



**HAL**  
open science

## Le vivre ensemble en PME : une réalité à amplifier

Tanguy Allain, Franck Burellier, Josépha Dirringer, Patrick Valéau

► **To cite this version:**

Tanguy Allain, Franck Burellier, Josépha Dirringer, Patrick Valéau. Le vivre ensemble en PME : une réalité à amplifier. Chaire Vivre Ensemble - Fondation Université de Rennes. 2023. halshs-04382843

**HAL Id: halshs-04382843**

**<https://shs.hal.science/halshs-04382843>**

Submitted on 9 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



TRAVAUX CHAIRE  
VIVRE ENSEMBLE

---

# LE VIVRE ENSEMBLE EN PME : UNE RÉALITÉ À AMPLIFIER

Sous la direction de  
TANGUY ALLAIN  
FRANCK BURELLIER  
JOSÉPHA DIRRINGER  
PATRICK VALÉAU



**Le vivre ensemble en PME :  
une réalité à amplifier**

**2023**



**Chaire Vivre Ensemble**  
Fondation Rennes 1

**Le vivre ensemble en PME :  
une réalité à amplifier**

*Ouvrage issu de quatre séminaires sur le vivre ensemble  
en TPE et PME*

**Sous la direction de**

**Tanguy Allain**

*Maître de conférences à la Faculté de droit et de science politique de Rennes,  
IODE (UMR CNRS 6262), Université de Rennes*

**Franck Burellier**

*Maître de conférences à l'IGR-IAE Rennes, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université de Rennes*

**Josépha Dirringer**

*Maîtresse de conférences HDR à la Faculté de droit et de science politique  
de Rennes, IODE (UMR CNRS 6262), Université de Rennes*

**Patrick Valéau**

*Professeur des universités à l'IGR-IAE Rennes, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université de Rennes*



*La relecture et la mise en page de cet ouvrage ont été assurées par Justine Lévêque, chargée de projets au sein de la Chaire Vivre Ensemble, et Isabelle Grandrieux, éditrice au laboratoire IODE (UMR CNRS 6262). Qu'elles en soient vivement remerciées.*

## Les partenaires de la Chaire Vivre Ensemble – Fondation Rennes 1



La Macif,  
c'est vous.



## Les formations partenaires de la Chaire Vivre Ensemble – Fondation Rennes 1



## Les partenaires scientifiques de la Chaire Vivre Ensemble – Fondation Rennes 1







# Sommaire

<b>Préambule .....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>13</b>
<b>Partie 1 – Le respect des salariés, une clé pour la sérénité et l’efficacité au travail .....</b>	<b>21</b>
Chapitre 1 – La « raison d’être » des sociétés ou comment introduire le <i>vivre ensemble</i> dans le droit des sociétés.....	23
Chapitre 2 – L’importance du respect dans le <i>vivre ensemble</i> .....	37
Chapitre 3 – Le respect du salarié. Témoignage d’entreprise .....	41
Des outils et actions pour développer le respect en entreprise .....	45
<b>Partie 2 – La reconnaissance du salarié : la base de la qualité de vie au travail.....</b>	<b>51</b>
Chapitre 1 – La reconnaissance des salariés : une réflexion à différentes échelles.....	53
Chapitre 2 – La reconnaissance du salarié. Témoignage d’entreprise.....	65
Des outils et actions pour développer la reconnaissance en entreprise .....	71
<b>Partie 3 – Les échanges : outils pour créer du lien en entreprise .....</b>	<b>77</b>
Chapitre 1 – De l’importance des échanges et du <i>vivre ensemble</i> dans les PME.....	79
Chapitre 2 – L’importance du lien en entreprise. Témoignage d’entreprise .....	89
Chapitre 3 – Les « espaces de discussion » sur le travail en entreprise : un outil pour donner du sens au travail et créer du lien en entreprise .....	93
Des outils et actions pour développer la reconnaissance en entreprise .....	97
<b>Partie 4 – Développer l’entraide territoriale entre les PME pour un meilleur <i>vivre ensemble</i> de leurs salariés .....</b>	<b>101</b>
Chapitre 1 – RSE et entraide territoriale, une réalité à amplifier ?.....	103
Chapitre 2 – L’entraide territoriale pour les PME .....	115
Chapitre 3 – L’entraide territoriale entre les PME. Témoignage d’entreprise .....	127
Chapitre 4 – Le soutien des collectivités territoriales.....	131
Chapitre 5 – Mise en perspective de l’engagement territorial des entreprises .....	135
Chapitre 6 – Témoignage sur les partenariats entre entreprises engagées et organisations de l’économie sociale et solidaire.....	141
Des outils et actions pour développer l’entraide territoriale.....	145



## Préambule

Brigitte Feuillet-Liger

*Fondatrice de la Chaire, professeur émérite à la Faculté de droit  
et de science politique de Rennes*

Anne Joyeau

*Co-titulaire de la Chaire, maître de conférences HDR IGR-IAE Rennes*

Sylvie Moisdon-Chataigner

*Co-titulaire de la Chaire, professeur à la Faculté de droit  
et de science politique de Rennes*

**La Chaire Vivre Ensemble de la Fondation de Rennes 1, un espace d'expérimentation en vue d'offrir aux entreprises des outils innovants et performants pour améliorer le vivre ensemble.**

Pour de nombreux salariés, le travail n'est plus seulement une source de revenus, mais contribue à leur épanouissement et à leur développement personnel. À ce titre, le *vivre ensemble* en entreprise est essentiel pour eux, mais aussi pour les entreprises elles-mêmes qui peuvent développer le volet social de la RSE au sein de leur entreprise et ainsi contribuer à la fidélisation de leurs salariés, voire favoriser les recrutements par la valorisation de leur image employeur.

Au sein de l'entreprise, le *vivre ensemble* consiste à assurer la cohabitation harmonieuse de tous les salariés dans leur grande diversité (culturelle, religieuse, etc.). Mais en dehors de sa structure, l'entreprise peut également jouer un rôle sur son territoire. En effet, elle ne peut être détachée de l'environnement dans lequel elle évolue, car elle est un acteur d'un *vivre ensemble* citoyen, notamment en contribuant à l'emploi des populations vulnérables (personnes en situation de handicap, migrants, ex-détenus, etc.).

Le champ de ce *vivre ensemble* est donc vaste et la mission pour l'assurer est loin d'être évidente pour les entreprises, dans un contexte de plus en plus exigeant. En particulier, la crise sanitaire mondiale amène à repenser les organisations du travail et fait émerger de nouveaux défis (travail à distance, fracture numérique grandissante, etc.) que les entreprises doivent relever.

Pourtant, parce que le « bien vivre ensemble » est plébiscité par les salariés et se présente comme une source d'implication de ces derniers et donc de performance, l'entreprise a tout intérêt à s'engager sur ce sujet. Beaucoup d'entreprises en sont convaincues et ont entrepris de multiples actions en ce sens.

Depuis 2019, la Chaire Vivre Ensemble de la Fondation de Rennes 1 œuvre pour accompagner les entreprises dans cette démarche. L'équipe de chercheurs de l'Université de Rennes, composée de juristes de la Faculté de droit<sup>1</sup> et de spécialistes des Ressources Humaines de l'Institut de Gestion de Rennes (IGR-IAE), en collaboration avec les entreprises partenaires de la Chaire<sup>2</sup>, travaille à l'élaboration d'outils innovants au service d'une entreprise performante et humaine<sup>3</sup>.

La chaire s'investit sur des thèmes en lien avec l'idée d'entreprise inclusive, celle qui ne laisse personne dehors et qui permet à chacun de trouver sa place. Comment gérer la diversité croissante au sein de l'entreprise (origines culturelles, niveaux de qualification, générations, etc.) et responsabiliser les équipes sur le *vivre ensemble* ? Comment gérer les fragilités et singularités dans l'entreprise et en faire un levier de performance pour cette dernière ? Face au numérique qui imprègne tous les secteurs de l'entreprise, comment en faire un outil de dialogue social et éviter qu'il devienne une source d'exclusion, en permettant à tous d'y accéder ? Comment travailler au « collectif », mais aussi au *vivre ensemble* dans un contexte de télétravail qui se développe ? Comment s'organiser entre entreprises sur un territoire pour alléger les problèmes logistiques personnels des salariés (mobilité, garde d'enfants...) ? En apportant des débuts de réponses à ces questions, la Chaire souhaite donner une réalité au *vivre ensemble*, élément essentiel du volet social de la RSE, offrir des outils pour agir et ainsi permettre aux entreprises de fidéliser leurs salariés et d'attirer de nouveaux talents.

Les actions de la Chaire portent aussi bien sur la gestion de la diversité et de la lutte contre les discriminations, la gestion du handicap invisible ou des vulnérabilités des salariés, la gestion du fait religieux en entreprise, la lutte contre l'illettrisme ou l'illectronisme, que sur l'aide à l'emploi des personnes vulnérables (ex-détenus, jeunes décrocheurs ou migrants...). Parmi celles-ci, l'étude sur « Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés » a permis de synthétiser les

---

<sup>1</sup> Spécialistes de droit des personnes (lutte contre les discriminations et le harcèlement, handicap, gestion du fait religieux...), droit social, protection sociale, droit des sociétés, droit du numérique.

<sup>2</sup> Crédit agricole, Legendre, La Macif, Olga, Ouest-France et Rennes Métropole.

<sup>3</sup> <https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes.fr/le-vivre-ensemble-vu-par-les-salaries>

actions à mettre en place par les entreprises pour construire le vivre ensemble attendu des salariés pour qu'ils se sentent bien dans leur travail<sup>4</sup>.

Cette étude a permis de faire un focus sur les éléments constitutifs du vivre ensemble et sur ce qu'ils signifient concrètement, de faire émerger l'idée d'une construction pyramidale de ce vivre ensemble (le respect et la reconnaissance des salariés étant l'essentiel), de définir les actions et les outils à mettre en place pour donner une réalité au vivre ensemble<sup>5</sup>.

Si cette étude concerne les salariés de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, la Chaire a souhaité aller plus loin en montrant en quoi les TPE/PME agissent en ce sens depuis longtemps, qu'elles savent le faire en mettant en place des actions, parfois simples et peu coûteuses, et qu'elles peuvent être source d'inspiration pour d'autres, voire pour de grandes entreprises. D'où l'organisation de séminaires<sup>6</sup> puis de l'élaboration de cet ouvrage, sous la responsabilité de quatre universitaires rattachés à la Chaire que nous souhaitons chaleureusement remercier.

\* \* \*

---

<sup>4</sup> Voir A. Joyeau, B. Feuillet-Liger, H. Fayet et C. Pequeux-Romero (2020), *Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés*, travaux de la Chaire Vivre Ensemble, et la fiche synthétique, <https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes.fr/le-vivre-ensemble-vu-par-les-salaries#>

<sup>5</sup> Une sorte de nuancier présentant les actions concrètes suggérées par les salariés pour agir au quotidien dans l'entreprise, à destination des chefs d'équipe, a été élaboré ? Voir <https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes.fr/le-vivre-ensemble-vu-par-les-salaries#>

<sup>6</sup> Ces séminaires peuvent être revus en replay sur le site de la Chaire : <https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes.fr/>



## Introduction générale

La Chaire Vivre Ensemble de la Fondation Rennes 1 est le fruit d'une collaboration entre l'Université de Rennes et plusieurs entreprises partenaires. S'inscrivant dans le mouvement de la responsabilité sociale et environnementale (RSE), la Chaire souhaite contribuer au développement du vivre ensemble en entreprise, pour valoriser les expérimentations des acteurs économiques, identifier et diffuser des pratiques innovantes.

Depuis sa création, la Chaire a organisé de nombreux événements et produit de nombreux outils : module de formation à destination des acteurs de l'entreprise ; webinaires ; colloque sur le handicap invisible ; *vademecum* pour sensibiliser les entreprises sur la lutte contre l'illettrisme...

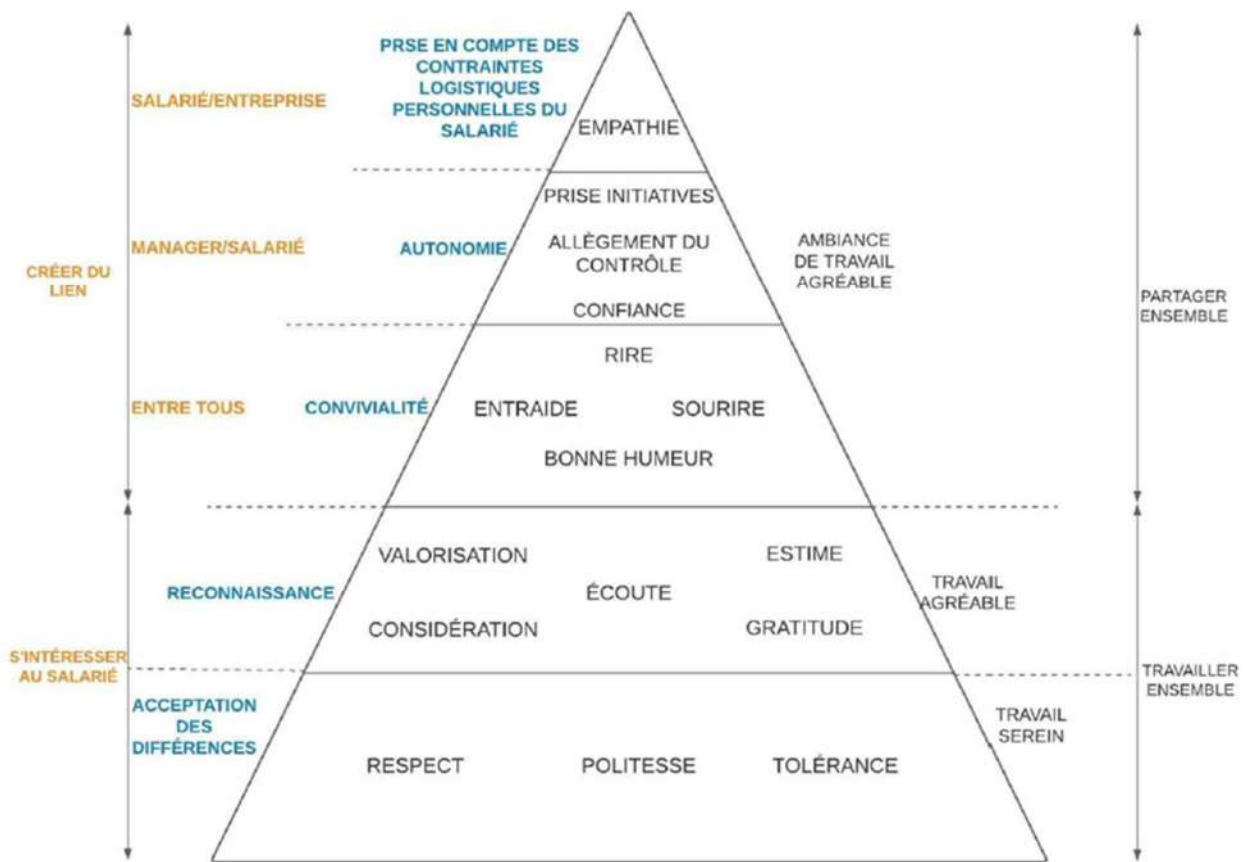
Poursuivant cette dynamique, elle a souhaité se pencher sur la réalité du vivre ensemble et de la RSE dans les TPE/PME. L'intérêt porté à cette question est né en particulier à la suite de l'enquête menée dans le cadre de la Chaire sur la perception du *vivre ensemble* par les salariés peu qualifiés (Joyeau, Feuillet-Liger, Fayet et Pequeux-Romero, 2020).

Cette enquête menée auprès des salariés peu qualifiés a permis de révéler les principaux éléments constitutifs du *vivre ensemble* : l'**acceptation** des différences, qui garantit le respect de tous, par tous ; la **reconnaissance** de chaque salarié (en tant que travailleur et en tant que personne) ; la **convivialité**, source d'échanges précieux au sein de l'entreprise ; l'**autonomie** construite sur une mise en confiance du salarié ; la **prise en compte des contraintes logistiques personnelles** du salarié (mobilité, garde d'enfants, etc.).

De telles attentes de la part des salariés interrogent sur la responsabilité qui incombe à l'employeur. Si des obligations légales répondent à certaines de ces attentes, telles que l'interdiction des discriminations ou l'obligation de préserver la santé des salariés, d'autres sont d'un autre ordre qui va au-delà de ce qui relève du droit et de la légalité. C'est ici que le *vivre ensemble* rejoint, nous semble-t-il, l'idée de responsabilité sociale, cette démarche volontaire qu'une entreprise peut engager, afin d'intégrer des préoccupations sociétales à son activité économique et qui peut (doit) conduire les dirigeants d'une entreprise à se soucier du bien-être de ses salariés et de la qualité des relations humaines qui se nouent à l'occasion du travail. Ces éléments relèvent de la gestion.



Au-delà des éléments constitutifs du *vivre ensemble* en entreprise, l'enquête a clairement montré que ce *vivre ensemble* se construit de manière pyramidale ; ce que traduit la pyramide publiée dans cette étude :



Source : <https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes.fr/le-vivre-ensemble-vu-par-les-salaries>

Il serait en effet illusoire de penser qu'il suffit « d'organiser des repas ou d'installer un baby-foot, si, à la base, l'entreprise ne respecte pas chaque salarié dans ses différences et ne lui témoigne pas de considération en tant que travailleur et en tant que personne » (Joyeau, Feuillet-Liger, Fayet et Pequeux-Romero, 2020, p. 10).

Pour assurer cette construction du *vivre ensemble* en entreprise, les salariés attendent la mise en place d'actions à différents niveaux.

#### ➤ *Quatre niveaux d'attentes*

**Premier niveau : le respect du salarié.** Pour travailler ensemble, il est nécessaire de commencer par se respecter les uns les autres, par respecter ce que chacun est dans sa singularité pour que l'autre puisse le faire à son tour. Ce respect est considéré par de nombreux salariés comme la base pour *travailler*

*ensemble* en entreprise. C'est pour eux l'élément du *vivre ensemble* le plus important de tous.

**Deuxième niveau : la reconnaissance du salarié.** Pour permettre aux salariés de travailler ensemble de manière agréable et juste, l'employeur doit ensuite faire preuve de considération à leur égard. Cette reconnaissance concerne non seulement le travailleur, dans ses missions, son métier (le salarié est un maillon indispensable d'un tout), mais aussi la personne même du salarié.

**Troisième niveau : créer du lien entre les salariés.** Le *vivre ensemble* passe ensuite par la création de liens qui peuvent se nouer au sein de l'entreprise (entre les salariés, mais aussi entre les salariés et la hiérarchie). Attention toutefois : la confiance du salarié, voire son attachement à l'entreprise, sources de fidélisation des salariés, ne se développera que si l'entreprise a une véritable intention de créer ces liens, qui ne doivent pas être fictifs. La confiance ainsi témoignée pourra avoir des incidences sur l'investissement des salariés, notamment sur leur prise d'autonomie au travail.

**Quatrième niveau : l'entraide entre PME sur le territoire.** Enfin, de nombreux salariés rencontrent des problèmes de mobilité, de garde d'enfants, voire d'ordre financier. Lorsque l'entreprise se soucie de ces difficultés majeures, pourtant d'ordre privé, elle en tire des bénéfices : sentiment de considération et fidélisation des salariés, libération de l'esprit durant les heures de travail et baisse des erreurs et/ou accident de travail, valorisation de la solidarité et hausse de la productivité.

L'identification de ces quatre niveaux mérite que l'on s'y arrête pour comprendre ce que chacun recouvre. Telle a été l'ambition des séminaires organisés par la Chaire au cours des années 2021-2022. Croisant le point de vue de chercheurs appartenant à plusieurs disciplines, en particulier juristes et gestionnaires, avec celui de praticiens, l'idée était de chercher à comprendre la manière dont certaines entreprises agissent pour satisfaire ces différents niveaux d'attentes et finalement comment se concrétise la RSE et le *vivre ensemble*.

#### ➤ *Point de vue juridique*

Promouvant l'idée de responsabilité sociale, certaines entreprises ont ainsi cherché à promouvoir d'autres formes de régulation sociale et économique, extra-étatique. C'est ainsi que peu à peu la RSE s'est formalisée jusqu'à devenir l'objet d'une réglementation marquant la volonté des pouvoirs publics de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises.

Au niveau international, il convient tout d'abord d'évoquer le Pacte Mondial élaboré en 2006 qui définit un cadre d'engagement ouvert aux entreprises autour de dix principes issus des textes fondamentaux des Nations Unies, à respecter en matière de droits de l'homme, de droit du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption<sup>1</sup>. L'Organisation internationale du travail entend également promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui traduit selon elle « la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs<sup>2</sup> ».

À l'échelle de l'Union européenne, la Commission européenne a elle aussi engagé depuis plusieurs années un programme de réforme visant à inciter les entreprises à entreprendre une démarche de RSE. Elle a entrepris ce processus à partir d'une communication consacrée à la RSE qu'elle définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes<sup>3</sup> ». Et d'ajouter, « une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable<sup>4</sup> ». Un certain nombre de directives a été adopté par la suite afin d'imposer aux plus grandes entreprises des obligations de transparence consistant dans la publication de rapports de performance extra-financière permettant de mesurer l'impact social et environnemental de leurs activités. D'autres encore en cours de discussion visent à imposer aux entreprises un devoir de vigilance pour prévenir les atteintes graves envers les droits humains et l'environnement ou à offrir un statut protecteur pour les lanceurs d'alerte.

En France, plusieurs réformes attestent également de cet engouement visant à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises, en incitant voire en contraignant les entreprises à respecter un devoir de vigilance. Les plus grandes d'entre elles ont désormais l'obligation d'élaborer un plan de vigilance et de l'appliquer à l'ensemble des entreprises qui contribuent à la chaîne de valeurs, qu'il s'agisse des entreprises filiales, fournisseuses, ou sous-traitantes.

