de devenir un objet de consensus et un vecteur d'importation du principe républicain dans les entreprises, en particulier dans les PME, qui constituent l'essen-

1. Timothée Duverger et Christophe Sente, *Une autre entreprise est possible*, Bordeaux/Paris, Le Bord de l'eau/Fondation Jean-Jaurès, 2025.

2. Nicolas Aubert, « L'actionnariat salarié aux États-Unis », *Guide de l'actionnariat salarié et de l'épargne salariale*, 2020.

tiel du tissu économique de la France et de l'Union européenne.

Le modèle de l'Esop s'est d'ailleurs exporté dans de nombreux pays européens. Son succès américain a d'abord inspiré le Royaume-Uni, qui a créé un *Employee ownership trust* (EOT) en 2014, puis le Canada, qui a fait de même en 2023. Il se diffuse maintenant en Europe continentale sous l'impulsion notable de l'Institut pour la démocratie économique, présidé par David Ellerman. La Slovénie a adopté, le 23 octobre 2025, une loi sur les coopératives d'actionnaires salariés qui prévoit des réductions fiscales d'un côté sur les plus-values des propriétaires au moment de la cession et, de l'autre, sur l'impôt sur les sociétés et les revenus du trust lors du remboursement de la dette d'acquisition. Au Danemark, une proposition de loi similaire doit entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2026 : son modèle repose sur des coopératives et des incitations fiscales visant à encourager les propriétaires à transmettre leurs entreprises aux salariés. Un rapport¹ du député européen René Repasi propose enfin de renommer « *European startup and scaleup* » (Essu) le nouveau statut juridique anciennement appelé « 28^e régime » dans les rapports Letta et Draghi². Le député européen préconise d'introduire des plans d'actionnariat salarié s'inspirant, notamment, de l'Esop et accessibles à l'ensemble des salariés sur la base du volontariat.

La France a innové en la matière avec la création du Fonds commun de placement d'entreprise

(FCPE) de reprise en 2006. Ce fonds est destiné aux PME non cotées et repose sur des plans d'épargne au sein des entreprises. L'épargne est ici constituée par des sommes provenant de l'intéressement ou de la participation des travailleurs, voire de versements volontaires. Le rachat de la propriété de l'entreprise peut se faire directement ou par l'intermédiaire d'une holding. Il nécessite l'implication d'au moins dix salariés, ou bien de 20 % des salariés dans les entreprises de moins de cinquante salariés, tandis que la répartition du capital peut être inégale. Assoupli par la loi Pacte de 2019, ce dispositif est peu utilisé dès lors que les sociétés de gestion s'en désintéressent. Quelques rares exemples de reprises soutenues par le FCPE peuvent être cités : l'entreprise Les Zelles dans les Vosges, le rachat de plusieurs entreprises de menuiserie pour constituer le groupe Pando...

Le développement d'un Esop français pourrait ainsi s'appuyer sur plusieurs outils (coopératives, FCPE de reprise, Sapo...), mais celui-ci devrait faire l'objet de travaux et de réflexions supplémentaires. Ces dernières pourraient s'inspirer des productions du chercheur Arnault Violet, dont le mémoire³ est paru en 2025, qui propose une critique aboutie du FCPE de reprise et esquisse des pistes concrètes de réforme – l'adoption marginale de ce dispositif suggérant aujourd'hui ses limites importantes.

1. Rapport du Parlement européen du 30 janvier 2025, accessible à : europarl.europa.eu/doceo/document/JURI-PR-773199_EN.pdf/.

2. « Rapport Draghi sur la compétitivité : comment relancer la croissance dans l'UE ? », Vie publique, 11 septembre 2024.

3. Arnault Violet, « Refonder l'entreprise comme une institution sociale : démocratiser l'actionnariat salarié dans les PME françaises à travers la transmission collective aux salariés », IAE Aix-Marseille Université, mai 2025.

Sur les écarts de revenus et la politique salariale

Le sujet de l'écart des rémunérations est sans doute le plus connu du grand public, tant certaines rémunérations de patrons d'entreprises cotées du CAC 40 ont parfois pu choquer l'opinion. En 2022 en France, le salaire mensuel net médian était d'environ 1 950 euros, quand la rémunération moyenne d'un PDG du CAC 40 était de 7,9 millions d'euros par an, comprenant le salaire fixe, le bonus, les actions gratuites, ou stock-options, et les avantages en nature. Selon Oxfam, le rapport moyen entre la rémunération du PDG et le salaire moyen de l'entreprise était de 1 pour 97 en 2023, mais il pouvait aller jusqu'à 1 pour 300 ou 400 dans certaines entreprises.