Il convient aussi évoquer les évolutions résultant de la loi dite PACTE relative à la croissance et la transformation des entreprises adoptée le 22 mai 2019. Largement inspirée du rapport *Entreprise et intérêt général* élaboré en 2018

---

<sup>1</sup> <https://pactemondial.org/decouvrir/dix-principes-pacte-mondial-nations-unies/>

<sup>2</sup> OIT, Initiative focale sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), Conseil d'administration, 295<sup>e</sup> session, Genève, 2006.

<sup>3</sup> Commission européenne, Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.

<sup>4</sup> *Ibid.*

par Jean-Dominique Sénard (président du groupe Michelin) et Nicole Notat (ancienne secrétaire générale de la CFDT et présidente de Vigeo-Eiris), la loi PACTE a modifié la définition de l'intérêt social des sociétés au sein du Code civil, qui prévoit désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » (C. civ., art. 1833). De plus, certaines sociétés peuvent désormais préciser dans leurs statuts, une « raison d'être », constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité (C. civ., art. 1835). Ces deux modifications viennent bouleverser la conception même de l'outil juridique qu'est la société, dont l'intérêt n'est donc plus exclusivement celui de faire du profit financier. L'utilité sociale de l'entreprise est désormais questionnée dans la loi.

➤ *Point de vue gestionnaire*

D'un point de vue gestionnaire, la RSE et le *vivre ensemble* rejoignent les nouveaux modèles de management issus de différents courants de psychologie appliquée au travail. L'École des relations humaines dans les années 1950, 1960 et 1970 avait considéré que les « vraies » motivations étaient liées à des conditions de travail offrant davantage d'autonomie, de défis et de confiances. Ces propositions, fondées en particulier sur la théorie des Échanges sociaux attribuée à Blau (1964) et Gouldner (1962) inspirée des travaux de Mauss (1925) sur le don, ont débouché au cours des années 1980 et 1990 sur des approches empiriques de la GRH. Leur succès tient au fait qu'elles sont parvenues à démontrer que ces pratiques pouvaient générer des avantages compétitifs sous la forme de performances dites extra-rôles. Ainsi, en « offrant » un cadre de travail respectueux et agréable, le salarié peut, potentiellement développer un sentiment de redevabilité, le motivant de rendre la pareille sous la forme de performance dite extra-rôle. Cependant, contrairement aux échanges contractuels, les échanges sociaux demeurent volontaires et la réciprocité ne peut être garantie. Les échanges sociaux, la RSE et le *vivre ensemble* offrent une chance à la confiance et à des liens sociaux plus intenses. Cette appréhension sociale et relationnelle fait apparaître des formes particulières de solidarité qui se nouent au sein de la communauté que forme une entreprise. À certains égards, la responsabilité sociale des entreprises, qui est née au sein des entreprises, contribue à (faire) reconnaître ces solidarités, à les valoriser, voire à les instituer comme des éléments structurants de l'entreprise et de la société. De ce point de vue, il devient difficile d'envisager le rôle de l'entreprise comme se limitant à la seule recherche de profit, comme le défendait Milton Friedman en 1970<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ainsi avait-il déclaré que la seule responsabilité d'une entreprise consiste « à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour

### ➤ *Le vivre ensemble dans les PME*

Les travaux gestionnaires et le cadre juridique évoqués précédemment peuvent laisser penser que la RSE et plus précisément la question du *vivre ensemble* n'ont été envisagées que par le prisme des grandes entreprises, et donc suggérer que seules celles-ci détiennent des enjeux à ce sujet. Toutefois, les structures plus petites ont autant à dire sur cette thématique. Les TPE/PME sont au nombre de 4 millions en France, soit 99,84 % des entreprises et près de 50 % de l'emploi salarié<sup>6</sup>. La petite taille de l'effectif les rapproche en psychologie sociale des groupes restreints qui se caractérisent par le fait que chaque individu est en relation avec la plupart des membres. Cette densité du tissu social amène une plus grande intensité des expériences relationnelles. En outre, au cœur de ce petit effectif, la figure du dirigeant occupe une place centrale. Sa personnalité fonde la culture en définissant des normes souvent singulières.

Quoique petites, elles ne sont pas pour autant des entités fermées sur elles-mêmes ou isolées. Nombre d'entre elles appartiennent à un groupe de sociétés ou sont sous-traitantes ou fournisseuses d'autres entreprises<sup>7</sup>. De même, certaines font le choix de s'associer pour défendre l'intérêt collectif de la profession qu'ensemble elles constituent. Il résulte de ces liens capitalistiques, de ces relations commerciales établies ou de ces associations des formes variées de partenariats. Sans nul doute, ceux-ci participent aussi de l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises qui, au travers de leurs relations, réalisent des projets communs et participent à la vie sociale et économique. Autrement dit, ces relations sont elles-mêmes génératrices d'interdépendance et de solidarités qui prennent corps au sein d'une profession, au sein d'un secteur d'activité ou sur un territoire. Il n'est pas rare que l'entraide qui peut exister entre les entreprises soit relayée et parfois même soutenue par les collectivités territoriales ou d'autres relais institutionnels.

Il est important de prendre en considération l'ensemble de ces actions de *vivre ensemble* qui sont menées au sein ou autour des PME. Il semble essentiel qu'elles soient mieux connues et reconnues. C'est à cela notamment à quoi

---

autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ou fraude » (*New York Times Magazine*, 13 septembre 1970).

<sup>6</sup> Chiffres tirés de l'annexe budgétaire au projet de loi de finances pour 2023, intitulée « Effort financier de l'État en faveur des petites et moyennes entreprises », p. 115.

<sup>7</sup> Selon une étude de l'INSEE publiée en 2020, « fin 2018, 444 000 sociétés présentes sur le territoire français sont organisées sous forme de groupes de sociétés ou contrôlées par des collectivités publiques. Les 132 000 groupes ainsi constitués emploient 10,7 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP), soit un peu moins de la moitié de l'ensemble des salariés des secteurs privé et public ».

contribue le présent ouvrage. Ainsi entend-il montrer aux PME qu'elles sont déjà actrices du changement ; qu'elles font déjà de la RSE et du *vivre ensemble*.

\* \* \*

## **Bibliographie**

BLAU P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley & Sons.

GOULDNER A. W. (1962), « Anti-Minotaur: the myth of value-free sociology », *Social Problems*, vol. 9, n° 3, p. 199-213.

JOYEAU A., FEUILLET-LIGER B., FAYET H. et PEQUEUX-ROMERO C. (2020), *Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés*, travaux de la Chaire Vivre Ensemble, et la fiche synthétique, <https://chaire-vivre-ensemble.univ-rennes.fr/le-vivre-ensemble-vu-par-les-salaries#>.

MAUSS M. (1925), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'année sociologique* (1923-1924), p. 30-186.



# **Partie 1 – Le respect des salariés, une clé pour la sérénité et l’efficacité au travail**





# Chapitre 1 – La « raison d’être » des sociétés ou comment introduire le *vivre ensemble* dans le droit des sociétés

Tanguy Allain

*Maître de conférences en droit privé à l’Université de Rennes,  
avocat au barreau de Nantes (Tnjlex-Cabinet d’avocat)*

Dans l’économie capitaliste libérale « traditionnelle », les sociétés, et tout particulièrement les sociétés commerciales, n’ont en principe pas à s’inquiéter d’un quelconque « vivre ensemble ». La philanthropie, ce n’est pas pour elles : leur vocation première est de générer du profit dans leur propre intérêt et celui de leurs associés<sup>1</sup>. Cette conception, qui a, à la fois participé au développement de l’économie mondiale, mais aussi généré de graves dérives<sup>2</sup>, n’est plus tout à fait d’actualité.

En effet, les préoccupations relatives à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) se sont, depuis de nombreuses années déjà, immiscées dans le droit des sociétés, notamment sous l’impulsion des institutions européennes<sup>3</sup>. Aujourd’hui, il est clair que nos sociétés ne peuvent plus agir sans se préoccuper de l’intérêt de l’ensemble des « parties prenantes » (Freeman et Reed, 1983 ; Champaud et Paillusseau, 1971 ; Trebulle, 2006 et 2007) qui les entourent : salariés, créanciers, État, fournisseurs et autres partenaires commerciaux, ou encore l’environnement, etc.

On peut illustrer cette évolution par l’introduction en droit français d’obligations très lourdes pour les plus grandes sociétés : c’est tantôt l’obligation de rédiger et publier un rapport portant sur la performance extra-financière<sup>4</sup>, ou

---

<sup>1</sup> Le Code civil a, depuis 1804, traduit cette idée à l’article 1832 : « La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d’affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l’économie qui pourra en résulter. » V., en ce sens, les travaux de Milton Friedman (1962).

<sup>2</sup> On évoquera les conséquences de la financiarisation de l’économie ; les dommages environnementaux ; l’exploitation de populations...

<sup>3</sup> Commission européenne, Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001 ; Commission européenne, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l’UE pour la période 2011-2014 », COM(2011) 681 final, 25 octobre 2011.

<sup>4</sup> Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d’informations non

tantôt celle, pour les sociétés mères de groupes transnationaux, d'observer un devoir de vigilance vis-à-vis de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs<sup>5</sup>. Il y aurait beaucoup d'autres exemples et d'autres textes sont à venir<sup>6</sup>.

En les responsabilisant de la sorte, le législateur attend des plus grandes entreprises des comportements exemplaires, afin qu'elles parviennent à mieux vivre avec toutes les parties prenantes qui gravitent autour d'elles. Ces questions sont très largement tournées vers les grandes structures. Et pour cause, le droit qui en résulte est particulièrement lourd, hyper formaliste, coûteux.

Cela étant, ce mouvement tend aujourd'hui à s'amplifier et s'infuser dans toutes les sociétés, quelles que soient leurs tailles et leurs activités. En témoignent tout particulièrement les avancées opérées par la loi PACTE<sup>7</sup>. Ce texte, qui repose essentiellement sur le rapport élaboré en 2018 par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, intitulé « L'entreprise objet d'intérêt collectif », introduit des évolutions particulièrement importantes dans notre Code civil.

Parmi les nouveautés, on trouve notamment l'insertion de la notion d'intérêt social des sociétés au sein du Code civil, qui prévoit désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité<sup>8</sup> ». En outre, les sociétés peuvent (c'est bien une faculté et non une obligation) désormais préciser dans leurs statuts, une « raison d'être », constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité<sup>9</sup>. Certaines de ces sociétés ont vocation à aller encore plus loin en obtenant le label de « société à mission<sup>10</sup> », qui implique notamment une vérification par un tiers indépendant des objectifs mentionnés.

---

financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes ; Ord. n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises ; C. com., art. L. 225-102-1.

<sup>5</sup> Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

<sup>6</sup> V. not. Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, COM(2021) 189.

<sup>7</sup> Loi n° 2019-487 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises.

<sup>8</sup> C. civ., art. 1833.

<sup>9</sup> C. civ., art. 1835.

<sup>10</sup> C. com., art. L. 210-10.

Ces modifications, bien qu'introduisant des règles sans grande portée normative<sup>11</sup>, viennent malgré tout bouleverser la conception de l'outil juridique qu'est la société, dont l'intérêt n'est donc plus exclusivement celui de faire du profit financier. L'utilité sociale de l'entreprise est désormais directement questionnée dans la loi.

Les TPE-PME, acteurs de terrain et de proximité ont évidemment un rôle à jouer en matière de RSE : il existe aujourd'hui en France 4 millions de PME. Elles représentent 99,9 % des entreprises, soit près de 50 % de l'emploi salarié et un peu plus de 40 % de la valeur ajoutée<sup>12</sup>. Durement touchées par la crise sanitaire, mais résistantes, elles ont été particulièrement présentes auprès de leurs salariés. Le rôle des PME dans la cité n'est pas à démontrer. Mieux, elles peuvent même montrer la voie !

La loi PACTE a aujourd'hui quatre ans d'existence. Un rapport d'étape a été réalisé par Bris Rocher et le constat est plutôt mitigé (Rocher, 2021 ; Caffin-Moi, 2022 ; Dondero, 2021 ; Couret, 2021). Il apparaît qu'un nombre assez limité de sociétés se sont dotées d'une raison d'être<sup>13</sup> ou se sont engagées dans l'adoption du statut de société à mission. Les principales raisons évoquées dans le rapport sont les suivantes : doute sur les impacts réels de l'adoption d'une raison d'être, vue comme une mesure cosmétique et de pure communication<sup>14</sup> ; méconnaissance voire ignorance des questions de RSE par les dirigeants de sociétés<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> La notion d'intérêt social, qui n'est d'ailleurs pas définie dans le nouveau texte, avait déjà été largement révélée et exploitée en jurisprudence. Il semblait déjà acquis que cet intérêt dépassait leur seul intérêt des associés. En revanche, l'insertion des termes « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité », confirme bien une forme d'extension des obligations RSE à toutes les sociétés sans distinction et donne une ligne de conduite nouvelle et plus large qu'auparavant. En outre, la possibilité d'opter pour une raison d'être et pour le statut de société à mission est totalement facultative.

<sup>12</sup> Chiffres tirés de l'annexe budgétaire au projet de loi de finances pour 2023, précit., p. 115.

<sup>13</sup> Selon le rapport Rocher, 10 sociétés seulement parmi les 120 qui composent le SBF se sont dotées d'une raison d'être en 2021 dans les statuts ; 5 autres ont inscrit une raison d'être dans leur préambule ; 55 autres ont souhaité inscrire leur raison d'être en dehors des statuts. Si l'on étend toutefois la recherche au-delà des seules sociétés cotées, les chiffres semblent plus intéressants : selon l'Observatoire des sociétés à missions, il y aurait à ce jour plus de 800 sociétés à mission (qui sont toutes nécessairement dotées d'une raison d'être) : <https://www.observatoiredessocietesamission.com/>

<sup>14</sup> Selon le rapport Rocher, 46 % des dirigeants estiment que l'adoption d'une raison d'être est avant tout une opération d'affichage.

<sup>15</sup> Selon le rapport Rocher, 58 % des chefs d'entreprise n'auraient jamais entendu parler de RSE...

Il faut préciser tout de suite que l'adoption de ces dispositifs n'est pas une fin en soi : de très nombreuses sociétés pratiquent au quotidien le *vivre ensemble* et sont attentives aux impacts environnementaux et sociaux de leurs activités. Pour les autres cela dit, l'existence de ces outils et tout particulièrement la raison d'être peut-être un moyen efficace de se lancer dans la RSE.

Le rapport milite donc pour une plus forte diffusion des outils de RSE dans les entreprises. L'une des propositions du rapport est d'ailleurs formulée ainsi : « Multiplier les actions de sensibilisation et de formation sur les dispositifs de raison d'être et de société à mission en mobilisant les réseaux professionnels en relation directe avec les PME et ETI ».

Cet ouvrage consacré au *vivre ensemble* dans les PME constitue donc l'endroit tout trouvé pour parler de la raison d'être et en promouvoir sa diffusion au sein des entreprises. Tous les outils et témoignages rassemblés ici constituent autant de pistes à développer pour une entreprise qui s'interroge sur sa raison d'être. Pour cela, il est proposé de se concentrer dans un premier temps sur l'intérêt pour une société de définir une raison d'être (1) et d'exposer dans un second temps quelques clés permettant sa mise en œuvre et son déploiement (2).

## **1. L'intérêt pour une société de définir sa raison d'être**

À l'évidence, il ne suffit pas, pour un chef d'entreprise, de savoir qu'un dispositif comme la raison d'être existe pour s'en emparer. Il faudra d'abord comprendre de quoi il s'agit et à quoi il sert. C'est seulement après avoir compris que l'insertion dans les statuts d'une raison d'être peut constituer une opportunité, que le chef d'entreprise pourra engager sa société dans cette voie (1.1). Il pourra alors à cette occasion observer ce que d'autres sociétés ont déjà mis en place, pour faire les choix les plus adaptés à sa situation (1.2).

### **1.1. Pourquoi adopter une raison d'être ?**

Le Code civil prévoit désormais que « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité<sup>16</sup> ».

---

<sup>16</sup> C. civ., art. 1835. Il est notable que le Code de commerce ait également été modifié pour indiquer spécifiquement que le conseil d'administration des sociétés anonymes doit prendre « en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du Code civil » (C. com., art. L. 225-35 et L. 225-64).

Selon le rapport Notat-Senard, la raison d'être est ainsi conçue « à la manière de la devise d'un État » comme « l'expression de ce qui est indispensable pour remplir l'objet social » et qui « apporte un contrepoids utile au critère financier à court terme ». Le Conseil d'État exprime pour sa part l'idée que la raison d'être est « un dessein, une ambition, ou toute autre considération générale tenant à l'affirmation de ses valeurs ou de ses préoccupations de long terme<sup>17</sup> ». Ce faisant, la raison d'être aurait vocation à déterminer le sens de la gestion de la société, d'en définir l'identité et la vocation. Finalement, selon la doctrine, la raison d'être peut-être définie comme « l'affirmation des valeurs que porte la société et que celle-ci s'engage à mettre en œuvre dans la réalisation d'activité sur le long terme » (Urbain-Parleani, 2019, n° 13 ; voir aussi Poracchia, 2019).

En se dotant d'une raison d'être, la société se dote de principes qui devront guider sa ligne de conduite sur des aspects variés, qui pourront dépendre de son activité : protection de l'environnement, bien-être des salariés, santé, vivre ensemble, progrès humain, innovation, solidarité, etc. Du point de vue d'une société<sup>18</sup>, se doter d'un tel modèle de développement global (Rocher, 2021, p. 11) comporte – au moins en théorie – de nombreux intérêts<sup>19</sup>.

Le premier intérêt est certainement d'ordre réputationnel : inscrire sa raison d'être dans ses statuts revient en effet à exposer publiquement<sup>20</sup> ce que la société entend offrir pour le bien collectif. Cette information étant publique, elle devient opposable à tous. Face au risque d'image, l'entreprise s'assurera que sa raison d'être est quotidiennement respectée : toute défaillance sera immanquablement pointée du doigt par les observateurs.

Un deuxième intérêt relève plutôt de l'ordre de la culture d'entreprise. Le projet d'introduire une raison d'être dans ses statuts impose d'organiser un temps de réflexion en interne, afin d'identifier ce qui anime la société au-delà du profit : est-ce le bien-être et la santé des individus, est-ce le progrès technologique, etc. ? Ce temps de recul interne permettra d'identifier quels sont les impacts positifs que l'on veut créer, des valeurs et des principes. Il s'agit de choisir son combat et d'en avoir conscience : il est certain aujourd'hui que beaucoup

---

<sup>17</sup> CE, Avis du 14 juin 2018 sur un projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises, n° 105.

<sup>18</sup> On a bien compris l'objectif général pour le législateur : remettre les entreprises au cœur de la cité, et les inciter à « jouer collectif ».

<sup>19</sup> Pour l'heure, compte tenu du caractère encore très récent du dispositif, il est difficile de mesurer avec précision son impact et ses effets concrets.

<sup>20</sup> Les statuts de sociétés sont accessibles très facilement auprès des greffes de tribunaux de commerce et sur de nombreuses plateformes d'open data (data.inpi.fr ; pappers.fr).

d'entreprises pratiquent le *vivre ensemble* et font de la RSE sans s'en apercevoir. S'interroger sur leur raison d'être fera office de révélateur.

Ainsi, en introduisant une raison d'être dans ses statuts, la société fixe un cadre général à son action, qu'elle aura vocation à diffuser auprès de ses acteurs internes et des acteurs externes avec lesquels elle collabore. En tant que fil rouge ou de colonne vertébrale, la raison d'être permet alors à l'ensemble des parties prenantes, selon Bris Rocher, de partager le même « récit collectif » (Rocher, 2021, p. 6).

Un intérêt qui doit également être pris en compte est cette fois – quand même – d'ordre financier. Cela pourrait paraître paradoxal, mais choisir une raison d'être et montrer qu'on s'inscrit dans une démarche vertueuse est assurément un facteur de développement, de performance et donc de croissance. Les entreprises y seront forcément sensibles. D'une part, on pourra conquérir des parts de marché face aux concurrents qui n'ont pas fait cette démarche. Les consommateurs sont attentifs à cela. Ils se tournent de plus en plus vers des entreprises respectables et adhèrent plus facilement à leur marque. D'autre part, on peut attirer et retenir des talents, des hommes et des femmes prêts à s'investir dans l'entreprise, en raison du sens, du cap, qu'ils pourront trouver à leurs missions. La « marque employeur » est valorisée. Enfin, opter pour une raison d'être permet certainement d'attirer les investisseurs, les actionnaires et les fonds qui sont sensibles aux questions sociales et environnementales : « Il n'y a pas d'entreprise responsable sans investisseur responsable » (Rocher, 2021, p. 41). Finalement, c'est même plus largement la valeur immatérielle à terme (Rocher, 2021, p. 6) de la société qui peut potentiellement profiter de l'insertion d'une raison d'être dans les statuts.

## **1.2. Quelques exemples concrets de raisons d'être**

Même si pour l'heure le nombre de sociétés ayant choisi d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être reste limité, il peut être intéressant de se tourner vers ces sociétés pionnières pour comprendre comment ce dispositif est exploité sur le terrain. La difficulté à ce sujet est d'identifier précisément les sociétés ayant effectivement adopté une raison d'être. Les bases de données tenues par les greffes des tribunaux de commerce ou l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) ne permettent pas encore de faire une recherche par entreprises ayant choisi une raison d'être. Toutefois, deux ressources mises en avant dans le rapport Rocher peuvent être utiles : il s'agit d'une part de l'Observatoire des

sociétés à mission<sup>21</sup> et d'autre part des travaux du Comité d'évaluation de la loi PACTE, mis en place par France Stratégie<sup>22</sup>. Des initiatives privées proposent également des bases de données<sup>23</sup>. On peut encore consulter certains ouvrages (Menais, 2021<sup>24</sup>).

Citons quelques exemples.

- Aigle International : « Permettre à chacun de vivre pleinement des expériences sans laisser d'autres empreintes que celles de ses pas. »
- Jung SAS (Back Market) : « Donner à tous les humains le pouvoir de faire durer les machines par la circularité et la réparation. »
- Camif : « Proposer des produits et services pour la maison au bénéfice de l'homme et de la planète ; mobiliser l'écosystème dans lequel la société évolue (consommateurs, collaborateurs fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire) à collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. »
- Crédit Mutuel Arkéa : « Nous voulons être acteur d'un monde qui se conçoit sur le long terme et prend en compte les grands enjeux sociétaux et environnementaux de notre planète pour les prochaines générations. Nous y contribuons en pratiquant une finance au service des territoires et de leurs acteurs, qui s'inscrit dans la durée et aide chacun à se réaliser. À cette fin, nous avons fait le choix d'être une banque coopérative et collaborative qui favorise un partage équilibré de la valeur avec ses sociétaires, clients, salariés, partenaires et territoires. Une entreprise solidaire, éthique et inclusive, qui est attentive au respect de son environnement. Au quotidien, nous développons, en collaboration avec nos parties prenantes, des solutions innovantes pour accompagner nos sociétaires et clients dans leurs projets de vie et répondre à leurs aspirations. »
- Danone : « La raison d'être de la Société est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cette raison d'être se traduit par le cadre d'action One Planet. One Health dont s'est dotée la Société et qui reflète la conviction que la santé des hommes et la préservation de la planète sont interdépendantes et doivent être au cœur de la stratégie d'une entreprise alimentaire. Ce cadre d'action s'appuie sur plusieurs décennies

---

<sup>21</sup> <https://www.observatoiredelessocietesamission.com/>

<sup>22</sup> <https://www.strategie.gouv.fr/publications/comite-de-suivi-devaluation-de-loi-pacte-troisieme-rapport>

<sup>23</sup> V. par ex. <https://societeamission.com/>

<sup>24</sup> Cet ouvrage comporte de nombreux témoignages de sociétés ayant opté pour une raison d'être.



d'une démarche d'entreprise responsable au service d'un double projet économique et social. »

- Orange : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. »
- Carrefour France : « Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. »
- Yves Rocher : « Reconnecter ses communautés à la nature. »
- Faguo : « Engager nos générations contre le dérèglement climatique ».
- Le Slip Français : « Fidèle à l'esprit français d'ouverture et d'audace, la société n'a de cesse, depuis sa création, de réinventer avec panache l'industrie textile française dans ses codes et ses valeurs. La société s'engage à l'égard et avec des partenaires (entreprises, associations, créateurs) à construire une industrie textile plus juste, innovante, agile et riche d'un écosystème créatif et actif. »

Lorsqu'il s'agit de sociétés à mission, ces raisons d'être sont immédiatement suivies de stipulations indiquant les objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne de poursuivre. Il est notable que l'on retrouve fréquemment, dans le prolongement de la formule principale, une expression un peu plus vague, probablement proposée de façon systématique et à titre de standard par les cabinets d'avocats : « La société entend également générer un impact social, sociétal et environnemental positif et significatif dans l'exercice de ses activités. »

À l'appui de ces exemples, force est de constater qu'il existe certainement autant de raisons d'être que de sociétés. Tenant dans une phrase courte ou plusieurs paragraphes, les raisons d'être sont tantôt larges, tantôt précises ; tantôt déclaratoires, tantôt engageantes ; tantôt ambitieuses, tantôt plus modestes, etc. L'essentiel est bien entendu d'adopter la raison d'être qui fédère les acteurs dans et hors l'entreprise, et qui sera assumée et diffusée.

## **2. L'adoption et le déploiement de sa raison d'être**

Convaincu de l'intérêt d'adopter une raison d'être pour sa société, le chef d'entreprise posera inmanquablement une seconde question : comment

procéder ? La réponse est double : il faut d'abord s'aventurer dans un processus collaboratif de mise en place (2.1) puis s'engager dans une démarche de long terme pour lui donner corps au quotidien (2.2).

## **2.1. Mettre en place sa raison d'être**

Dans chaque société, la mise en place de la raison d'être va nécessiter la réalisation de plusieurs étapes, allant de la définition d'une méthode, son suivi, puis l'identification et le respect des procédures propres au droit des sociétés.

De la même façon qu'il existe une raison d'être par société, il existera certainement autant de méthodes que de sociétés pour définir sa raison d'être. Les textes n'apportent d'ailleurs aucune précision concernant cette mise en place. La liberté est de mise. Par conséquent, il appartiendra principalement au dirigeant de la société, et à ses équipes de mener un tel projet.

Si l'on regarde attentivement les textes, on doit tout de même observer que – dans l'absolu – le dialogue n'est prévu qu'entre la direction qui proposera la raison d'être et l'assemblée générale des actionnaires qui votera en sa faveur ou non. Cela dit, s'agissant d'un tel projet collectif, ce schéma ne peut pas suffire si l'on veut aligner les intérêts des différentes parties prenantes. Dans la mesure où la raison d'être a vocation à fédérer non seulement en interne, mais aussi à l'extérieur de la société, il paraît évident que sa définition ne peut pas venir de façon impérative par la direction qui viendrait l'imposer. Il conviendra de choisir une méthode collaborative afin que la raison d'être se révèle à l'issue d'un travail de réflexion collective : réunions préparatoires, sondages, entretiens, etc. À ce propos, l'idée de rédiger un guide de bonnes pratiques (Rocher, 2021, p. 26) sur les modalités de mise en place de la raison d'être doit être soulignée. Cela faciliterait le travail préparatoire pour l'identification de la raison d'être propre à la société en cause. Le recours à des cabinets de conseils spécialisés est aussi une démarche intéressante quand on ne sait pas par où commencer.

La méthode dite des « trois R » (recueil, restitution, réalisation)<sup>25</sup> peut constituer une piste de travail pour formaliser la raison d'être<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> V. par ex. la fiche pratique élaborée par le lab de BPI France : [https://lelab.bpifrance.fr/content/download/2491/file/Bpifrance%20Le%20Lab\\_GUIDE%20RAISON%20DETRE\\_WEB\\_FICHE%201\\_110x207\\_062021\\_CL3.pdf?version=1](https://lelab.bpifrance.fr/content/download/2491/file/Bpifrance%20Le%20Lab_GUIDE%20RAISON%20DETRE_WEB_FICHE%201_110x207_062021_CL3.pdf?version=1)

<sup>26</sup> L'ouvrage d'A. Menais (2021) contient également de nombreux témoignages et exemples de méthodes mises en place par des sociétés comme Atos, Bonduelle, Camif, Danone, Dassault, etc.

Au titre de la phase de recueil, il s'agira par exemple de : désigner des responsables de projet, éventuellement réunis dans le cadre d'un comité de pilotage, pouvant d'ailleurs comprendre différentes directions opérationnelles<sup>27</sup>, des collaborateurs et des prestataires ; procéder à l'inventaire des valeurs de l'entreprise et celles exprimées par les parties prenantes identifiées au-delà des objectifs de profit<sup>28</sup> ; inventorier différentes informations comme l'histoire de l'entreprise, les hommes et femmes clés, les services rendus à la communauté ; rassembler des informations à l'aide de documents, entretiens, consultations, enquêtes ; se projeter dans l'avenir ; fixer des échéances ; consulter les salariés et le cas échéant les organes de représentation des salariés<sup>29</sup>. Cette période peut aussi être l'occasion de réaliser un benchmark des raisons d'être éventuellement adoptées par des concurrents voire plus largement d'identifier les enjeux RSE du secteur économique<sup>30</sup>.

À l'issue de cette phase, qui peut être assez longue, la société devra être en mesure de répondre à des questions comme : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? Pourquoi a-t-elle vocation à continuer d'exister au long terme ? Quelle est sa contribution à l'intérêt général ? Quelle est son utilité sociétale ? etc.

Vient ensuite la phase de restitution. Cette deuxième phase permettra de rassembler tous les éléments recueillis et d'en tirer une synthèse globale pour formuler une ou plusieurs propositions de raison d'être. Une restitution pourra être faite par le groupe projet auprès des dirigeants, et pourquoi pas aussi auprès des parties prenantes. Il sera possible ensuite de décliner la raison d'être de façon opérationnelle, stratégique, de vérifier sa faisabilité économique et de la décliner en objectifs à atteindre. En l'occurrence, l'analyse de la faisabilité économique et

---

<sup>27</sup> RH, communication, juridique, etc.

<sup>28</sup> V., à ce propos, S. Martin-Gousset (2020). L'auteur explique très bien pourquoi la raison d'être ne peut pas être réduite, comme certains ont tenté de le soutenir, à la seule recherche du profit.

<sup>29</sup> Le Comité social et économique, quand il existe, doit par exemple être consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise (C. trav., art. L. 2312-24).

<sup>30</sup> Il est important de noter qu'en raison de la rédaction du nouvel article 1833, al. 2, du Code civil, toute société doit aujourd'hui respecter l'obligation de prendre « en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Dans le rapport Rocher (p. 26), il est rappelé que cette nouvelle définition autour de l'intérêt social implique de toute façon de :

- « - cartographier les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la société ;
- déterminer les conséquences/externalités positives et négatives de l'activité de la société en matière sociale et environnementale ;
- hiérarchiser les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la société pour justifier à terme certaines décisions ;
- élaborer une politique de gestion qui prend en compte ces éléments identifiés, ainsi qu'une grille d'analyse des risques et opportunités de chaque secteur d'activité de la société à destination du management ».

Ce travail constituera un préalable utile à toute démarche d'adoption d'une raison d'être.

stratégique de la raison d'être qui se dégage est nécessaire pour éventuellement en ajuster les contours. Au cours de cette phase de restitution, il sera également important de choisir le support que lequel sera inscrite la raison d'être, c'est-à-dire dans les statuts ou dans un document extérieur à ces statuts<sup>31</sup>. Le support sera sélectionné en fonction du caractère contraignant et opposable que l'on souhaite associer à la raison d'être. Introduite dans les statuts, la raison d'être impliquera un engagement fort vis-à-vis des associés et des tiers, et pourra engager la responsabilité des dirigeants. Cela impliquera aussi que la raison d'être pourra profiter d'une certaine stabilité, ne pouvant être modifiée qu'au cours d'une assemblée générale<sup>32</sup>. Il faudra de toute façon opter pour l'inscription dans les statuts si l'objectif est de pouvoir prétendre au statut de société à mission<sup>33</sup>. À l'inverse, inscrire une raison d'être en dehors des statuts confère une certaine souplesse. Elle sera plus facile à modifier et pourra être aménagée par la direction au fil du temps sans formalité. Du point de vue des tiers néanmoins, l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de cette raison d'être pourra paraître plus faible.

Toujours pendant cette phase, il faudra formaliser, rédiger la raison d'être. Cette rédaction doit être compréhensible, simple. Le propos devra être réel, concret et partagé. C'est à ce stade qu'on optera pour une rédaction plus ou moins longue, plus ou moins précise. Le tout étant que la formule corresponde à ce qui a été révélé au cours de la phase précédente.

En dernier lieu, vient la phase de réalisation. C'est en particulier à cette occasion que viendra le temps du vote en assemblée générale extraordinaire. S'agissant d'une modification des statuts, la loi imposera généralement un vote à la majorité qualifiée des 2/3 des votants. Il faut donc que le projet emporte l'assentiment d'un nombre important d'associés et qu'il soit véritablement porté par la direction qui en fera la présentation. En définitive, ce sont bien les associés qui ont le « dernier mot » et qui pourront tout à la fois approuver la raison d'être comme la rejeter. En cas d'approbation de la raison d'être, il faudra ensuite procéder à la modification des statuts et réaliser l'ensemble des démarches formelles auprès du greffe du tribunal de commerce<sup>34</sup>.

Enfin, la société pourra alors démarrer un autre travail, qui sera celui de la promotion et de la communication.

---

<sup>31</sup> Règlement intérieur, site Web, dans les locaux...

<sup>32</sup> Elle n'est toutefois pas immuable et les associés pourront toujours la supprimer ou la faire évoluer à l'occasion d'un vote en assemblée générale.

<sup>33</sup> C. com., art. L. 210-10, 1°.

<sup>34</sup> Pour les sociétés à mission, ces démarches sont un peu plus complexes : décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission.

## 2.1. Déployer sa raison d'être

Une fois que la raison d'être de la société a été adoptée, il faut encore « Passer de la déclaration à l'action<sup>35</sup> ». Pour dire les choses autrement, et selon Bris Rocher : « La raison d'être inscrite dans les statuts doit être déclinée de manière opérationnelle. Il n'y a pas de raison d'être sans preuve de raison d'être » (2021, p. 5).

En effet, l'insertion d'une raison d'être dans les statuts ne peut pas être une simple déclaration d'intention non suivie d'effets dans le quotidien de l'entreprise, de ses collaborateurs ou de celui des parties prenantes. Une telle situation pourrait aisément être qualifiée de *purpose washing* et l'entreprise qui s'y livrerait perdrait assez rapidement sa crédibilité en matière de RSE. Il faut donc se donner les moyens pour que la raison d'être devienne quelque chose de concret, de mesurable ; qu'elle soit déclinée dans la stratégie de l'entreprise et présente à tous les niveaux ; qu'elle ait un impact sur les produits ou les services proposés.

Un premier levier d'action consiste notamment à diffuser le plus largement possible en interne la raison d'être, dans un esprit d'acculturation, tant chez les salariés que chez les dirigeants. Cela peut passer par des actions de sensibilisation, la mise en place de formations et de certifications, des chartes internes, des moments de dialogue avec les parties prenantes, etc.

On peut songer encore à la création d'un comité de suivi ou un groupe de travail permanent qui aura la responsabilité d'évaluer la politique RSE et de la raison d'être. Ce comité pourra procéder à des analyses, tenir des tableaux de bord à l'aide d'objectifs chiffrés préalablement établis. Il pourra notamment mettre en place des indicateurs extra-financiers, et tout autre outil permettant de mesurer la performance de la société s'agissant du respect de la raison d'être (plans pluriannuels, plans stratégiques).

D'autres leviers sont utilement évoqués dans le rapport Rocher<sup>36</sup>, qui propose plusieurs recommandations pour décliner de façon opérationnelle la raison d'être.

---

<sup>35</sup> S. Chambon-Diallo, directrice du développement durable de l'EPIC SNCF, dans A. Menais (dir.), 2021, p. 235.

<sup>36</sup> Propositions 8 et s. ; p. 42 et s.

Cela peut consister, par exemple, pour la société à s'engager à rendre compte de façon régulière<sup>37</sup> aux actionnaires (mais pourquoi pas aussi à d'autres parties prenantes) de l'apport de la stratégie mise en œuvre, des résultats obtenus, voire des efforts à poursuivre<sup>38</sup>. L'important est ici de documenter la façon dont la raison d'être est gérée, et d'en assurer la vérification.

Cela pourrait aussi se traduire par le conditionnement d'une partie de la rémunération variable des dirigeants et de certains salariés à des critères de performance assis sur des objectifs en lien avec la raison d'être<sup>39</sup>. Il s'agit bien sûr d'un levier de motivation.

Il faut également garder à l'esprit que déployer sa raison d'être c'est aussi en assumer toutes les conséquences notamment en termes de responsabilité. Il a été démontré en doctrine que l'adoption d'une raison d'être dans les statuts (et même dans une certaine mesure en dehors des statuts) représentait un risque<sup>40</sup> d'engagement de la responsabilité civile de la société<sup>41</sup>, et dans certains cas de celle de ses dirigeants (Urbain-Parleani, 2019, n° 29)<sup>42</sup>, dans l'hypothèse de manquements aux obligations découlant de la raison d'être. Ce risque dépendra toutefois de la façon dont la raison d'être sera rédigée (engagements précis ou non, objectifs chiffrés ou non, etc.) Le risque de révocation, pour le dirigeant qui ne respecte pas la raison d'être, doit également être identifié (Urbain-Parleani, 2019, n° 33).

En outre, dans la mesure où la présence d'une raison d'être dans les statuts et la communication qui l'entoure peut avoir un effet sur les consommateurs et les marchés, elle pourrait se muer en pratique commerciale trompeuse<sup>43</sup> ou en fausse information pour les sociétés cotées<sup>44</sup>, si d'aventure elle ne reposait que sur du vent.

---

<sup>37</sup> Le rapport Rocher préconise une fois par an pour les sociétés cotées. Compte tenu du caractère très formel de cette préconisation, la fréquence de cette reddition doit être ajustée en fonction de la taille de l'entreprise et des enjeux RSE.

<sup>38</sup> Comme le souligne M. Caffin-Moi (2022), cela pourrait constituer une avancée pour les sociétés qui sont actuellement hors du champ du *reporting* extra-financier.

<sup>39</sup> Le rapport Rocher évoque une fraction de 20 %.

<sup>40</sup> Ce risque est toutefois déjà plus élevé qu'auparavant du seul fait de la nouvelle rédaction de l'article 1833 du Code civil, qui impose que la société soit gérée en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

<sup>41</sup> Un manquement de la société à la raison d'être pourrait constituer vis-à-vis des tiers une faute au sens de l'article 1240 du Code civil, à la condition toutefois que la formule employée ait la portée d'un véritable engagement...

<sup>42</sup> La violation des statuts résultant du non-respect de la raison d'être, pourrait constituer une faute permettant aux tiers et aux associés d'exercer une action en responsabilité contre les dirigeants (C. civ., art. 1843-5, 1850).

<sup>43</sup> C. conso., art. L. 121-1.

<sup>44</sup> CMF, art. L. 465-3-2.

Ainsi déclinée, la raison d'être pourrait se déployer en interne comme à l'extérieur de la société. Cela pourrait d'ailleurs n'être qu'une première étape de la stratégie RSE de l'entreprise, avant de basculer vers le statut de société à mission...

\* \* \*

## Bibliographie

CAFFIN-MOIM. (2022), « Rapport Rocher : Les sociétés françaises au milieu du gué ? », *Gaz. Pal.*, n° 9, p. 45.

CHAMPAUD Cl. et PAILLUSSEAU J. (1971), « L'entreprise et le droit commercial », *Revue économique*, vol. 22, n° 5.

COURET A. (2021), « Le rapport Rocher sur la place des entreprises dans la société », *D.*, p. 2176.

DONDERO B. (2021), « Rapport Rocher : bilan de l'application de la loi PACTE et propositions d'évolution », *Bull. Joly Sociétés*, n° 12, p. 3.

FREEMAN R. E. et REED D. L. (1983), « Stockholders ans stakeholders: A new perspective on corporate governance », *California Management Review*, vol. XXV, n° 3.

FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.

MARTIN-GOUSSET S. (2020), « La raison d'être des sociétés cotées : une aubaine pour les actionnaires activistes », *Bull. Joly Sociétés*, n° 10, p. 49.

MENAIS A. (dir.) (2021), *Raison d'être, engagement et responsabilité. L'entreprise au-delà du capitalisme*, Paris, LexisNexis.

NOTAT N. et SENARD J.-D. (2018), *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, Rapport aux ministres de la Transition écologique, de la Justice, de l'Économie et du Travail, 9 mars 2018.

PORACCHIA D. (2019), « De l'intérêt social à la raison d'être des sociétés », *Bull. Joly Sociétés*, n° 119w8, p. 40.

ROCHER B. (2021), *Repenser la place des entreprises dans la société : bilan et perspectives deux ans après la loi PACTE*, Rapport, 19 octobre 2021.

TREBULLE F.-G. (2006 et 2007), « Stakeholders theory et droit des sociétés », première partie : *Bull. Joly Sociétés*, n° 12, p. 1337 ; deuxième partie : *Bull. Joly Sociétés*, n° 1, p. 7.

URBAIN-PARLEANI I. (2019), « L'article 1835 et la raison d'être », *Revue des sociétés*, n° 10, p. 575-583.

## Chapitre 2 – L'importance du respect dans le *vivre ensemble*

Jean-Marie Peretti

*Professeur des universités à l'ESSEC et à l'IAE de Corte*

Le « droit au respect » est un droit aujourd'hui reconnu. La Cour de cassation s'y est référée dans une affaire où un directeur considérait que son patron lui manquait de respect, notamment dans ses propos, et a obtenu satisfaction<sup>1</sup>. Ainsi, la Cour de cassation a reconnu que ce droit au respect est un droit nouveau, un droit à part entière et que l'entreprise est tenue de le respecter.

Ce besoin de respect est très ancien. Un dessin de Wolinski de 1982 l'illustre parfaitement. Celui-ci montre un ouvrier s'adressant à son patron et lui disant « J'arrête le travail ». Le patron étonné lui fait part de son incompréhension en notant que ce salarié vient d'être augmenté, qu'il ne travaille plus que 39 heures, qu'il a la retraite à 60 ans et, levant les bras au ciel, lui demande « Que voulez-vous de plus ? » et l'ouvrier lui répond « Ce matin, tu ne m'as pas dit bonjour » et on voit dans ce dessin de Wolinski une petite larme qui tombe. Ce dessin a maintenant 40 ans. Lorsque ce dessin est projeté aujourd'hui à des salariés d'entreprise ou à des étudiants, ils notent son actualité et l'importance de ce bonjour pour les salariés. Ce qui transparait derrière ces réactions est la question de la réciprocité. Le droit au respect est celui du salarié et aussi celui du patron. Si le manque de respect des salariés à l'égard de l'entreprise peut être sanctionné, le manque de respect de l'entreprise à l'égard du salarié peut également l'être.