La loi Sapin II de 2016 a imposé aux grandes entreprises cotées une plus grande transparence et un plus grand contrôle des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de ces sociétés *via* le mécanisme dit de « say-on-pay ». Celui-ci impose chaque année aux actionnaires d'approuver la politique de rémunération des dirigeants concernés et de statuer sur les rémunérations effectivement versées ou attribuées au titre du dernier exercice. Cependant, en dehors de l'agrément Esus et de certaines limitations au sein du secteur public, il n'existe aujourd'hui pas de plafond légal fixant la rémunération maximale que peuvent toucher les patrons d'entreprises ou de ratio de rémunération dirigeants/salariés. Un rapport parlementaire a fait état de l'ensemble des enjeux sur ce sujet¹.

PROPOSITION N° 22

Réduire les écarts de rémunération d'un facteur 12

En rendant visible le caractère vital de métiers mal rémunérés, l'épisode pandémique a mis en évidence notre interdépendance planétaire mais également sociale. Il nous permet d'ouvrir à nouveau un débat largement méprisé ces dernières années : l'échelle des salaires comme un choix profondément politique qui traduit l'échelle de valeur d'une société. Le déterminisme des héritages patrimoniaux et culturels comme fabrique massive des inégalités sociales en France est aujourd'hui bien documenté. Mais il s'agit d'agir sur un autre facteur, celui de la distribution des revenus primaires : la rémunération du capital et du travail au sein de l'entreprise.

Redistribuer la valeur ajoutée au sein de l'entreprise, c'est permettre à chacun de consommer mieux en ayant l'opportunité de prendre en considération des éléments de responsabilité sociale et environnementale. Partager équitablement le fruit du travail, c'est permettre de soutenir l'économie productive plutôt que d'alimenter les bulles spéculatives sur les marchés financiers.

C'est financer l'avenir sans creuser la dette privée et publique. C'est affirmer le lien entre justice sociale et économie durable.

C'est de là que vient l'idée du « facteur 12 ». Elle est simple : personne dans une entreprise ne devrait gagner plus de douze fois ce que gagne la personne la moins bien rémunérée. Elle s'est traduite par une proposition de loi déposée¹ par les députés Dominique Potier et Boris Vallaud et l'ensemble des socialistes. Celle-ci crée un mécanisme incitatif aux écarts de revenu à la diminution des écarts de revenu : au-delà d'un écart de 1 à 12, les rémunérations concernées et les cotisations qui y sont associées ne sont plus déductibles du calcul de l'impôt sur les sociétés. Il n'y a aucune raison que le coût de ces rémunérations excessives pèse indirectement sur la collectivité. L'entreprise serait ainsi incitée à mieux partager sa valeur.

Par ce biais fiscal, elle aurait, en effet, un intérêt économique à augmenter les rémunérations les plus faibles pour accroître le plafond de déductibilité ou à maîtriser ses rémunérations les plus élevées. Par ailleurs, une évaluation dans les trois années suivant l'adoption de cette loi permettra,

1. Dominique Potier, *Rapport parlementaire sur la proposition de loi pour une limite décente des écarts de revenus*, Assemblée nationale, février 2020.

le cas échéant, de recommander une réduction de cet écart afin que cette mesure fiscale joue pleinement l'effet de levier de réduction des inégalités attendues.

En complément, l'article 2 vise à plafonner les très hautes rémunérations en s'inspirant des normes proposées par la Confédération européenne des syndicats et de la règle adoptée pour les entreprises publiques.

Nous pensons qu'il est important d'imposer la règle du « facteur 12 » au sein des entreprises françaises pour limiter les écarts de rémunération au sein d'une entreprise.

Enfin, il convient de travailler à une plus grande transparence des salaires au sein des entreprises, en intégrant autant que possible les écarts observés au sein des chaînes de sous-traitance.

1. Dominique Potier, Proposition de loi pour une limite décente des écarts de revenus, Assemblée nationale, juin 2020.

Conclusion

Grâce à ce nouvel esprit d'entreprise et par la coopération, avancer sur trois chantiers majeurs

Si les propositions énoncées dans ce rapport étaient mises en œuvre, outre que, bien évidemment, elles permettraient d'avancer sur les trois champs fondamentaux que sont la responsabilité, l'ancrage territorial et la démocratie des entreprises, elles auraient aussi comme avantage de nous permettre de collectivement progresser sur les trois chantiers majeurs suivants.

La valeur du travail

En changeant l'entreprise, on change le travail. Ce n'est pas ici le lieu d'en faire l'énumération exhaustive mais ne citons comme exemples, en lien direct avec les analyses et propositions que nous avons pu proposer dans ce rapport, que des aspects aussi fondamentaux que la santé physiologique et psychologique, la question de l'aide et des vulnérabilités, le partage de la valeur, la réaffirmation du sens, la rémunération ou encore tout ce qui concerne l'implication et le respect. Pris tous ensemble, ces progrès possibles permettent de dessiner ce que nous nommons la valeur du travail, un dépassement de la fameuse « valeur travail », qui affirme comme différence essentielle que le travail ne peut se concevoir à tout prix et à n'importe quel prix. Il doit être appuyé sur des ambitions et des conditions qui permettent l'émancipation, l'égalité, le bien commun et le respect.

L'identité européenne d'entreprise

Nul besoin de longs développements pour décrire le contexte mondial constitué d'autant de menaces que de défis, économiques, politiques, écologiques, technologiques ou éthiques. La « trumpisation » du monde n'est pas une vague menace, et l'affirmation d'une voie européenne pour y faire face est, on le sait, vitale. Dans ce contexte, une identité européenne d'entreprise conçue notamment autour de la codetermination peut être un formidable atout. Responsable, ancrée dans le territoire et démocratique, cette entreprise partagée serait un élément d'identité et de progrès mais aussi un réel gage d'efficacité dans les batailles que l'Europe s'appête à mener.

L'entreprise, un chantier toujours ouvert

L'entreprise est notre affaire à tous, puisque nous en avons tous besoin. Elle doit rester une matière vivante, la propriété de l'ensemble de ses parties prenantes. Cette intelligence collective en faveur de l'entreprise doit être entretenue et organisée. Il faut veiller en permanence à recueillir, analyser et faire profiter la nation de toutes les expérimentations, innovations et idées qui permettent d'améliorer cette entité. Pour ce faire, nous proposons par exemple que

le Cese soit le lieu du recueil de l'ensemble de ces initiatives, et qu'elles soient débattues deux fois par an dans une séquence dédiée articulant également le gouvernement et la représentation nationale.

Au moment de conclure ce travail, il est important de constater qu'une notion parcourt une large part des analyses et propositions qui le nourrissent : la coopération. Que ce soit dans les nombreuses coopérations concrètes que crée le fonctionnement d'une entreprise totalement consciente et actrice de sa responsabilité, *via* les multiples coopérations qui alimentent et organisent son ancrage local, ou, bien évidemment, au travers des coopérations qui

construisent une codétermination exigeante et une profonde démocratie d'entreprise, la coopération est clairement la valeur et l'approche communes aux trois dimensions majeures du nouvel esprit d'entreprise que nous défendons.

Oui, l'entreprise doit changer. Elle est le lieu indispensable, l'acteur dont nous avons besoin pour assurer dans nos sociétés des régulations, des transitions et des émancipations plus que jamais impératives.

Oui, un nouvel esprit d'entreprise est nécessaire.

Construisons-le, ensemble.

Table

des matières

- 01 Les 22 propositions
- 03 2026, une année pour changer l'entreprise
–**Timothée Duverger, Thierry Germain et Robin Troutot**
- 04 Faire de l'entreprise un acteur clé de la transition
–**Boris Vallaud**
- 05 Réconcilier esprit d'entreprise et bien commun
–**Dominique Potier**
- 07 Introduction : pourquoi l'entreprise doit changer
- 13 Des entreprises responsables
- 14 Les finalités des entreprises
- 20 La mesure de la performance des entreprises
- 31 Le devoir de vigilance
- 38 L'urgence d'un accord social sur l'IA
- 40 Des entreprises ancrées
- 40 Les entreprises et les territoires : des réussites locales et un échec global
- 41 Un aménagement économique du territoire
- 44 La responsabilité territoriale des entreprises
- 49 Des entreprises démocratiques
- 49 Le partage du sens
- 56 Le partage du pouvoir
- 64 Le partage de la valeur
- 75 Conclusion : grâce à ce nouvel esprit d'entreprise et par la coopération, avancer sur trois chantiers majeurs

POUR FAIRE VIVRE LE DÉBAT,

SOUTENEZ-NOUS !

Pour poursuivre ses missions d'intérêt général, la Fondation Jean-Jaurès a besoin de votre soutien.

Reconnue d'utilité publique depuis sa création en 1992, elle peut recevoir des dons et des legs des particuliers et des entreprises.

VOUS ÊTES UN PARTICULIER

Les dons des particuliers bénéficient d'une réduction d'impôts sur le revenu égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable, ou de 75 % de vos dons versés au titre de l'IFI dans la limite de 50 000 euros (les dépassements de ces seuils sont reportables sur cinq ans).

Par exemple, un don de 100 € revient à 34 € pour un particulier imposable.