Aujourd'hui, les entreprises s'intéressent beaucoup à la notion de symétrie des attentions. On a découvert que l'expérience-client dépendait beaucoup de l'expérience-collaborateur. Les travaux de Vineet Nayar, et notamment son ouvrage *Employees first, customers second* (2010), ont montré que la qualité de l'expérience vécue par les clients dépend beaucoup de celle vécue par les collaborateurs. De la même manière, l'expérience vécue par le client dépend du respect assuré aux salariés dans l'entreprise. Le respect du client repose beaucoup sur le respect du salarié lui-même. Il y a un besoin de réciprocité, sachant qu'il faut témoigner de respect pour pouvoir être soi-même respecté. Ainsi, la notion

---

<sup>1</sup> Cour de Cassation, chambre sociale, 18 mars 2020, pourvoi n° 18-25.168 : Est fondée la résiliation judiciaire du contrat de travail d'un salarié dont l'employeur s'adresse, à plusieurs reprises, au salarié dans des conditions bafouant son droit au respect.



de respect est très essentielle. Aujourd'hui, pour l'entreprise, le respect des salariés et des parties prenantes doit être assuré. L'évolution notamment juridique tend à faire émerger la nécessité pour l'entreprise de démontrer une performance extra-financière, qui recouvre à la fois la performance aux niveaux social, sociétal et environnemental, mais également au niveau du territoire. Or, les entreprises les plus performantes à tous ces niveaux sont celles qui, en interne, ont su mobiliser l'ensemble de leurs collaborateurs sur l'importance du respect.

Si, aujourd'hui, l'importance de témoigner du respect pour être respecté apparaît comme fondamentale, il est important de répondre à trois questions : que faut-il respecter ? Qui faut-il respecter ? Comment faut-il respecter ?

**Que respecter ?** Les études menées sur ce respect montrent que l'objet de respect est de plus en plus large car les attentes des salariés sont de plus en plus variées. Lorsqu'on interroge des salariés, ils énoncent le besoin d'être respecté eux-mêmes, que leur travail le soit aussi notamment par une valorisation de celui-ci, mais aussi que leurs compétences et leurs diplômes le soient. Souvent, des salariés s'interrogent : « je ne comprends pas, j'ai un diplôme à tel niveau, et on m'a donné tel coefficient ou tel travail alors on ne me respecte pas ». La personne a le sentiment de ne pas être respectée car sa qualification ne l'est pas. Les enquêtes réalisées montrent l'importance du respect des droits du salarié, comme le paiement des heures supplémentaires effectuées. Une enquête récente menée au niveau mondial (Enquête ADP 2021) auprès de plusieurs dizaines de milliers de personnes, environ 35 000, montre que la moitié d'entre elles considère que leur paie n'est pas convenable, que des heures travaillées ne sont pas payées, qu'il y a des erreurs dans les tarifs ou encore qu'il y a des retards dans le paiement. Toutes ces situations sont perçues comme des manques de respect très forts. Les salariés interrogés ont également fait allusion aux manques de respect, constatés pendant les périodes de confinement, pouvant tenir à l'insuffisance de mesures prises en termes de réduction des risques pour la santé du salarié ou d'accidents du travail au regard du contexte sanitaire. Très souvent, le premier point que le salarié évalue lorsqu'il doit choisir une entreprise ou rester dans une entreprise est quelle est la politique sécurité ? Quelle est la politique santé au sein de cette organisation ?

La question du respect de la vie personnelle et/ou familiale du salarié apparaît elle aussi de plus en plus importante pour les salariés. Est-ce qu'on respecte ma santé ? Est-ce qu'on m'évite des risques sanitaires ? Les enquêtes montrent qu'avec l'accélération des nouvelles façons de travailler, dont le télétravail, il y a effectivement une exigence croissante de respect. Le droit à la déconnexion existe déjà mais, en pratique, certains types de management peuvent l'altérer. Aujourd'hui, le e-management, le management à distance, le

management « hybride » peuvent poser des problèmes en termes de respect de l'intimité des personnes. Enfin, les inquiétudes quant au respect des personnes face au développement de l'intelligence artificielle, du développement de la masse des données, se multiplient. Si des outils ont été mis en place, dont le RGPD, la crainte d'une disposition de nombreuses informations sur les salariés par l'employeur demeure. La création du prélèvement à la source, avec le fait que l'employeur connaisse désormais le taux d'imposition du foyer des salariés, a été perçue, malgré les garanties, comme une intrusion importante.

Dans ce vaste ensemble de l'objet du respect, l'identité de la personne est un objet essentiel et l'identité religieuse joue un rôle de plus en plus important. La récente thèse de H. Laïchour (2020) sur l'intégration dans les PME des jeunes des quartiers sensibles montre l'importance pour ces jeunes de leur identité religieuse et donc du respect de pratiques religieuses au travail. La volonté de faire respecter des temps de prières et le choix des repas se développe au sein des entreprises. Sachant qu'en France, il y a vingt-sept critères de discriminations interdites, cela exige que les entreprises assurent le respect de chacune des différences. De nombreuses plaintes sont déposées auprès du défenseur des droits, aussi bien dans le secteur public, l'administration, que dans le secteur privé, et portent sur un grand nombre de critères de diversité. L'objet du respect est donc un champ très large qu'il est nécessaire d'explorer.

**Qui respecter ?** Chaque salarié, quel que soit son niveau, souhaite être respecté. Ce respect est peut-être plus facile à assurer au quotidien dans les moyennes et petites entreprises du fait de la proximité qui y règne. Néanmoins, dans toutes les entreprises, la question du respect semble essentielle pour les jeunes. Lorsqu'on examine les raisons pour lesquelles des jeunes quittent leur entreprise dans les deux premières années de leur activité, le manque de respect figure fréquemment parmi celles formulées lors des entretiens de départ. Or, cette doléance des jeunes n'est pas toujours bien comprise par les plus anciens. Le patron d'un certain âge a parfois du mal à comprendre les attentes de respect des jeunes, alors que ces mêmes jeunes ne respectent pas toujours les codes de l'entreprise tout en voulant qu'on les respecte eux.

**Comment respecter ?** Comment répondre aux besoins de chaque salarié dans sa diversité ? Cela implique de penser des boîtes à outils du respect. Le travail de recensement des actions mises en place par les PME en France effectué par Hélène Fayet dans le cadre de cet ouvrage est en cela très riche. Il montre que beaucoup d'actions sont mises en œuvre par les entreprises.

À la base de ces actions, il y a l'élaboration de « chartes valeurs » qui prévoient le respect d'autrui. À l'ESSEC, depuis 2019, une charte du respect d'autrui a été élaborée. Elle contient des règles claires sur ce qui doit être respecté, l'objectif étant principalement d'aller à l'encontre de tous les propos qui peuvent être perçus comme blessants. L'essentiel n'est pas de se focaliser sur le fait que la personne qui a émis ces propos n'ait pas eu le sentiment qu'ils pouvaient être blessants, mais sur le fait qu'une personne ait pu percevoir comme blessants les propos émis. C'est « un renversement » : peu importe qu'une personne ne voie pas en quoi ces paroles sont blessantes, l'important c'est que ces propos puissent être considérés comme l'étant par un autre. Il y a alors des risques de dérives, notamment de censure de propos, et cela peut poser des problèmes éthiques. En définitive, l'important est sans doute d'afficher le respect comme une des valeurs clés au niveau de l'entreprise, mais en accompagnant cette annonce des interdictions nécessaires pour l'appliquer au quotidien dans l'entreprise, à savoir l'interdiction de toute discrimination, le respect des opinions, des valeurs, des identités multiples, la condamnation de toute intolérance et des sarcasmes. Une fois le principe du respect posé, il faut pouvoir le faire vivre. Pour cela, il faut adopter ce qu'on appelle la tolérance zéro : être capable de sanctionner, sanctionner de façon visible tout ce qui est peut-être dépassement.

C'est un chantier fabuleux que celui d'arriver à faire en sorte de répondre aux attentes de respect et ainsi parfois de modifier les représentations que certains peuvent se faire de ce qu'est le respect. Finalement, si une entreprise souhaite être perçue comme respectueuse, chacun de ses collaborateurs doit être persuadé que l'entreprise le respecte et ainsi sera lui-même sensible à ce respect de l'autre et s'intégrera dans la politique de respect de l'entreprise à l'égard des parties prenantes. Ainsi, des comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés se développeront si l'entreprise sait elle-même, en interne, respecter pleinement les attentes de ses salariés en matière de respect.

\* \* \*

## **Bibliographie**

ESSEC BUSINESS SCHOOL (2019), *Politique de respect d'autrui, document à destination des étudiantes et étudiants.*

LAÏCHOUR H. (2020), *Les facteurs d'inclusion et d'exclusion des personnes issues de territoires en difficulté : le cas de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis*, thèse, Paris, Université Paris Sciences et lettres.

NAYAR V. (2010), *Employees first, customers second*, Boston, Harvard Business Review Press.

## **Chapitre 3 – Le respect du salarié. Témoignage d’entreprise**

Éric Challan-Belval

*Président de la Feuille d’Érable*

La notion de respect est une vaste question pour les PME. Poser la question du respect dans les entreprises renvoie, au chez d’entreprise que je suis, à la norme ISO 26000. Quand celle-ci a été mise en place, des PME, dont la mienne, ont été étudiées et parmi les interrogations soulevées figurait celle-ci « est-ce que vous respectez les droits de l’Homme ? ». Cette question bouscule en ce que la réponse semble évidente, mais elle a le mérite de s’interroger sur elle. En fait, il est clair que cette norme a d’abord été écrite à destination des grands groupes internationaux qui avaient par exemple une implantation en Afrique, mais il est intéressant que les PME y réfléchissent. En effet, quand on interroge un chef d’entreprise soucieux de ce respect, celui-ci est convaincu qu’il respecte tout le monde dans l’entreprise, mais si ce dirigeant se questionne davantage, il peut souvent voir qu’il y a finalement « des trous dans la raquette ».

La question du « respect par qui ? » notée par M. Peretti<sup>1</sup> est importante. Le respect par la direction est la base. Celle-ci se doit d’être exemplaire. Mais ce respect doit aussi être assuré par les RH, notamment lors de la conclusion des contrats de travail, et l’ensemble des collègues. Ce dernier volet est souvent négligé et, en pratique, le respect n’est pas toujours là. Monsieur Peretti mentionnait également les parties prenantes et cette remarque est intéressante car le respect vis-à-vis des clients et des fournisseurs pose parfois des difficultés. Le respect est à double sens, il doit être mutuel : respect des autres par moi et de l’autre vis-à-vis de moi. Il arrive que des clients ne respectent pas les salariés et soient même odieux avec eux. Dans ce cas-là, le dirigeant doit faire comprendre à ce client qu’il n’est plus question de parler de cette façon-là, y compris par mail, au salarié. L’exemple d’une cliente qui n’avait pas eu le sentiment d’être irrespectueuse dans la façon dont elle s’était adressée à une salariée mérite d’être noté, le service concerné par cet irrespect étant tendu au point qu’une rupture était envisageable. En l’espèce, la salariée a fondu en larmes en disant « je n’en peux plus, elle me met une telle pression par mail, je n’ai jamais fonctionné comme ça, on va craquer ». Quand vous avez un manager, qui gère plusieurs personnes et qui est un bon manager, qui vous dit cela, c’est qu’il y a réellement quelque chose

---

<sup>1</sup> Voir partie 1, chapitre 2 de cet ouvrage.

qui ne va pas. Dans cette situation, le fait d'avoir parlé à la cliente en lui indiquant que sa manière de parler n'était pas acceptable a permis d'assainir la situation et, *in fine*, la cliente m'en a remercié.

S'agissant du « respect de quoi ? », la réponse est moins aisée surtout lorsqu'il est question d'opinions politiques ou religieuses. La solution est certainement de permettre l'expression, mais en essayant de ne pas dépasser certaines limites qui ne sont pas faciles à fixer, excepté les hypothèses de prosélytisme. Dans une entreprise où il y a de nombreuses personnes d'origines étrangères et donc de religions différentes, il n'est pas facile de répondre à toutes les sollicitations. À défaut, par exemple, il faudrait parfois trouver une salle de prière pour chaque religion ! L'expérience au sein de notre entreprise a montré que l'important est de rentrer en discussion avec ceux qui formulent des demandes et à partir du moment où la direction est dans la capacité de dire les choses respectueusement, l'autre, avec intelligence, est tout à fait capable de comprendre qu'il n'est pas possible d'avoir une salle de prière et qu'il faudra faire autrement. Le fait d'arriver à discuter et de trouver la manière et/ou le moment pour le faire (dans le camion, dans la salle de pause, etc.), des compromis sont généralement trouvés. Il faut toujours faire appel à l'intelligence du groupe pour pouvoir trouver une solution. Cela n'exclut pas que certains puissent continuer à penser que le fait de ne pas avoir donné une salle est irrespectueux mais il ne peut en être autrement.

La question du respect est très large. Seules nous intéressent ici les hypothèses qui ne relèvent pas du droit du travail (gestion des heures supplémentaires, le droit à la déconnexion, etc.), car ces dernières ne devraient pas avoir besoin d'être évoquées, même si en pratique les choses ne sont pas aussi simples.

La question des repas pose en pratique des difficultés. Il y a parfois possibilité de les anticiper. Ainsi, pour les repas au restaurant prévus deux à trois fois par an avec l'ensemble de l'équipe, le respect des salariés véganes et végétariens est assuré en réservant des plats adaptés pour les intéressés. Mais les solutions sont d'autres fois moins faciles à trouver. Ce fut le cas des déjeuners pris pas des équipes en tournée où le chef d'équipe choisissait le restaurant alors qu'un salarié préférerait manger dans un kebab par rapport à sa culture culinaire. Là encore, la discussion avec les manutentionnaires, mettant en avant les risques notamment sécuritaires engendrés par le choix d'un autre restaurant pas un manutentionnaire, a permis de trouver un compromis.

Quelles sont les marques de respect importantes au sein d'une entreprise ? La politesse, avec le « bonjour » du matin, l'est sans nul doute pour tous. Le fait

pour le patron ou de l'équipe de direction de serrer la main à l'occasion de ce bonjour, apprécié des salariés au titre d'une culture d'entreprise.

Comme le « bonjour », le « bon appétit », le « bonnes vacances » sont essentiels pour les salariés. Mais le sont également les marques de respect lorsqu'un événement affecte un salarié, comme le fait de présenter les condoléances et de prendre alors des nouvelles du salarié en deuil, et cela, quel que soit le lien de parenté (le décès d'une grand-mère ou autre).

Dans le domaine du respect, le tutoiement dans l'entreprise doit être utilisé avec précaution. En effet, lorsqu'il fait partie de la culture d'entreprise, il semble important d'en informer les collaborateurs lors de leur embauche. Peu importe que par la suite certains salariés préfèrent le vouvoiement, ils savent qu'ils ont l'autorisation du tutoiement. Cela est une question de respect.

Pour les postes administratifs ou « intellectuels » principalement dans les mails, l'impolitesse est relativement fréquente. Ne pas commencer un mail par un « bonjour » et le terminer par un « bonne journée » ou « cordialement » peut-être perçu par le destinataire comme un manque de respect. Or, il est parfois nécessaire de le rappeler aux salariés qui invoquent l'efficacité pour ne pas y recourir.

Le respect doit être assuré au quotidien, mais aussi lors de l'arrivée d'un nouveau salarié. Accueillir un collaborateur sans savoir où l'installer, sans s'excuser de la non-arrivée de son poste de travail ou toute autre situation de ce genre sont des choses regrettables. Elles relèvent du non-respect dans la mesure où, si on a décidé d'intégrer quelqu'un dans l'entreprise, le minimum est d'anticiper son arrivée afin qu'il se sente respecté dans un lieu nouveau pour lui. Être bien accueilli est important pour la plupart des salariés. Mettre un message sur son bureau, le présenter aux autres font partie du processus d'intégration et du respect même si la frontière entre respect et reconnaissance est difficile à fixer. Si dans l'étude menée par la Chaire Vivre Ensemble de la Fondation de Rennes 1 sur « Le vivre ensemble vu par les salariés peu qualifiés » a montré que les salariés faisaient cette distinction, en pratique, il n'est pas toujours évident de savoir si on est dans le respect ou la reconnaissance du fait de la transversalité du management. On a de plus en plus tendance à analyser les choses en silo mais, en réalité, tout est lié, c'est systémique. Le respect conduit à essayer de s'enquérir de l'avis du salarié sur un certain nombre de sujets, ce qui n'est pas de la reconnaissance. Mais là encore les choses ne sont pas forcément évidentes à mettre en place. À la Feuille d'Érable, si la volonté d'instaurer un mode de management où les salariés participaient avec la direction aux décisions a été très vite exprimée, sa mise en œuvre a été plus complexe. Réunir l'ensemble des personnels dans une salle afin

de décider ensemble n'a pas convenu à certains salariés (manutentionnaires, chauffeurs...) qui ne se sentaient pas à l'aise dans ce contexte. Il a fallu penser un nouveau mode de management pour ces salariés qui devaient se sentir bien pour jouer le rôle attendu d'eux. D'où la création de « l'exprime café », dans la salle café ou restauration, où ces salariés peuvent discuter librement entre eux de ce qui leur paraîtrait bien de décider. Le fait que le directeur soit présent pourrait ne pas libérer la parole totalement. En revanche, les publics de salariés assistant à ces rencontres sont variés (administratifs, salariés de terrains) parce que ce sont des personnes qui travaillent rarement ensemble. Ainsi, l'occasion est donnée aux salariés de s'exprimer des sujets qui les concernent, cela une fois par mois et accompagné de café et croissants.

Le principe de management est que tout le monde peut faire remonter des demandes ou suggestions, à la seule condition que tous participent à trouver la solution. Si un salarié pointe une difficulté (en lien avec les véhicules, les vestiaires, etc.), la critique est ouverte à la condition qu'il vienne aider à trouver des solutions et qu'il apporte des propositions d'amélioration. En pratique, le constat du bon fonctionnement de cette pratique peut être fait. Les salariés se sentent respectés (reconnus ?).

Au quotidien, le respect des orientations sexuelles, par l'entreprise, mais surtout entre collègues, est loin d'être évident. Le cas d'une salariée, vivant avec une autre femme, venu voir le directeur parce que, à la pause-café, un autre salarié avait fait des blagues homophobes illustre ces hypothèses rencontrées en pratique. La blague faite par un collègue était, pour ce dernier, du second degré, mais avait été perçue au premier degré par la salariée homosexuelle. Une discussion avec l'auteur de la blague a permis d'éviter que cela se reproduise.

Ces sujets sont sensibles. L'exemple relaté par un ami chef d'entreprise sur la difficulté de faire respecter une personne ayant changé de sexe le démontre également. Ce patron a eu l'impression de bien préparer ce changement avec ce salarié pour qu'il se sente bien et pourtant ce salarié l'a accusé de ne pas avoir accepté sa transformation. Le chef d'entreprise n'a toujours pas compris l'erreur qu'il avait pu commettre. Cela montre que le respect de l'autre est parfois difficile dans certaines situations du fait de la complexité de savoir ce que ressent l'autre. L'essentiel pour l'entreprise demeure de sensibiliser son personnel, de la direction au bas de l'échelle des qualifications, à cette importance du respect de l'autre.

\* \* \*

# Des outils et actions pour développer le respect en entreprise

Hélène Fayet

*Doctorante en sciences de gestion, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université de Rennes, IGR-IAE Rennes*

## *Mise en garde*

*Il est entendu que chaque entreprise présente des besoins spécifiques. Les informations présentées ci-dessous sont données à titre indicatif et ne sont pas exhaustives. Pour fonctionner, il est nécessaire que l'entreprise s'approprie ces outils et les adapte en fonction de ses besoins. Si nécessaire, l'entreprise peut également se tourner vers d'autres outils, voire les créer. Les outils marqués d'un astérisque\* répondent à différents aspects du vivre ensemble.*

## 1. Montrer l'engagement de l'entreprise

### 1.1. Comment montrer son engagement ?

#### ➤ *La charte*

Il s'agit d'un document succinct, sans aucune valeur juridique, rappelant les règles principales de politesse, de respect et de savoir-vivre. Deux options existent pour l'entreprise qui souhaite adopter une charte. Elle peut soit élaborer sa propre charte, soit adhérer à un dispositif de portée nationale du type « Charte de la diversité » ou « Label Diversité ». L'avantage d'une charte réalisée en interne est qu'elle répond à des besoins précis et permet de mettre en avant les valeurs de l'entreprise. Quant à l'adhésion à un dispositif reconnu, il peut avoir un impact positif sur l'image de marque de l'entreprise. Le coût de mise en place d'une charte va dépendre de l'option choisie et de la taille de l'entreprise. Gratuits pour une charte élaborée en interne, les coûts peuvent monter entre 200 € et 1 500 € pour la « Charte de la diversité » et jusqu'à plusieurs milliers d'euros pour le « Label Diversité ». La mise en place d'une charte doit être accompagnée d'un travail de fond. Il est important de la communiquer à l'ensemble des salariés, voire



de leur faire signer et de l'afficher dans divers espaces (accueil, salle de pause, open space, intranet, etc.).

## **1.2. Comment faire adhérer les collaborateurs à cet engagement ?**

### **➤ *Le guide***

C'est un livret court abordant un sujet précis (le handicap, le harcèlement, etc.) et qui fournit des informations pratiques, juridiques, etc. Il permet une sensibilisation partielle et peut faire le point sur les pratiques managériales à favoriser. Plusieurs guides sont disponibles gratuitement sur internet (cf. Medef, Anact, Orse, Défenseur des droits, etc.). Mais il est également possible, pour l'entreprise, de réaliser son guide elle-même. Dans ce cas, le guide répond à des besoins spécifiques (problématiques de l'entreprise) et permet de faire apparaître des informations précises (contacts, valeurs de l'entreprise, etc.). L'entreprise doit toutefois prendre garde à l'exactitude des informations mentionnées et garantir l'anonymat de ses salariés. Il est également important que la diffusion du guide soit accompagnée de la mise en place d'une plateforme ou d'un groupe d'écoute, afin d'accompagner les personnes qui auraient des questions ou auraient subi un acte discriminant ou de harcèlement.