VOUS ÊTES UNE ENTREPRISE

Les dons des personnes morales de droit privé assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés bénéficient d'une réduction d'impôt de 60 % pris dans la limite de 0,5 ‰ du chiffre d'affaires (les dépassements de ces seuils sont reportables sur cinq ans).

Dans le cas d'un don de 10 000 €, vous pourrez déduire 6 000 € d'impôt, votre participation aura effectivement coûté 4 000 € à votre entreprise.

COMMENT FAIRE UN LEGS ?

Avec la disposition testamentaire du legs, vous pouvez transmettre tout ou partie de votre patrimoine à la Fondation Jean-Jaurès.

Il faut rédiger un testament et le faire authentifier par un notaire. Tout ou partie des biens peuvent être légués, quels qu'ils soient (somme d'argent, titres, œuvres d'art, immeubles...). Il faut respecter la règle de la quotité disponible s'il y a des héritiers, ou, à défaut d'enfants, le conjoint a une réserve d'un quart du patrimoine ; si ce n'est pas le cas, les biens peuvent être légués en totalité.

BULLETIN DE SOUTIEN



Mon soutien à la Fondation Jean-Jaurès

- 20 euros 50 euros 100 euros 200 euros
 500 euros 1 000 euros Autre montant _____ euros

Je choisis de faire un don :

- à titre personnel
 au titre de la société suivante :

Destinataire du reçu fiscal : _____

N° _____ Rue _____

Code postal _____ Ville _____

- Par chèque, à l'ordre de la **Fondation Jean-Jaurès**
À renvoyer à : Fondation Jean-Jaurès, 12 Cité Malesherbes, 75009 Paris
- Par virement bancaire, daté du : _____
au profit du compte Fondation Jean-Jaurès
IBAN : FR76 4255 9100 0008 0154 2120
862 BIC : CCOPFRPPXXX

- Sur HelloAsso



Reconnue d'utilité publique dès sa création, **la Fondation Jean-Jaurès** est la première des fondations politiques françaises. Elle est présidée par **Jean-Marc Ayrault**.

Indépendante, européenne et sociale-démocrate, elle se veut depuis plus de trente ans un lieu de réflexion, de dialogue et d'anticipation.

La collection des « Rapports », dirigée par **Laurent Cohen** et **Jérémie Peltier**, répond à l'ambition de faire naître analyses pertinentes et propositions audacieuses, mais aussi de mettre cette production intellectuelle et politique au service de tous.

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

www.jean-jaures.org

Derniers rapports et études :

01_2026 : Pour une nouvelle réflexion transpartisane sur la décentralisation
Camille Chaussinand, Jacques Dubay, Didier Locatelli, André Vallini

01_2026 : Soigner l'expérience sensible. Trente propositions pour les élections municipales de 2026
Paul Klotz

12_2025
Que vive la laïcité ! 50 contributions pour les 120 ans de la loi de 1905
Hadrien Brachet, Iannis Roder, Laurence Rossignol, Milan Sen (coord.)

11_2025
Vers des déserts médiatiques en France. La démocratie peut-elle survivre sans médias ?
Émilie Agnoux, Jean-Laurent Cassely, Loïg Chesnais-Girard, Dorian Dreuil, Fabrice Février,
Élise Lalanne-Larrieu, Franck Leroy, David Medioni, Anne Muxel, Jérémie Peltier

11_2025
L'eau, un bien commun sous tension. Repenser son financement pour assurer son avenir
Arnaud Bazire, Benoît Calatayud, Esther Crauser-Delbourg

11_2025 : L'écologie du quotidien, ou comment les personnes vulnérables sont écolos sans le dire
Benoît Calatayud, Bruno Morel, Lucile Schmid

10_2025 : Vivre le risque. Les Français et les décideurs locaux face au dérèglement climatique
Émilie Agnoux, Antoine Bristielle, Benoît Calatayud, Jean-Philippe Dogneton,
Jean-Louis Grosse-Delasalle, Isabelle Gulphe-Lachaud, Paul Klotz, Maëlle Lapointe,
Lennie Stern, Adélaïde Zulfikarpasic

10_2025 : Avec l'Afrique, un nouveau modèle de coopération au développement
Pierre Jacquemot

10_2025 : Voyage à travers le sens : anatomie du sens au travail
Romain Bendavid

-  [fondationjeanjaures](#)
-  [@j_jaures](#)
-  [fondation-jean-jaures](#)
-  www.youtube.com/c/FondationJeanJaures
-  [fondationjeanjaures](#)
-  [fondationjeanjaures](#)
-  [fondationjjaures.bsky.social](#)
-  bit.ly/4g6UANC

3 euros

Abonnez-vous !



www.jean-jaures.org

Fondation
Jean Jaurès
ÉDITIONS