### **➤ *Le flyer***

Un feuillet recto verso qui reprend l'essentiel d'un sujet précis (information discrimination, lutte contre le sexisme, etc.). À visée informative, le feuillet recense les informations pratiques et donne des contacts importants (associations, Défenseurs des droits, plateforme d'écoute interne). Les flyers peuvent être mis à disposition dans une salle de pause, l'accueil, etc. Il est important que l'entreprise vérifie régulièrement l'exactitude des informations et des contacts fournis afin de s'assurer de la pertinence du flyer.

### **➤ *Le nuancier***

Sur le format du jeu de société les « Incollables », le nuancier est un outil au format poche qui recense succinctement les valeurs et les pratiques managériales que l'entreprise souhaite mettre en place. L'avantage est qu'il peut aborder différents sujets. L'entreprise peut soit créer son propre nuancier, soit se le procurer auprès de diverses instances (cf. site de la Chaire Vivre Ensemble Fondation Rennes 1). Pour l'entreprise qui souhaite créer son propre nuancier, il peut être intéressant de mobiliser un groupe de travail mêlant employés, techniciens, agents de maîtrise et cadres, afin d'avoir une vision globale sur les valeurs clés et les pratiques managériales les plus pertinentes. Concernant

le budget, le recours à un nuancier déjà existant apparaît être une solution moins chronophage et plus économique. Seule limite, la pertinence des valeurs et pratiques mises en avant dans le nuancier pourrait ne pas correspondre exactement aux besoins de l'entreprise.

➤ ***Le clip de sensibilisation***

Vidéo courte abordant un sujet précis, le clip de sensibilisation met en scène des situations problématiques du quotidien en entreprise (harcèlement, discrimination, incivilité, etc.) et a une visée de sensibilisation. Si les clips de sensibilisation peuvent être réalisés en interne (dans ce cas, se rapprocher de compagnies de théâtre spécialisées, d'associations ou de cabinets de conseil), plusieurs sont accessibles gratuitement (cf. Aract, Chaire Vivre Ensemble de la Fondation Rennes 1). Dans le cas de la réalisation d'un clip en interne, il est important que l'entreprise prenne garde à ne pas reprendre de situations vécues afin de ne pas stigmatiser certains salariés. Pour être efficace, la saynète présentée dans le clip doit être expliquée (pourquoi cette situation n'est pas normale, quelle attitude adopter, comment réagir, etc.). Cela nécessite la réalisation d'un travail de fond, en amont du tournage : s'assurer de la législation en vigueur ; identifier les interlocuteurs à privilégier, dans l'entreprise et à l'extérieur, au cas où un salarié en aurait besoin. La mise en place d'un accompagnement (réfèrent, groupe ou plateforme d'écoute) en interne semble également indispensable pour permettre au salarié de se confier et trouver une solution à sa situation.

### **1.3. Comment pérenniser l'engagement de tous les collaborateurs ?**

➤ ***Le flash info***

Il s'agit d'une fenêtre pop-up qui s'ouvre lors de la connexion d'une personne à son intranet. Le flash info rappelle brièvement une information présente dans la charte de l'entreprise. Sa mise en place est peu onéreuse et peut être programmée à l'avance. Toutefois cela nécessite au préalable, l'adoption et la communication d'une charte et l'identification sur le terrain des points à rappeler afin que le flash info soit le plus pertinent et le plus efficace possible.

➤ ***La newsletter***

Hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle (en fonction des besoins de l'entreprise), la newsletter met en avant les informations importantes et les événements marquants de la vie de l'entreprise. Il est possible d'y consacrer un encadré pour faire un rappel à la charte d'entreprise, ou pour redonner les contacts du groupe d'écoute ou du réfèrent (voir ci-dessous) par exemple. Il est toutefois

recommandé ne pas envoyer de newsletter ou ne pas faire d'encadré suite à l'observation de tensions dans l'entreprise ou en réaction à une situation conflictuelle.

## **1. Libérer la parole des salariés**

### ➤ *Le groupe d'écoute\**

Un groupe d'écoute est constitué de salariés dont la mission est d'écouter et d'apporter un soutien à ceux qui en ressentent le besoin. Formés aux questions d'éthique et de médiation, les membres du groupe d'écoute sont des interlocuteurs privilégiés pour les salariés rencontrant des problèmes relationnels sur leur lieu de travail. Afin d'éviter les dérives et d'envenimer des situations pouvant déjà être sensibles, il est indispensable que l'entreprise encadre l'activité du groupe d'écoute (degré d'intervention, garantie de l'anonymat et de l'impartialité, etc.). Le groupe d'écoute s'applique plutôt aux grosses PME et aux ETI. Pour les entreprises d'une moindre taille, le recours à un référent salarié semble suffisant.

### ➤ *Le référent salarié\**

Plus adapté aux TPME que le groupe d'écoute, le référent est un salarié désigné pour incarner les règles de politesse et de vivre ensemble dans l'entreprise et les rappeler à qui de droit. Il peut également servir de confident pour les salariés qui en expriment le besoin. Tout comme pour le groupe d'écoute, il est nécessaire que le référent salarié soit formé aux questions d'éthique et de médiation, que ses activités soient encadrées par l'entreprise, qu'il respecte la confidentialité, l'anonymat et soit impartial.

### ➤ *La plateforme d'écoute dédiée\**

Plutôt adaptée aux grandes PME, aux ETI et aux GE, la plateforme d'écoute vise à apporter un soutien émotionnel, et parfois juridique, aux salariés qui en expriment le besoin. La plateforme peut consister en la mise à disposition d'un contact mail ou téléphonique renvoyant au RRH de l'entreprise – dans ce cas la plateforme est interne. Mais elle peut aussi renvoyer à un acteur externe de l'entreprise – dans ce cas, elle peut être partagée entre plusieurs entreprises. En fonction de l'option choisie, la mise en route d'une plateforme d'écoute peut avoir un coût financier plus ou moins important (en fonction des cabinets de conseil, intervention d'un médiateur ou d'un psychologue, etc.).

## 2. Former les salariés

### ➤ *Le théâtre forum*

Proposé par des compagnies de théâtre spécialisées, le théâtre forum cherche à éveiller les consciences et à résoudre les situations conflictuelles en entreprise grâce à l'intelligence collective. Encadré par des comédiens spécialisés et un formateur, le théâtre forum permet de sensibiliser les salariés grâce à des saynètes montrant des situations problématiques du quotidien (manque de politesse, harcèlement, sexisme, etc.). L'objectif est d'ouvrir un espace de parole parmi les salariés afin qu'ils trouvent ensemble des solutions aux saynètes auxquelles ils viennent d'assister. Les saynètes peuvent être proposées par la compagnie ou être co-construites avec l'entreprise pour répondre à des besoins spécifiques. Dans ce cas, il semble important de bien veiller à garantir l'anonymat des salariés. Enfin, si le théâtre forum permet de sensibiliser les salariés, il a un coût financier et nécessite la mise en place d'une plateforme d'écoute afin de prendre le relais si des salariés venaient à en ressentir le besoin *a posteriori* (situation vécue dans une des saynètes).

### ➤ *La vidéo de sensibilisation\**

La vidéo de sensibilisation est une introduction à la formation. Bien qu'elle puisse prendre plusieurs formes, elle se compose généralement de deux parties. Une première où elle met en scène une situation problématique du quotidien en entreprise (manque de politesse, irrespect, discrimination, harcèlement, etc.). Une seconde où un formateur peut, selon les formats, déconstruire la situation, expliquer ce qui ne va pas, rappeler la législation, avant de potentiellement proposer des solutions. Parce que les vidéos de sensibilisation touchent à des sujets sensibles et qu'il est important de s'assurer de l'exactitude des informations données, il est conseillé de se tourner vers des organismes spécialisés (cf. Aract, Médecine du travail, INRS, Chaire Vivre Ensemble de la Fondation Rennes 1, etc.). Elles sont gratuites sur la plupart de ces sites internet. La vidéo de sensibilisation étant une introduction à la formation, il est donc important de l'intégrer à un programme de formation plus global afin d'approfondir les sujets abordés dans la vidéo.

### ➤ *Le module de sensibilisation\**

Le module de sensibilisation est une formation proposée par des compagnies de théâtre forum spécialisées. Dispensé juste après une séance de théâtre forum, il permet d'approfondir les thèmes abordés dans les saynètes et de former les collaborateurs aux questions de respect, de politesse, de vivre ensemble, etc. Pour une entreprise qui souhaite organiser un module de sensibilisation en interne, cela

est possible. Dans ce cas, il convient de prévoir de mobiliser une demi-journée pour pouvoir caler à la suite la session de théâtre forum et le module. Pour limiter le coût financier, il est possible de participer à un module inter-entreprises. Certains organismes de formation ou universités (service de formation continue) peuvent vous proposer des modules de sensibilisation diplômants, en collaboration avec des compagnies de théâtre forum.

\* \* \*

**Partie 2 – La reconnaissance du salarié :  
la base de la qualité de vie au travail**



# Chapitre 1 – La reconnaissance des salariés : une réflexion à différentes échelles

Franck Burellier

*Maître de conférences, IGR-IAE Rennes,  
CREM (UMR CNRS 6211), Université de Rennes*

## Introduction

*« De la reconnaissance de la part de son boss, Valérie, 45 ans, directrice marketing dans une PME parisienne, en a obtenu le jour de son... pot de départ. Un bouquet de fleurs sur son bureau et un mail vantant ses qualités “exceptionnelles”. “Mieux vaut tard que jamais ! ironise-t-elle. En dix ans, jamais de merci, des augmentations au lance-pierres... J’ai tenu bon parce que j’aimais mon job, mes clients et mes super collègues. Mais à la longue, ça use !”. Valérie a posé sa démission pour partir vers des horizons plus bienveillants. »* (Management, 2019)

Les salariés français expriment depuis plus de 6 ans, au travers d’enquêtes, un fort besoin d’attention et de considération de la part de leur hiérarchie (Anact, 2016 ; Edenred/Ipsos, 2016 ; Fourquet *et al.*, 2018 ; Odoxa-Dentsu Aegis Network, 2018), moteur d’une quête de sens dans leur travail (Audencia & jobs\_that\_makesense, 2022 ; Deloitte et Viadeo, 2017). Ce phénomène serait-il lié à la culture des relations de travail à la française où salariés et dirigeants se déchirent pour régler un conflit ? Peut-être pas, mais il est impossible d’écarter de manière étanche la problématique actuelle de grande démission (Lagouge *et al.*, 2022) qui concorde à cette demande de reconnaissance de la part des salariés. Dans ce contexte, la reconnaissance constitue un enjeu central pour les organisations. Or, la reconnaissance est loin d’être un acte banal et surtout purement hiérarchique – même si, nous le verrons, le manager a évidemment son rôle à jouer ! Et les modalités de sa mise en œuvre peuvent s’avérer complexes. Ce chapitre vise donc à comprendre la notion de reconnaissance, les dimensions qu’elle revêt ainsi que les pratiques sur lesquelles elle peut aboutir en entreprise, en nous posant une question : comment (bien) reconnaître les salariés de son organisation ?



## 1. Le processus de reconnaissance : définition du concept

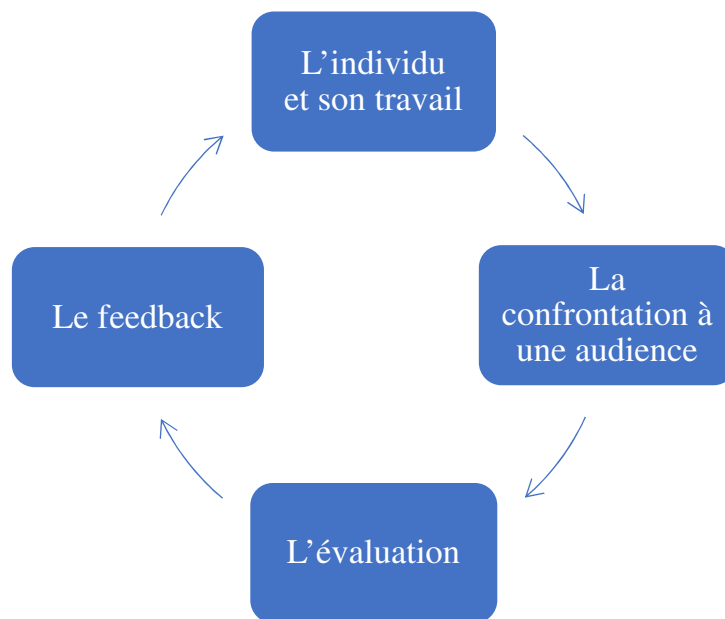
La reconnaissance est un concept relativement récent, pluridisciplinaire, mais encore peu étudié spécifiquement. En effet, il n'a été envisagé théoriquement qu'à la fin des années 1990, par des auteurs qui se situent en psychologie sociale, sociologie, philosophie et gestion. Cette richesse disciplinaire vient du fait que le concept prend ses racines dans celui d'identité, concept, lui, ancien, et densément étudié. La reconnaissance est une manière de faire valoir son identité en tant qu'individu pour être accepté et valorisé. Il est donc avant tout question d'estime de soi.

Comme souvent, les définitions font débat, mais deux ont retenu mon attention concernant la reconnaissance :

- « La démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur. » (Brun et Dugas, 2002) ;
- « La confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification. » (Renault, 2004).

Je ne vais pas ici pointer les différences qu'elles comportent mais plutôt leurs points d'accord. Premièrement, la reconnaissance concerne un individu seul, et non collectif. De ce fait, il s'agit d'un processus personnalisé. Deuxièmement, la reconnaissance s'effectue à différents niveaux : la personne elle-même (ses valeurs, sa personnalité, ses compétences...), ses comportements (son travail, ses missions, sa manière de travailler...), ses résultats (atteinte des objectifs, aboutissement de projets...). Troisièmement, la reconnaissance implique une interaction entre un individu et d'autres personnes, que l'on désignera comme une audience. Cette dernière peut être constituée de son manager (ou ses managers), de ses collègues de travail, son équipe (si la personne est manager elle-même), ou encore de ses clients ou fournisseurs (dans le cas de métiers aux interfaces avec l'extérieur). Quatrièmement et finalement, la reconnaissance requiert un processus d'évaluation. Cette évaluation est menée par l'audience de l'individu, de manière formelle ou non, et peut aboutir à un feedback à l'égard de l'individu lui-même. Par exemple, il peut s'agir d'un retour réalisé par un manager lors d'un entretien annuel d'évaluation avec un membre de son équipe ; tout comme il peut s'agir d'une critique effectuée par un collègue à l'égard d'un individu suite à un retard au travail. Je synthétise le processus de reconnaissance dans la figure 1.

Figure 1. Le processus de reconnaissance au travail



## 2. Une reconnaissance multi-facette : focus sur trois situations types

La reconnaissance a été étudiée dans différents contextes organisationnels, conférant à ce processus une logique également différente, allant de la reconnaissance des attributs du salarié en tant qu'individu (son identité, sa personnalité, ses compétences...) aux caractéristiques de son travail (ses missions, ses résultats, ses comportements...). Je propose ici de mettre l'accent sur trois situations types dans lesquelles la reconnaissance va jouer un rôle sur l'individu (2.1), sur son métier (2.2.) sur son travail (2.3).

### 2.1. La reconnaissance de l'individu dans son travail

Une première approche de la reconnaissance envisage celle-ci comme un moyen de mettre en lumière le salarié en tant que personne, avec toutes ses singularités. Celle-ci est issue de travaux sur l'identité, concept que nous envisageons ici comme un agrégat d'éléments distinctifs (l'identité personnelle) et d'éléments structurants (l'identité sociale), sans cesse en interaction (Mead, 2006). L'identité personnelle est ce qui permet à un individu d'être singulier (son nom, sa voix, ses attitudes, sa démarche...) (Brewer, 1991), quand l'identité sociale lui permet d'être relié aux autres (son statut de parent ou mari, son emploi, son engagement dans une association...) (Hogg et Terry, 2000). Cette littérature s'intéresse en particulier à la manière dont les individus construisent leur identité face à des menaces ou des situations qui les remettent en question : c'est ce qu'on

appelle le travail identitaire. La recherche initiale sur le sujet évoque d'ailleurs non pas des salariés mais des sans-abris et leur démarche (discursive, à base de distanciation et d'association sélectives) pour préserver leur identité et leur estime d'eux-mêmes face au regard social (Snow et Anderson, 1987). Cette recherche de l'affirmation de soi, tout en étant acceptée dans un groupe ou une organisation, est l'idée fondatrice de cette théorie.

Le travail identitaire est envisagé comme un processus d'essai-erreur dans lequel l'individu teste des identités qui à la fois lui conviennent, et qui conviennent également à son système social. La littérature étudie par exemple les démarches de socialisation, d'intégration de nouveaux arrivants, ou d'évolution (promotion, mobilité) de salariés déjà présents, dans un métier ou une profession, qui tentent de s'adapter à leur environnement de travail (comportements, relations...). Des travaux majeurs ont étudié les métiers de banquier d'investissement, de consultant, de prêtre, de médecin et de soignants (Ibarra, 1999 ; Kreiner *et al.*, 2006a ; Pratt *et al.*, 2006 ; Thornborrow et Brown, 2009) et ont noté l'importance de la validation, par des feedbacks, de l'identité proposée par le corps professionnel en présence. Par exemple, les médecins confirmés, soit par des commentaires directs, soit par le bouche-à-oreille, vont faire se réajuster l'identité de l'interne en médecine (Pratt *et al.*, 2006). Cependant, il n'est pas uniquement question d'adaptation stricte aux attentes sociales, mais d'un équilibre optimal entre les prescriptions et les souhaits de l'individu (Kreiner *et al.*, 2006).

Dans cette approche, la reconnaissance consiste en un rééquilibrage de l'identité personnelle (ce que le salarié souhaite être) et de l'identité sociale (ce que l'on demande au salarié d'être). D'autres travaux sur le sujet mettent d'ailleurs particulièrement en avant les démarches d'individus, non pas pour s'adapter à leur environnement professionnel, mais afin d'affirmer qui ils sont en tant que personnes. Ces travaux s'intéressent à des individus dont l'identité personnelle est stigmatisée socialement, en lien avec une religion, une ethnie, un genre ou une appartenance sexuelle (Denissen, 2010 ; Essers et Benschop, 2009). Par exemple, l'étude du cas de pasteurs de confession protestante, tous membres de la communauté LGBT (Lesbiens, Gays, Bisexuels et Transgenres), montre que, face à une menace identitaire liée à leur appartenance à l'Église, les individus en question cherchent à trouver un équilibre par des passerelles entre leur identité LGBT et leur identité de pasteur (Creed *et al.*, 2010) : ils s'efforcent de trouver des références bibliques nouvelles, appuyant leur situation personnelle, ou revoient leur rapport à Dieu. Dans ce cas-là, l'identité sociale (celle de pasteur) est ajustée pour convenir au mieux à l'identité personnelle (LGBT).

Comment l'organisation peut-elle concourir à cette reconnaissance individuelle ? La question est importante et pourtant peu traitée dans la littérature,

se focalisant, elle, davantage sur ce que les individus eux-mêmes confrontés à ces situations peuvent faire pour y remédier. Deux pistes semblent cependant intéressantes. D'une part, la prise en considération dans les décisions collectives des particularités individuelles. Sans aller dans un excès d'ultra-individualisation des pratiques, il peut s'agir de faire s'exprimer les salariés sur des idées novatrices, d'attribuer une autonomie suffisante pour gérer un emploi du temps spécifique, ou encore de présenter le nouvel arrivant personnellement aux équipes par exemple. D'autre part, l'accompagnement de l'individu dans le collectif de travail. Les entreprises sont en général de plus en plus aguerries sur ce type de pratiques. Il peut s'agir de construire un processus d'intégration pour les nouveaux arrivants, d'organiser des moments de partage entre équipiers (professionnels ou extraprofessionnels), ou encore faire réfléchir à la culture interne. La grande difficulté de combiner ces deux types d'accompagnement réside dans la prise de pas de l'un sur l'autre. Souvent, le collectif l'emporte, avec l'objectif (louable) d'harmoniser les pratiques et de construire une socialisation durable. Malheureusement, cela peut entraîner un oubli de l'individu dans ce système. L'enjeu sera donc pour l'entreprise aussi de générer cet équilibre optimal entre l'individu et le collectif.

## **2.2. La reconnaissance du métier de l'individu**

Une deuxième approche envisage la reconnaissance non pas de l'individu lui-même, mais de la « casquette » qu'il porte : son métier. Cette approche est issue de la sociologie des professions, qui étudie les guerres de territoires entre professionnels pour se doter des activités les plus prestigieuses au regard des autres (Abbott, 1988). Cette délégation d'activités moins prestigieuses correspond à un glissement de tâches (Hughes, 1996). Un exemple classique est celui des médecins qui, pour maintenir un rôle professionnel socialement dominant, délèguent les activités soignantes requérant le moins d'expertise, considérées comme « ingrates » (par exemple la toilette de patients), aux autres professionnels du soin (infirmiers, aides-soignants...) (Freidson, 1988). Dans cette tradition de littérature, les chercheurs se sont particulièrement focalisés sur les métiers moins reconnus, ceux qui n'ont pas réussi à fonder ou conserver un certain prestige dans la société, en se questionnant sur la soutenabilité de leurs occupants. On nomme ces métiers ou activités des « sales boulots » (de l'anglais *dirty work*). Par exemple, comment un agent d'entretien va-t-il s'approprier son métier pour se sentir confiant et digne socialement ? La reconnaissance va ici être traitée sous l'angle de la revalorisation d'un métier perçu négativement par la société.

Le sale boulot peut être défini comme un ensemble d'activités teintées ou stigmatisées, physiquement, socialement ou moralement (Hughes, 1996) :

- Les teintes physiques correspondent à des stigmates observés dans les métiers associés à des déchets, des effluents, ou la mort (boucher, concierge, entrepreneur de pompes funèbres...), ou des métiers où les conditions de travail sont jugées dangereuses ou nocives (mineur, soldat, dentiste...);
- Les teintes sociales sont des stigmates associés à un travail qui implique un contact régulier avec des individus ou des groupes eux-mêmes stigmatisés (gardien de prison, avocat commis d'office, travailleur social...) ou lorsque le salarié est au service d'autres personnes (cireur de chaussures, femme de chambre...);
- Les teintes morales correspondent, elles, à des stigmates liés aux métiers jugés peu moraux ou aux vertus douteuses (strip-teaseur, médium, gérant de casino...) (Ashforth et Kreiner, 1999).

Ces teintes sont variables selon l'individu et le contexte. D'abord, elles ont un caractère subjectif, dans le sens où chaque salarié peut la ressentir comme plus ou moins forte dans son métier (Dick, 2005). Ensuite, elles peuvent être plus ou moins diffuses au sein d'un métier (Kreiner *et al.*, 2006b), en termes d'intensité (importance du contact avec la teinte) ou de propagation (ampleur de la teinte parmi les activités). Enfin, elles peuvent également se combiner (Ashforth et Kreiner, 2014), un métier pouvant très être à la fois teinté physiquement et moralement – par exemple, un agent de service hospitalier peut à la fois être confronté à la toilette de personnes âgées dans un EHPAD, auprès de résidents atteints de la maladie d'Alzheimer.

Dans cette approche, la reconnaissance correspond à la manière de revaloriser le métier au niveau des salariés, pour leur permettre de conserver une estime d'eux-mêmes. Les recherches étudient particulièrement les stratégies individuelles des salariés aux prises avec ces teintes. Dans un travail central, Ashforth et Kreiner (1999) identifient initialement trois techniques par lesquels les individus tentent de protéger ou renforcer leur identité dans ces situations. La première est le recadrage. Elle consiste à transformer le sens associé au métier stigmatisé. Il peut s'agir d'imprégner le stigmaté d'une valeur positive de telle sorte qu'il en devienne un honneur. Par exemple, un individu va expliciter l'objectif de l'activité teintée, en lui donnant un sens valorisant – un avocat commis d'office peut expliquer que son métier vise à faire appliquer les droits constitutionnels pour favoriser un jugement juste. Mais il peut aussi être question de neutraliser le stigmaté en niant sa valeur négative, par exemple en rejetant la responsabilité de l'activité – typiquement « je ne fais que mon boulot ». La deuxième technique est le recalibrage. Elle consiste à catégoriser les activités constituant le métier afin de souligner les plus acceptables. Par exemple, un

policiers s'attachera à différencier ses interventions dans le cadre de violences conjugales de celles de verbalisation routière. La troisième technique est le recentrage. Elle consiste à rediriger l'attention vers des tâches considérées comme non-stigmatisées. Par exemple, un boucher pourra citer le contact social avec ses clients comme primordial, pour s'éloigner de la teinte physique de son métier.

De la même manière que pour la reconnaissance de l'individu, la reconnaissance du métier reste encore peu étudiée. Elle se focalise là aussi sur ce que les individus confrontés aux situations peuvent tenter de faire pour atténuer le problème (cf. les techniques de gestion du sale boulot plus haut). Malgré tout, la gestion de ces contextes peut être envisagée à deux niveaux, autant au niveau d'une entreprise que de branches ou associations professionnelles. Le premier niveau concerne l'état des lieux et l'aménagement des conditions de travail du métier ou de la profession. Le stigmatisme conféré par un métier est souvent lié à des conditions de réalisation du travail qui revêtent un caractère compliqué, fastidieux, risqué physiquement ou psychologiquement, fatiguant, bureaucratique... Or, ces conditions sont potentiellement aménageables. On peut penser aux améliorations en termes d'hygiène, de santé et de sécurité ayant déjà eu lieu dans les usines de l'agroalimentaire par exemple en une cinquantaine d'années. Des efforts restent réalisables pour faciliter ce travail : flexibilisation des horaires de travail, autonomisation sur les postes, prises de responsabilité, ou encore rotations de poste. À titre d'exemple, le secteur de l'hôtellerie-restauration, fortement touché par ce phénomène, est en pleine réflexion sur ces éléments.

Le deuxième niveau d'action concerne non pas les conditions de travail en elles-mêmes mais l'image véhiculée par ces métiers. En effet, les stigmates n'étant pas liés qu'à des faits concrets toujours existants (ils peuvent provenir d'anciennes manières de faire, et donc de préjugés), il est important de communiquer sur la réalité de ces activités et sur leurs avantages. Ce deuxième niveau est souvent privilégié par les organisations, celles-ci pensant que la nature même du métier est profondément ancrée et immuable – aussi pour des problématiques d'investissement et de temps bien évidemment. Cette réflexion est cependant dangereuse car elle amène à parfois s'écarter du cœur du problème, et à laisser la situation empirer. Un autre point de vigilance est à apporter à la conjugaison de ces deux pistes d'accompagnement : le décalage entre image et réalité des pratiques (une communication positive sur des pratiques qui sont restées difficiles) peut conduire à des problématiques de confiance à l'égard des salariés qui peuvent à juste titre envisager ce contraste comme un acte de manipulation ou de l'hypocrisie.

### 2.3. La reconnaissance du travail de l'individu

Une troisième approche envisage la reconnaissance sous un angle plus factuel et objectivant. Il s'agit de la reconnaissance du travail même de l'individu en tant que salarié. Cette approche est née de la théorie de l'équité d'Adams (1963), elle-même fondée sur le concept de dissonance cognitive élaborée par Festinger (1957) – concept qui veut qu'un inconfort psychologique se développe lorsque les individus adoptent des comportements ou font des choix qui ne correspondent pas (en termes de cohérence) à leurs croyances ou attitudes envers ces choix. Adams (1963) avance que les individus sont motivés par la rétribution juste de leurs contributions au travail et que toute incohérence perçue entre contribution et rétribution nuit à leur motivation car générerait un sentiment d'iniquité. La reconnaissance du travail a donc un enjeu fort en termes d'engagement.

La théorie d'Adams (1963) fonctionne en trois temps. D'abord les individus « calculent » subjectivement un ratio « contribution/rétribution » leur permettant d'avoir un avis sur l'équilibre entre, d'une part, leurs accomplissements personnels dans leur travail (qu'il s'agisse de la réalisation de leurs missions, activités, objectifs, projets...) et, d'autre part, les reconnaissances qu'ils obtiennent en contrepartie de ces investissements (cela peut être un salaire, une prime, mais également des récompenses plus symboliques telles qu'une formation, une évolution de poste, ou tout simplement un remerciement de la part de l'équipe ou du manager).

Ensuite, ce premier calcul est mis en perspective dans une logique d'objectivation. Les individus vont comparer leur ratio contribution/rétribution avec ceux de leur entourage professionnel : il s'agit de la comparaison sociale. Ils vont choisir des référents – personnes qui détiennent des attributs relativement similaires – qui vont les guider dans leur raisonnement. Il peut s'agir de référents internes à l'organisation (collègues du même service ou non) ou externes (personne exerçant un métier proche mais dans une autre organisation). Cette comparaison va leur permettre de déterminer la validité de leur calcul personnel et de se considérer en situation équitable (si leur ratio est identique à celui des autres) ou inéquitable (si au contraire il diffère, en plus ou en moins). Par exemple, un salarié estimant que ses réalisations en fin d'année sont plus importantes que celles de ses collègues pourra se sentir en situation inéquitable si l'un de ces derniers obtient une prime que lui-même n'aura pas.

Enfin, à la suite de ce calcul raisonné (mais toujours subjectif), les individus peuvent être amenés, s'ils considèrent par exemple leur rétribution trop faible par rapport à celle de leurs collègues, à mettre en place des actions correctives.

Ces actions sont des ajustements qui visent à rééquilibrer leur ratio pour tenter d'atteindre une situation équitable. Si l'on reprend l'exemple précédent, le salarié se sentant en iniquité peut décider soit de diminuer son investissement au travail, soit de demander une prime équivalente à celle de son collègue.

La reconnaissance du travail en lui-même est donc primordiale car elle permet non seulement le développement d'une motivation et d'une confiance au niveau individuel, mais également une cohésion entre les membres d'une équipe, voire plus largement d'une organisation. Cela nécessite cependant une réflexion sur deux aspects : la mise en évidence du travail réel et sa valorisation. Concernant la mise en évidence du travail réel, des efforts peuvent être réalisés pour évaluer le travail de chacun. Bien sûr, les entretiens d'évaluation (entretiens annuels et entretiens professionnels notamment) jouent un rôle important dans ce processus mais le suivi et le soutien quotidiens par le manager (acteur le plus à même de connaître le travail de ses équipes) sont également indispensables. Concernant la valorisation du travail accompli, de nombreuses pratiques permettent de rétribuer des missions accomplies : rémunération supplémentaire (augmentation ou prime), avantage en nature, promotion ou évolution de carrière, enrichissement de poste, formation, célébration..., ou tout simplement remerciement. Dans tous les cas, ces pratiques ne doivent pas se cantonner à la « simple » rétribution économique, jugée souvent trop incertaine, instrumentale et inflationniste.

## **Conclusion**

La reconnaissance est donc un concept riche mais aussi, comme tout objet multifacette, difficile à dompter. Reconnaître serait à la fois mettre en valeur l'individu, en tant que personne distincte, dans toutes ses forces, mais également toutes ses fragilités ; souligner l'utilité sociale du métier ou de la profession qu'exerce l'individu pour a minima ne pas affaiblir son estime personnelle ; mettre en relief le travail réalisé par l'individu dans ses grandes missions tout comme dans ses moindres tâches et ainsi éviter un sentiment d'iniquité. Bref, plus d'activités qu'un seul manager ou dirigeant pourrait endosser en une seule journée de travail – sachant qu'il faut bien entendu multiplier cette réflexion par le nombre de salariés sous sa responsabilité. Se pose alors logiquement la question de la faisabilité d'actions de reconnaissance au travail, notamment du fait de l'individualisation de traitement qu'elle requiert. En effet, comme nous l'avons vu, reconnaître les salariés, leur travail, leur métier est avant tout une problématique au niveau individuel – car chacun a ses propres besoins. Or, une approche purement individuelle a ses limites : d'une part elle est extrêmement chronophage car elle requiert un souci du cas par cas très pointu ; d'autre part elle



peut même être préjudiciable à l'organisation en privilégiant l'individu au détriment du collectif, et en délaissant donc l'esprit d'équipe. Le rôle du manager est donc central pour aider à l'appréciation des situations individuelles.

\* \* \*

## **Bibliographie**

ABBOTT A. D. (1988), *The system of professions: essay on the division of expert labour*, Chicago, University of Chicago Press.

ADAMS J. S. (1963), « Towards an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, 422-436.

ASHFORTH B. E. (2001), *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

ASHFORTH B. E. et KREINER G.E. (1999), « “How can you do it?”: dirty work and the challenge of constructing a positive identity », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 33, p. 413-434.

ASHFORTH B. E. et KREINER G. E. (2014), « Dirty work and dirtier work: differences in countering physical, social, and moral stigma », *Management and Organization Review*, vol. 10, n° 1, p. 81-108.

AUDENCIA et JOBS\_THAT\_MAKESSENSE (2022), *Enquête : que recherchent ceux qui questionnent le sens au travail ?*

BREWER M. B. (1991), « The social self: on being the same and different at the same time », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 17, p. 475-482.

BRUN J.-P. et DUGAS N. (2002), *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval

CREED W. E. D., DE JORDY R. et LOK J. (2010), « Being the change: resolving institutional contradiction through identity work », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 6, p. 1336-1364.

DELOITTE et VIADEO (2017), *Enquête : sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail.*

DENISSEN A. M. (2010), « The right tools for the job: constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades », *Human Relations*, vol. 63, n° 7, p. 1051-1069.

DICK P. (2005), « Dirty work designations: how police officers account for their use of coercive force », *Human Relations*, vol. 58, n° 11, p. 1363-1390.

EDENRED et IPSOS (2016), *Baromètre : comprendre et améliorer le bien-être au travail.*

- ESSERS C. et BENSCHOP Y. (2009), « Muslim businesswomen doing boundary work: the negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts », *Human Relations*, vol. 62, n° 3, p. 403-423.
- FESTINGER L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL, Row, Peterson.
- FREIDSON E. (1984), *La profession médicale*, Payot, Paris.
- FOURQUET J., MERGIER A. et MORIN C. (2018), *Enquête : inutilité ou absence de reconnaissance : de quoi souffrent les salariés français ?*, Fondation Jean Jaurès.
- HOGG M. A. et TERRY D. J. (2000), « Social identity and self-categorization processes in organizational contexts », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 121-140.
- HUGHES E. C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- IBARRA H. (1999), « Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, p. 764-791.
- KREINER G. E., HOLLENSBE E. C. et SHEEP M. L. (2006a), « Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 5, p. 1031-1057.
- KREINER G. E., ASHFORTH B. E. et SLUSS D. M. (2006b), « Identity dynamics in occupational dirty work: integrating social identity and system justification perspectives », *Organization Science*, vol. 17, n° 5, p. 619-636.
- LAGOUGE A., RAMAJO I. et BARRY V. (2022), *La France vit-elle une « Grande démission » ?*, DARES.
- MEAD G. H. (2006), *L'esprit, le soi, et la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- ODOXA DENTSU AEGIS NETWORK et FRANCE INFO (2018), *Baromètre : « C'est mon boulot »*.
- PRATT M. G., ROCKMANN K. W. et KAUFMANN J. B. (2006), « Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 2, p. 235-262.
- REGNIER C. (2019), « Au boulot, la reconnaissance, c'est sacré (et ça change la vie) ! », *Capital avec Management*, en ligne.
- RENAULT E. (2004), « Reconnaissance, injustice, institution », *Revue du MAUSS*, vol. 23, n° 1, p. 180-195.
- SNOW D. A. et ANDERSON, L. (1987), « Identity work among the homeless: the verbal construction and avowal of personal identities », *American Journal of Sociology*, vol. 92, n° 6, p. 1336-1371.
- THORNBORROW T. et BROWN A. (2009), « Being regimented: aspiration, discipline and identity work in the British Parachute Regiment », *Organization Studies*, vol. 30, n° 4, p. 355-376.



## **Chapitre 2 – La reconnaissance du salarié. Témoignage d’entreprise**

Thierry Richard

*Directeur général de l’entreprise Grand Ouest Étiquettes*

Parler de la reconnaissance pour un dirigeant d’entreprise n’est pas simple, surtout après les interventions d’universitaires sur le sujet ; interventions qui ont permis de distinguer « respect » et « reconnaissance ». En effet, en pratique, distinguer les deux est loin d’être évident. Pour l’entrepreneur que je suis, la notion de respect serait de l’ordre de l’éthique ou de la morale alors que la reconnaissance serait davantage du domaine de l’action.

La reconnaissance présentée sur Wikipédia, définition imparfaite mais qui existe, apparaît sous ces mots : « Sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers une personne de qui on a reçu un bienfait. » Replacée dans le cadre de l’entreprise, elle inspire un certain nombre de précisions.

L’entreprise repose sur la productivité, des résultats et des chiffres. De ce fait, la relation entreprise-salarié repose sur une exigence de base : le salarié doit faire le travail qui est attendu de lui. Il serait malhonnête de parler de reconnaissance sans reconnaître cette exigence. C’est un prérequis et un prérequis de base pour qu’il y ait ensuite reconnaissance.

Et il appartient au patron de définir clairement cette exigence car, à défaut, le salarié ne sachant par ce qui est attendu de lui pourra ne pas avoir de reconnaissance alors que tout viendra de là. La direction doit fixer cette exigence : « Il faut être un bon patron plutôt qu’être un patron bon. »

Ce travail attendu du salarié se réalisera au sein d’une équipe. C’est la raison pour laquelle il est intéressant de parler d’équipiers plus que de salariés, le dirigeant étant un membre de l’équipe même s’il en est le capitaine. La performance globale est, comme sur un bateau, assurée par l’équipage. Chacun y a sa place.

La reconnaissance passe aussi par l’individualisation de la relation, qui relève de l’interaction entre les individus. Dans ce cadre, l’importance du « bonjour » mérite d’être notée. En tant que directeur, il est important de passer tous les jours pour dire bonjour. C’est ce que je fais au sein de notre entreprise et cela, dans tous les bureaux et les ateliers. C’est un véritable bonjour. Ainsi,

lorsque le temps manque pour le faire, lorsque des sujets difficiles à traiter accaparent, quand je ne suis pas en l'état parce qu'il m'arrive d'avoir des matins avec des sujets difficiles à gérer, mieux vaut ne pas dire bonjour. Il faut prendre le temps du « vrai bonjour », de la vraie interaction, parce que la reconnaissance est aussi une question de temps. C'est le temps de l'instant et le temps vrai, l'émotion vraie pouvant d'ailleurs être perçue de façons différentes selon les instants et selon les individus. On ne peut être dans la reconnaissance que si on accepte d'être dans l'émotion avec les individus.

La mise en œuvre concrète de la reconnaissance s'appuie également sur le principe de faire avec les idées des autres et de reconnaître les idées des autres. Deux illustrations tirées de pratiques au sein de l'entreprise peuvent être présentées. La première pratique concerne un événement européen, organisé tous les deux ans et en lien avec notre métier, qui s'appelle le Label Expo à Bruxelles. C'est le salon professionnel de référence où sont présents des fabricants de machines, et où des conférences sont organisées. Sur trente-cinq salariés de l'entreprise bretonne et sur les cent trente salariés de l'ensemble des sites du groupe, dix-huit assistent à cette manifestation : deux dirigeants, quatre cadres et douze opérateurs sur machines ou techniciens. La reconnaissance mise en œuvre à travers cette action, c'est la mise en situation de la compétence des individus, des équipiers, puisque ce sont eux qui savent, en rencontrant les fournisseurs, poser les vraies questions pour détourner l'argumentaire commercial des vendeurs. Comme ils savent ce qui se passe sur la machine, ils savent ce qui ne va ou n'ira pas. Ce salon n'est pas un centre de loisirs ou une colonie de vacances. Au retour de ce périple, il y a l'exigence de faire un compte rendu écrit, pour partager les informations et les bonnes idées. C'est une première pratique concrète que je voulais partager.

La seconde pratique illustrant la reconnaissance des salariés au sein de notre entreprise consiste à l'envoi des conducteurs machines, et non des chefs d'équipe, chez le fabricant pour faire une prévalidation des performances. En effet, ce sont ces conducteurs qui travailleront ensuite sur ces machines complexes d'utilisation et coûteuses. Cette rencontre se déroule au Canada, pays dans lequel certains d'entre eux ne sont jamais allés. L'entreprise s'arrange pour que ces salariés aient un week-end sur place pour profiter et visiter le pays. Au global, c'est sans doute un moment de reconnaissance personnelle, mais c'est aussi un moment d'exigence parce que, lorsqu'ils reviennent et qu'ils ont validé la machine, il faut que la machine tourne et soit performante lors de sa mise en production. Si la machine ne tourne pas, ce sera quelque part de leur responsabilité. Ces actions se font en sincérité, en véracité et en constance.

D'une manière générale, cela démontre que la reconnaissance se déploie sur quatre axes.

**La reconnaissance se réalise sur la durée et ne se termine jamais.** De ce fait et qui est bien, c'est que lorsqu'on se trompe, on peut se rattraper. Même si, sur dix actions de reconnaissance, seules deux réussissent, c'est une bonne chose (même s'il est mieux d'en réussir huit !). C'est donc une question de durée.

**La reconnaissance, c'est aussi une question de temps.** Prendre le temps est sûrement la chose la plus compliquée aujourd'hui dans le monde professionnel. Dans les petites entreprises, il est peut-être plus facile de se le permettre que dans les grosses structures. Il peut paraître aujourd'hui compliqué et paradoxal de dire aux conducteurs de machine sur un site de production, sur lequel le temps non productif impacte négativement les résultats économiques, « arrêtez-vous, prenez 5-10 minutes pour parler d'un sujet entre vous, parce que vous avez tous de bonnes idées ». Je le dis en tant que chef d'entreprise car c'est aussi cela qui contribue à la performance des organisations de manière durable. Si les gens avec qui l'on travaille sont reconnus, ils vont venir au travail dans une démarche positive. Cela évitera donc des frictions, des problèmes et contribuera à l'amélioration de la performance.

**La reconnaissance, c'est également une question liée à la taille de l'organisation.** J'ai pleinement conscience du choix que j'ai fait de venir travailler dans une entreprise à taille humaine. Je peux concevoir que, dans les structures à dix niveaux hiérarchiques, quand on est au 25<sup>e</sup> et dernier niveau, avec les injonctions paradoxales entre le P-DG, le directeur de filiale, de région et le manager opérationnel, etc. cela soit totalement différent et que l'on ne se préoccupera pas de reconnaissance de la même manière. La petite taille des organisations est donc déterminante parce qu'elle permet de sentir les choses et de réagir de la manière la plus adéquate possible.

**Enfin, la reconnaissance est une « question de bouche-à-oreille ».** Cela signifie qu'il faut s'adresser à la personne elle-même et pas uniquement au salarié ou technicien. Là encore, une anecdote vécue au sein de l'entreprise permet d'illustrer au mieux ce propos. Le site industriel de l'entreprise de Bréal-sous-Montfort a été déplacé en 2015 à Saint-Jacques-de-la-Lande, soit à 13 kilomètres de distance. Lorsque l'entreprise était implantée à Bréal-sous-Montfort, un des équipiers, d'une trentaine d'années qui vivait dans cette ville, venait au travail en mobylette. Après avoir annoncé, à l'ensemble des salariés, le futur déménagement de l'entreprise dans un site neuf, avec d'importants investissements et des conditions de travail nettement meilleures pour eux, la personne en question

a annoncé sa démission car ne pouvant plus raisonnablement se rendre sur le nouveau site de production, en mobylette, pour commencer son travail à 5 h 30 du matin en plein hiver. Cette personne était pourtant en train de préparer son examen du permis de conduire. Il lui a été proposé de prendre un temps pour réfléchir à des solutions alternatives et éviter de prendre une décision définitive de façon trop hâtive. Quelques jours après, ce salarié a finalement demandé un congé sans solde de trois mois pour passer son permis. Si le congé sans solde n'allait rien coûter à l'entreprise, l'absence du salarié, un des meilleurs éléments de l'équipe, allait représenter un coût pour l'entreprise mais aussi lui poser des problèmes de logistique. Finalement, sa demande de congés sans solde pendant trois mois a été acceptée. Dans le cas présent, il s'agit de mettre en œuvre de la reconnaissance pour un individu en prenant en compte sa problématique particulière. À chaud, les chefs d'équipe, n'avaient pas compris cette décision puisqu'elle signifiait qu'il fallait se passer d'un des meilleurs éléments pendant plusieurs mois. Mais une réflexion menée ensemble a permis de trouver des solutions d'organisation temporaires en production car elle a aussi permis de comprendre l'intérêt à aller en ce sens pour garder un très bon élément au sein de l'équipe et sur le plan humain. Tout était clair et bien calé pour la période entre le 1<sup>er</sup> janvier au 31 mars 2016. Le 15 mars, le salarié a repris contact pour s'excuser et informer l'entreprise que la préparation de son permis ne se déroulait pas aussi simplement que prévu et qu'il ne pourrait donc reprendre le travail à la date prévue. De concert avec lui, le congé a été allongé d'un mois supplémentaire. Une décision difficile pour les chefs d'atelier ! Fin avril, le salarié est fièrement venu en voiture sur le nouveau site pour me dire, avec émotion, qu'il avait obtenu son permis et qu'il serait donc à son poste au terme de son congé sans solde. Cette expérience parle de reconnaissance. De fait, seul l'équipier concerné a été écouté et c'est lui qui a amené les solutions. Mais la difficulté était de le faire accepter en interne.

Ce type de solution est relativement simple à mettre en place dans les entreprises, même s'il est certain que cela est plus aisé dans une *petite boutique* dans laquelle le directeur a les clés et l'autonomie pour décider rapidement. Néanmoins, ce type de situation peut être perçu comme un avantage individuel en faveur d'un salarié. Mais si l'on croit que l'on est dans une logique d'équipe avec de la diversité et que l'on accepte de tordre un peu des systèmes pour que ce soit efficace, alors beaucoup de choses sont possibles pour mettre la reconnaissance en œuvre dans l'entreprise.

Autre témoignage de reconnaissance : six mois après l'arrivée sur le nouveau site, la rénovation des locaux était finalisée. Un matin, un conducteur sortant des locaux de l'entreprise pousse la porte avec ses pieds et ainsi laisse une

tache bien visible. Après réflexion sur la réaction à avoir, je décide de rencontrer cette personne et lui demande « est-ce que vous avez des poignées de porte chez vous ou est-ce que vous ouvrez les portes avec les pieds ? ». Suite à cela et de sa propre initiative, il est venu nettoyer la tache tout seul. En la matière, la reconnaissance, c'est aussi les efforts faits par l'entreprise pour chacun ou pour tous. En l'espèce, le vrai problème n'était pas une marque sur la porte, mais l'impact négatif sur la qualité de vie des collègues, voire de leurs conditions d'hygiène. La reconnaissance permet aussi cela, car on se reconnaît dans la relation qu'on a avec les autres.

Pour finir, citons une pratique de management qui peut paraître un peu datée : le fait de fêter les anniversaires ! Dans ce cadre, chacun amène quelque chose à partager avec ses collègues le jour de son anniversaire. Même si cette pratique n'est pas explicitement présentée aux nouveaux salariés, en pratique, tout le monde respecte le rituel. Si tout le monde le fait, le directeur le fait bien entendu. L'exigence est donc collective et portée par l'équité. En effet, il ne peut exister de catégories ou de sous-catégories de salariés dans une entreprise ou dans une organisation si nous voulons durablement faire vivre la reconnaissance.

\* \* \*





# Des outils et actions pour développer la reconnaissance en entreprise

Hélène Fayet

*Doctorante en sciences de gestion, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université de Rennes, IGR-IAE Rennes*

## *Mise en garde*

*Il est entendu que chaque entreprise présente des besoins spécifiques. Les informations présentées ci-dessous sont données à titre indicatif et ne sont pas exhaustives. Pour fonctionner, il est nécessaire que l'entreprise s'approprie ces outils et les adapte en fonction de ses besoins. Si nécessaire, l'entreprise peut également se tourner vers d'autres outils, voire les créer. Les outils marqués d'un astérisque\* répondent à différents aspects du vivre ensemble.*

## 1. La reconnaissance du salarié

### 1.1. Comment reconnaître le travail du salarié ?

#### ➤ *En lui disant*

Dans l'entreprise, la parole est primordiale. En tout premier lieu, la reconnaissance passe par les mots. Pour un salarié, il est important que son responsable lui dise lorsqu'il a bien travaillé. Il peut s'agir de compliments faits à l'oral ou à l'écrit. Le principal est que la parole soit authentique.

#### ➤ *La médaille du travail de l'entreprise*

La Médaille du travail de l'entreprise est une distinction non-financière mais à haute valeur symbolique. Elle vise à reconnaître la carrière d'un de ses salariés, notamment au moment de son départ. Si le salarié est d'accord, la remise de la médaille du travail de l'entreprise peut s'accompagner de l'organisation d'un pot et/ou d'une prime individuelle. La médaille du travail de l'entreprise peut être un outil de reconnaissance et marquer un aboutissement mais elle ne doit pas être la seule marque de reconnaissance que reçoit le salarié. La reconnaissance est

un enjeu du quotidien et doit être montrée tout au long de la carrière du salarié, notamment pour entretenir sa motivation.

➤ ***La prime***

Qu'elle soit individuelle ou collective, la prime permet à l'entreprise de montrer sa reconnaissance envers ses salariés. Si la prime individuelle vise à récompenser un salarié, la prime collective sert quant à elle à mettre en avant un succès de l'équipe ou de l'entreprise, ainsi qu'à développer la cohésion entre ses membres. Avant l'octroi d'une prime, qu'elle soit individuelle ou collective, il peut être intéressant pour l'entreprise de sonder subtilement ses salariés. En effet, l'accord d'une prime individuelle peut créer de la jalousie, et celle d'une prime collective peut engendrer du ressentiment, voire de la frustration, envers les salariés considérés comme moins légitimes parmi une équipe.

➤ ***Les briefings et les feedbacks réguliers***

Qu'ils soient quotidiens (points courts) ou hebdomadaires, les briefings et les feedbacks sont l'occasion de dire quelles tâches ou missions ont bien été réalisées et de « féliciter » le salarié ou l'équipe. Ils permettent aussi de mettre en avant les points à améliorer. Ils peuvent s'accompagner d'un café, ce qui permet l'échange et le développement de liens plus forts dans l'équipe. Les bénéfices sont importants à la fois pour l'entreprise (meilleure productivité, atténuation du contrôle, etc.) et pour les salariés (épanouissement et développement des compétences).

## **1.2. Comment permettre au salarié de développer ses compétences ?**

### ***Point information entreprise***

*« Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les salariés disposaient d'un compte personnel d'activité, qui est devenu depuis le 21 novembre 2019 « MonCompteFormation ». MonCompteFormation est un site internet (et son application mobile) qui permet de consulter son compte personnel de formation (CPF), et le cas échéant son compte prévention pénibilité (CPP) et son compte d'engagement citoyen (CEC). Plus concrètement, MonCompteFormation donne à chacun un accès simple aux formations qui l'intéressent et qui correspondent à son budget. Il permet de comparer les formations proposées, de s'inscrire puis de payer directement en ligne. La liste des formations éligibles qui préexistait est remplacée par des actions de formations certifiantes et qualifiantes, qui font l'objet d'une procédure de certification préalable. »*

*(Source : economie.gouv)*

➤ ***Les badges compétences (Open Badges)***

Les badges compétences ont pour finalité de reconnaître des compétences spécifiques (le plus souvent apprises sur le terrain ou dans un cadre informel), autrement que par un diplôme ou une certification. Pour cette raison, les badges compétences sont particulièrement adaptés aux salariés de premier niveau de qualification ou disposant de peu de qualification. Pour l'entreprise qui désire mettre en place un système de badges, deux options existent. Elle peut soit avoir recours à des badges « faits maison » mais dans ce cas ils n'auront de valeur qu'au sein de l'entreprise et auront une portée principalement symbolique ; soit adhérer à un réseau. Dans le cas d'un réseau, les badges sont reconnus par l'ensemble des entreprises et institutions partenaires, ce qui est particulièrement intéressant pour le salarié, qui peut faire valoir son badge au-delà de sa propre entreprise. Concernant le coût, il est peu onéreux pour des badges « faits maison », mais peut atteindre des sommes élevées dans le cas de l'adhésion à un réseau.

**1.3. Comment permettre au salarié de devenir un acteur de l'entreprise ?**

➤ ***La boîte à idées et à suggestions\****

La mise en place d'une boîte à idées et à suggestions va généralement de pair avec celle d'un budget participatif. Une boîte à idées et à suggestions est une urne scellée où les salariés ont la possibilité de déposer anonymement une idée ou une suggestion sur un thème défini par l'entreprise (par exemple, la réfection de la salle de pause, ou une réflexion autour de la mobilité des salariés). Si cet outil permet aux salariés de proposer des idées et peut faciliter la participation des personnes les plus timides, il peut également devenir un objet de dérive s'il est mal expliqué et encadré (harcèlement, règlement de compte, etc.). Le coût de mise en place d'une boîte à idées ou à suggestions est relativement peu élevé. Cependant, la mise en place des idées et suggestions peut avoir un coût. De même, certains dirigeants choisissent de récompenser les meilleures idées proposées par une prime. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de prévoir un budget dédié en parallèle.

➤ ***Le budget participatif\****

La mise en place d'un budget participatif va généralement de pair avec celle de la boîte à idées et à suggestions. Une fois que les idées et suggestions déposées dans la boîte à idées ont été récupérées, quelques-unes sont retenues par la direction (selon leurs faisabilité, coût, avantages, etc.) puis soumises au vote des salariés. Le vote se fait en fonction d'un budget déterminé par l'entreprise. Cela implique que les idées et suggestions aient été budgétées au moment de la période

de dépôt. Si le budget participatif peut permettre aux salariés de se sentir investis dans l'entreprise, il s'accompagne d'un certain nombre de limites. Tout d'abord, il convient que le budget soit assez conséquent pour réaliser les idées et suggestions votées. Ensuite, il paraît important d'organiser un vote à bulletin secret pour éviter le risque de copinage et l'émergence de tensions entre les salariés.

➤ ***Le management participatif***

Le management participatif consiste en le développement d'un dialogue pérenne, bienveillant et constructif entre le manager et son équipe. Ce type de management fait notamment appel à l'intelligence collective. L'objectif est de trouver ensemble des solutions efficaces et pertinentes à des difficultés ou problèmes rencontrés dans le cadre du travail. Si la mise en place d'un management participatif peut prendre du temps et demander un effort conséquent de la part des parties prenantes (pédagogie, communication transparente, accessibilité aux outils, formation parfois), les bénéfices sont quant à eux nombreux (développement de l'esprit d'équipe, de la solidarité, amélioration de la réactivité des équipes, gain de temps sur le long terme, etc.) et participent à faire émerger un sentiment de reconnaissance.

➤ ***Le salarié mentor (parrain)***

L'accueil d'un nouveau salarié est un moment décisif dans l'entreprise. Pour l'accueillir et l'accompagner lors de ces premières semaines dans l'entreprise, il peut être intéressant de lui attribuer un salarié mentor (parrain). Chargé de répondre à ses questions et lui présenter l'entreprise, le salarié mentor est désigné par le chef d'entreprise, le manager ou le chef d'équipe (en fonction de la taille de l'entreprise). Le statut de salarié mentor est valorisé par le salarié, qui se voit reconnaître son expertise et sa connaissance du métier et de l'entreprise par sa hiérarchie.

➤ ***La semaine du 80/20\****

Organisée une à deux fois dans l'année, la semaine du 80/20 consiste à permettre au salarié de consacrer une journée de travail (payée) à une activité de bénévolat. Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère très onéreux de ce type d'outil et sur le risque de dérives (notamment l'utilisation de cette journée pour des fins personnelles et non à caractère bénévole).

## 2. La reconnaissance de la personne

### 2.1. Comment offrir de bonnes conditions de travail aux salariés ?

➤ *Assurer la santé et la sécurité au travail (SST) et la qualité de vie au travail (QVT)*

Il s'agit de disposer de locaux propres, chauffés, et de sanitaires en nombre suffisant. Concernant les bureaux, ils doivent être équipés et le mobilier être en bon état. Si besoin, et en fonction du secteur d'activité, il peut être important de disposer de vestiaires et d'une salle de douche. Cela représente, certes, un investissement financier important pour l'entreprise, mais cela est nécessaire pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être des salariés.

*Point information entreprise*

« La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques. »  
(Source : anact.fr)

### 2.2. Comment montrer aux salariés, que l'entreprise est à leur écoute s'il a des problèmes personnels<sup>1</sup> ?

➤ *L'écoute active*

Si la parole est primordiale dans l'entreprise, l'écoute l'est tout autant. Lorsqu'un manager ou un chef d'équipe remarque qu'un salarié ne va pas bien, il peut lui proposer de prendre une pause-café, dans un contexte de confidentialité, pour lui permettre de discuter, voire de se confier s'il en ressent le besoin. Il est important, dans un contexte sensible, de bien respecter la volonté du salarié et de ne pas le forcer à s'exprimer. En fonction de la politique de l'entreprise et avec l'accord du salarié, le manager ou chef d'équipe peut prévenir sa hiérarchie, en toute bienveillance, afin de trouver des solutions ou une aide adaptée.

---

<sup>1</sup> Si et seulement si le salarié est d'accord et volontaire pour parler de ses problèmes ou difficultés.

➤ ***Le groupe d'écoute\****

Un groupe d'écoute est constitué de salariés dont la mission est d'écouter et d'apporter un soutien à ceux qui en ressentent le besoin. Formés aux questions d'éthique et de médiation, les membres du groupe d'écoute sont des interlocuteurs privilégiés pour les salariés rencontrant des problèmes relationnels sur leur lieu de travail. Afin d'éviter les dérives et d'envenimer des situations pouvant déjà être sensibles, il est indispensable que l'entreprise encadre l'activité du groupe d'écoute (degré d'intervention, garantie de l'anonymat et de l'impartialité, etc.). Le groupe d'écoute s'applique plutôt aux grosses PME et aux ETI. Pour les entreprises d'une moindre taille, le recours à un référent salarié semble suffisant.

➤ ***Le référent salarié\****

Plus adapté aux TPME que le groupe d'écoute, le référent est un salarié désigné pour incarner les règles de politesse et de vivre ensemble dans l'entreprise et les rappeler à qui de droit. Il peut également servir de confident pour les salariés qui en expriment le besoin. Tout comme pour le groupe d'écoute, il est nécessaire que le référent salarié soit formé aux questions d'éthique et de médiation, que ses activités soient encadrées par l'entreprise, qu'il respecte la confidentialité, l'anonymat et soit impartial.

➤ ***L'aménagement du temps de travail***

En fonction des besoins du salarié (urgence, problème familial), l'entreprise peut accepter de décaler les horaires de travail de ce dernier. Bien évidemment, l'aménagement du temps de travail ne doit pas nuire au bon fonctionnement de l'équipe et/ou de l'entreprise, ou avoir un coût pour l'entreprise (baisse de la productivité, prise de retard sur certains dossiers, etc.). Il doit s'agir d'une pratique exceptionnelle qui ne doit pas concerner un nombre restreint de salariés, mais bien l'ensemble du personnel.

\* \* \*

## **Partie 3 – Les échanges : outils pour créer du lien en entreprise**





# Chapitre 1 – De l'importance des échanges et du *vivre ensemble* dans les PME

Patrick Valéau

*Professeur des Universités, IGR-IAE Rennes,  
CREM (UMR CNRS 6211), Université de Rennes*

Les PME se définissent par leur taille relativement modeste et, ce faisant, par la proximité entre les hommes et des femmes qui la composent. Ces organisations se caractérisent également par l'importance de la personnalité de leur dirigeant. Bien qu'investis de grandes responsabilités, ces derniers n'en restent pas moins des hommes ou des femmes managant d'autres hommes et d'autres femmes. Notre étude montre que la petite taille et la proximité permettent mais ne garantissent nullement un vivre ensemble plus intense que dans les grandes entreprises.

La qualité de la relation entre dirigeants et managés est souvent évoquée sous l'angle de la qualité de vie accordée par les premiers aux seconds. Les dirigeants apparaissent ainsi comme faisant office de responsable RH : c'est effectivement eux qui recrutent, établissent le cadre et les règles, rétribuent et reconnaissent le travail. On considérera ainsi le soutien apporté par le dirigeant à ses salariés.

La réciproque, c'est-à-dire le soutien apporté par les salariés aux dirigeants, est en revanche rarement évoquée. Pourtant, être entrepreneur, propriétaire d'une PME est une expérience humaine intense, souvent gratifiante, mais avec aussi des moments de doute et des difficultés face auxquelles l'envie d'abandonner peut être intensément ressentie (Valéau, 2006 ; Lethielleux et Valéau, 2023). Face à ces difficultés, le soutien des salariés peut aider les dirigeants à surmonter les épreuves et poursuivre.

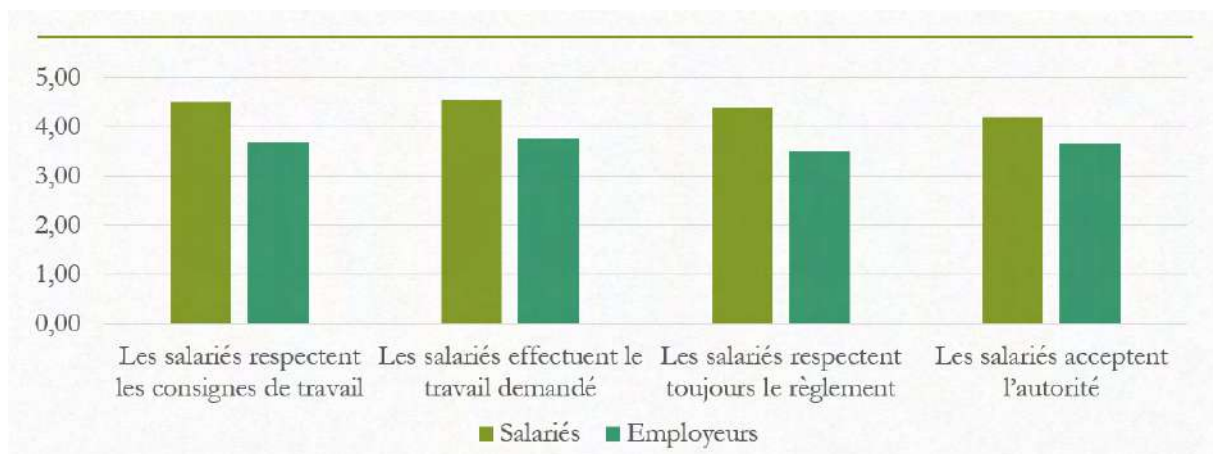
Ce chapitre examine la qualité du vivre ensemble sous l'angle d'un soutien réciproque et solidaire. Le cadre théorique mobilisé est celui de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005). Fondée sur la théorie de don-contredon de Mauss (1925), cette théorie postule que le fait de « donner » des bonnes conditions de travail aux salariés est susceptible de provoquer chez eux un sentiment de redevabilité pouvant possiblement aboutir un des formes de réciprocité. Les réciprocités jusque-là étudiées portaient sur les performances au travail. Nous les abordons ici sous la forme d'un soutien moral

apporté par les salariés aux dirigeants. Cette étude s'appuie sur deux questionnaires en miroir, l'un soumis à 189 salariés, l'autre à 189 dirigeants.

## 1. Regards croisés sur les contributions des salariés

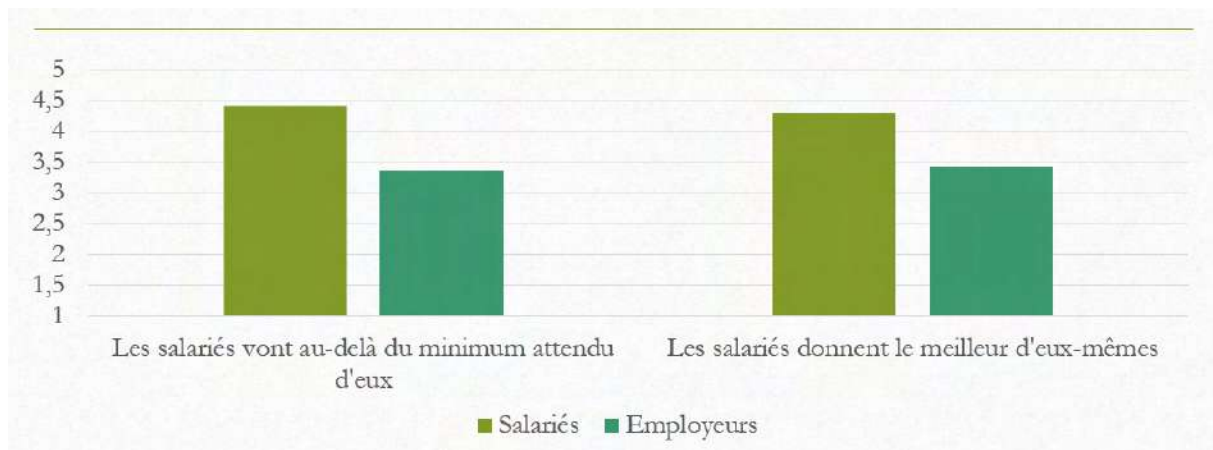
Cette série de résultats confronte de façon systématique les évaluations faites par les salariés sur leurs propres performances à celles faites par les dirigeants. Nous considérons tour à tour les performances dites « in-rôles » et les performances dites « extra-rôles ».

### 1.1. Regards croisés sur les performances « in-rôles »



Ces premières évaluations croisées concernent les performances in-rôles, autrement dit l'adéquation des comportements au travail par rapport au règlement intérieur, au contrat de travail et à la fiche de poste. Cette performance correspond au minimum attendu par l'organisation, en deçà duquel les salariés s'exposent à des sanctions. Nos observations montrent des appréciations des dirigeants systématiquement situées au-dessus de la valeur 3, signifiant une appréciation globalement positive. Les résultats obtenus pour chacun des quatre comportements sont relativement similaires, avec un léger bémol concernant l'acceptation de l'autorité. Le point marquant est une différence systématique d'un point entre l'évaluation des salariés et celle des dirigeants. Une telle différence reflète un biais commun consistant à survaloriser ses efforts et à sous-valoriser ceux des autres.

## 1.2. Regards croisés sur les performances « extra-rôles »

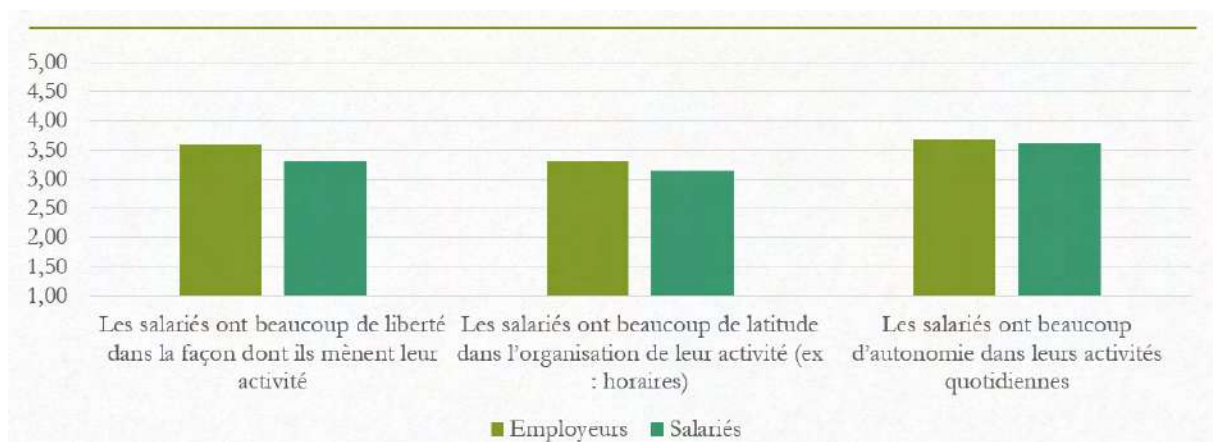


Ces différences entre les deux appréciations apparaissent encore plus marquées, de l'ordre d'un point et demi, lorsqu'on aborde les performances extra-rôles : aller au-delà du minimum et donner le meilleur de soi. Ces performances également qualifiées de citoyenneté organisationnelle atteignent des niveaux similaires aux à ceux des performances in-rôles du point de vue des salariés, alors que les dirigeants posent des évaluations plus sévères.

## 2. Regards croisés sur les pratiques managériales

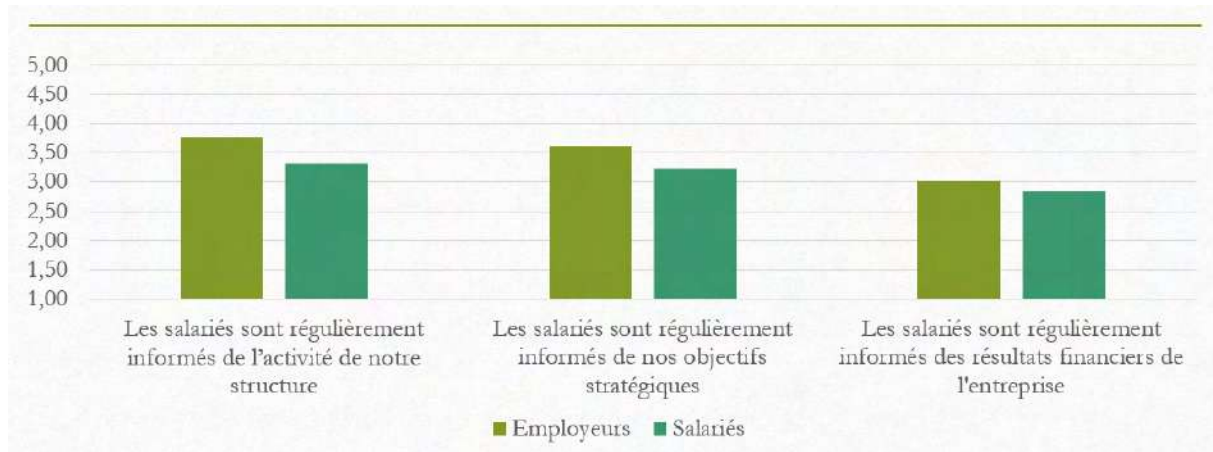
Cette seconde série de regards croisés porte sur les conditions de travail offertes par les dirigeants aux salariés des PME. Les pratiques managériales ici examinées : autonomie, information descendante, information ascendante, participation et reconnaissance, constituent des bases importantes de ce que l'on nomme désormais la « qualité de vie au travail ». Elle constitue ce que l'on appelle les pratiques RH à haut potentiel d'engagement.

### 2.1. L'autonomie accordée



Les niveaux d'autonomie sont au-dessus de 3,5 pour l'organisation, mais restent proches de trois pour ce qui est des horaires. De façon intéressante, les écarts observés entre la perception des dirigeants et celles des salariés sont très faibles. Nous constatons ainsi une caractéristique solide et consensuelle du vivre ensemble des PME.

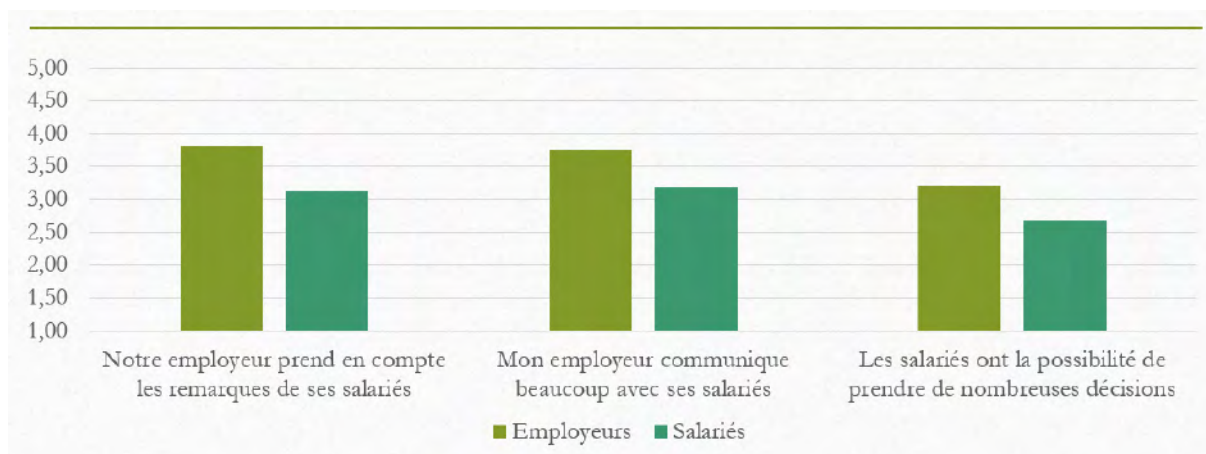
## 2.2. L'information partagée



Les points de vue concernant les informations ascendantes et descendantes sont plus contrastés, mais s'accordent sur les tendances, notamment sur le fait que les informations financières sont moins accessibles aux salariés.

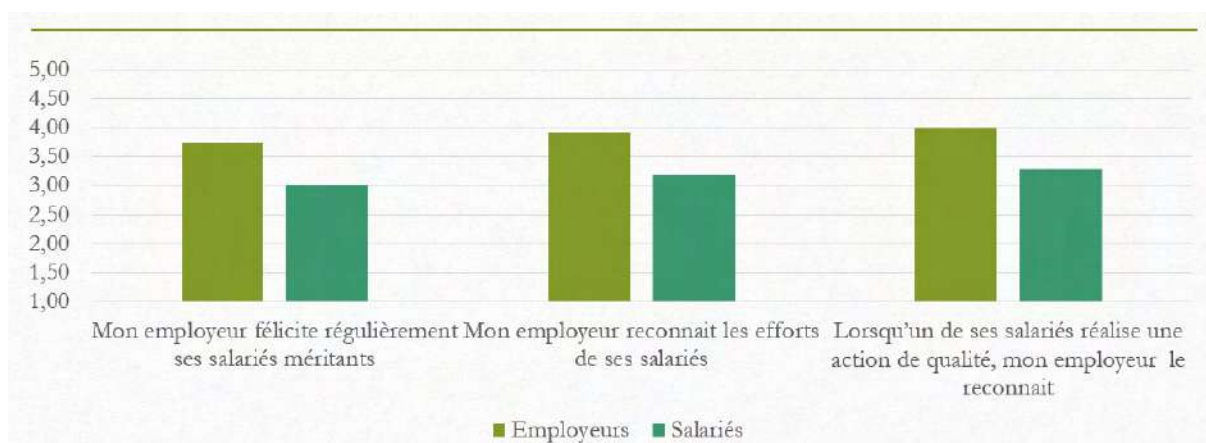
## 2.3. La participation à la décision





Les suggestions et délégations de décisions sont possibles, en particulier pour ce qui est des améliorations de l'organisation du travail, ce qui constitue là encore un plus lié à la proximité au sein des PME.

## 2.4. La reconnaissance

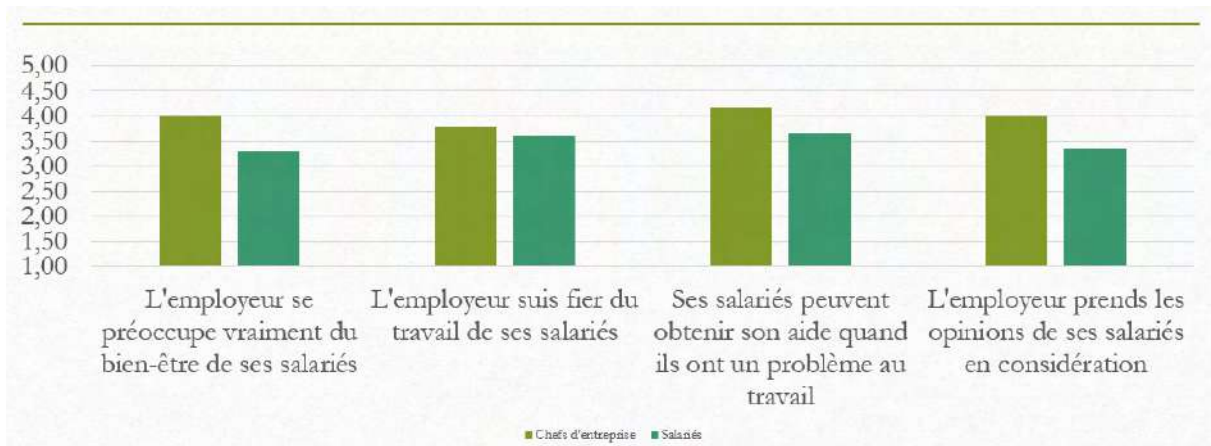
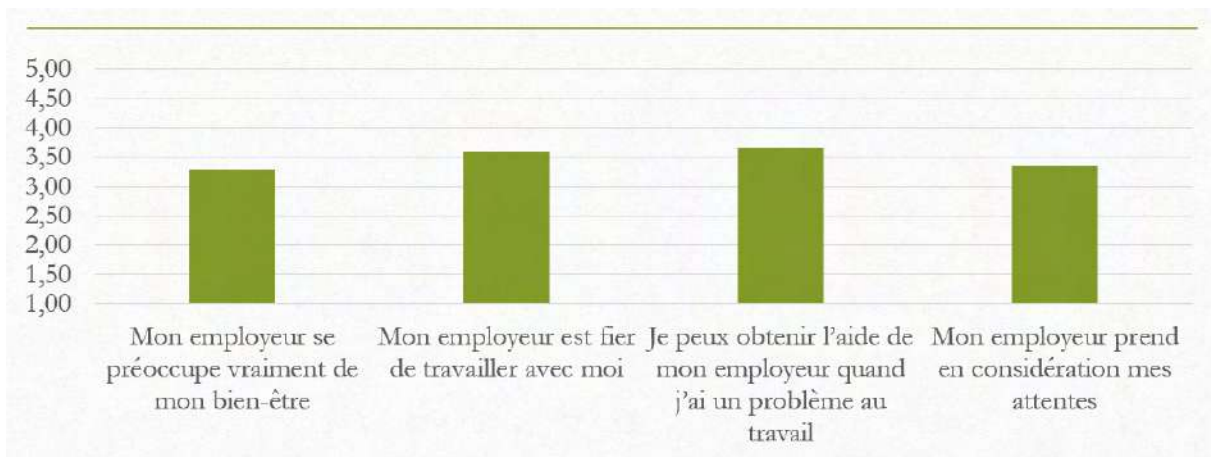
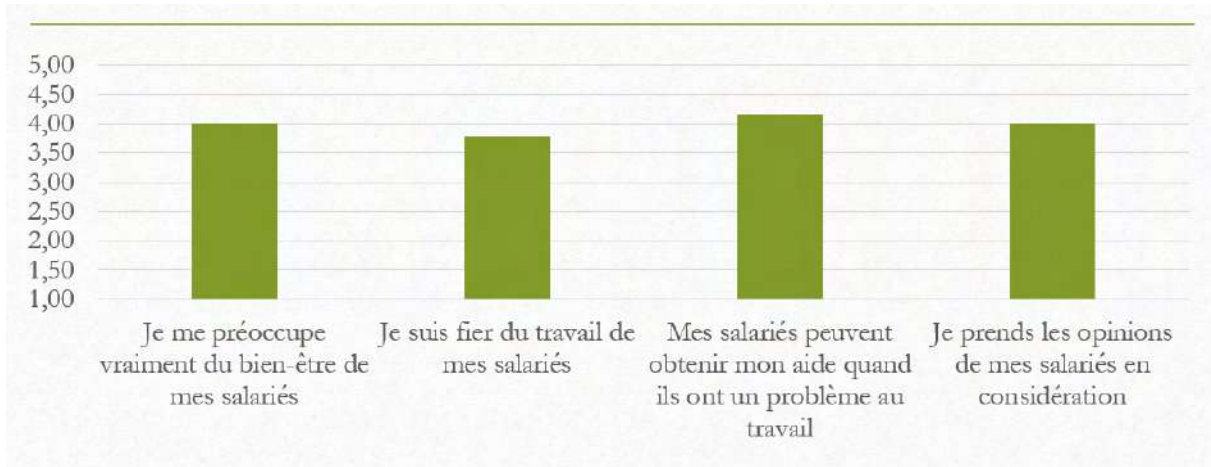


Pour finir le décalage le plus important entre les points de vue des dirigeants et ceux des salariés apparaît lorsqu'il est question de reconnaissance : les dirigeants pensent accorder plus de reconnaissance que ce que les salariés considèrent recevoir.

## 3. Le soutien réciproque et la qualité des liens entre salariés et dirigeants

Ces dernières séries de regards croisés constituent la principale contribution de ce chapitre : elle concerne les perceptions respectives des dirigeants et des salariés sur les soutiens donnés et reçus. Nous pouvons ainsi observer les niveaux de réciprocités construits entre les deux parties.

### 3.1. Le soutien donné par les dirigeants aux salariés



Sur ce point, comme sur les précédents, on observe un décalage important entre des dirigeants estimant apporter un soutien élevé à leurs salariés et ces derniers reconnaissant un soutien plus limité. Concernant les dirigeants, le niveau le plus élevé apparaît sur l'aide apportée en cas de problème, celle-ci est également la plus élevée du point de vue des salariés mais à un moindre niveau. Le décalage le plus important apparaît sur la prise en compte du bien-être des salariés. Ce gap peut être interprété comme une forme de défiance des salariés, une tension entre leurs intérêts et ceux de l'entreprise. Il reste à noter, de même que pour l'ensemble des évaluations des salariés au-dessus de la valeur intermédiaire de 3. La fierté du travail constitue le principal point de convergence et confirme l'idée d'un travail accompli ensemble.

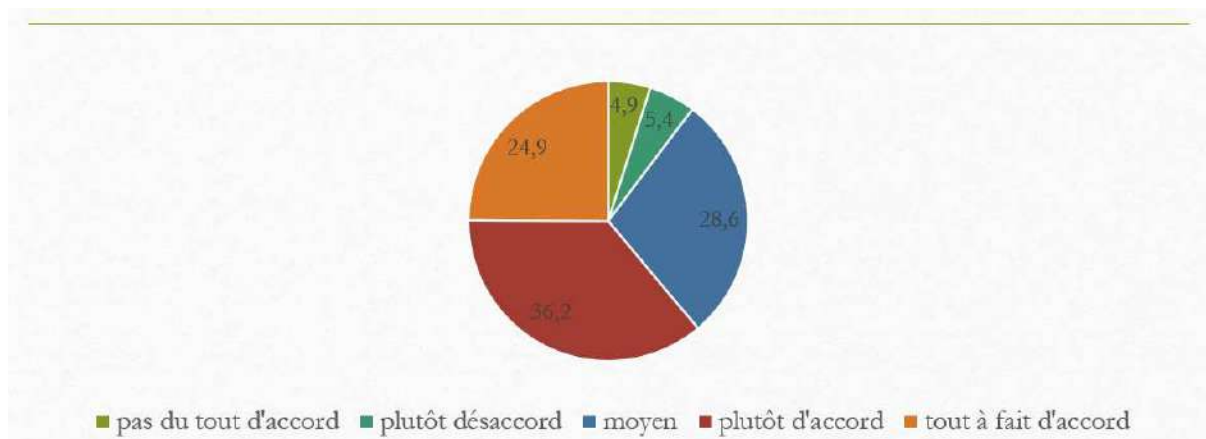
### 3.2. Le soutien des salariés aux dirigeants

Ce chapitre est à notre connaissance le premier à évoquer la réciproque, c'est-à-dire le soutien des salariés aux dirigeants. Il convient tout d'abord de souligner l'importance de ce soutien : les dirigeants ont besoin de se sentir aidés par leurs salariés. La plupart de mes travaux dans le champ de l'entrepreneuriat portent sur les périodes de doute et l'envie d'arrêter l'entreprise face aux difficultés rencontrées. Les travaux d'Olivier Torrès (2022) évoquent les conditions de travail du dirigeant et leurs conséquences sur la santé des dirigeants.



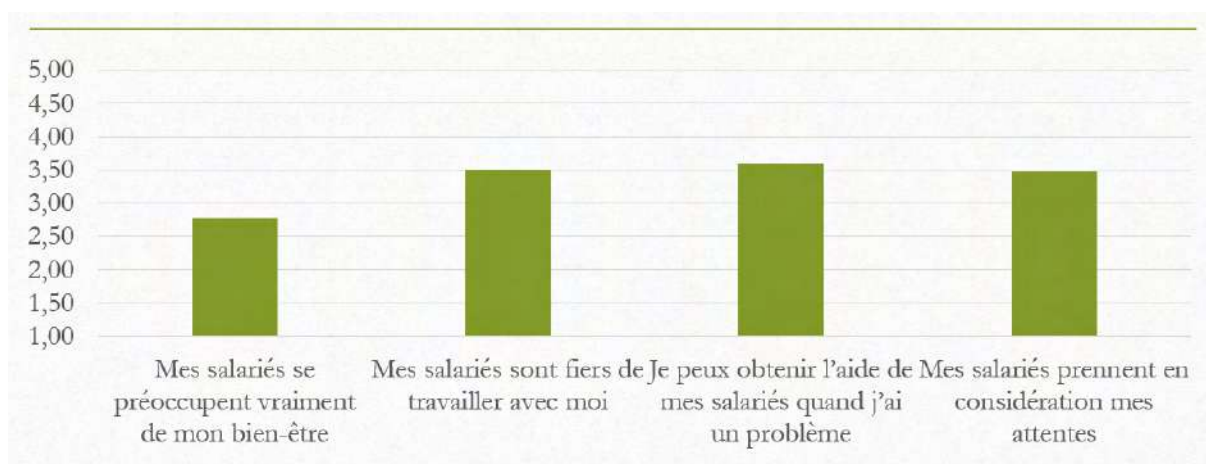
*Temps de travail du dirigeant*





### *Je n'ai jamais le temps de souffler*

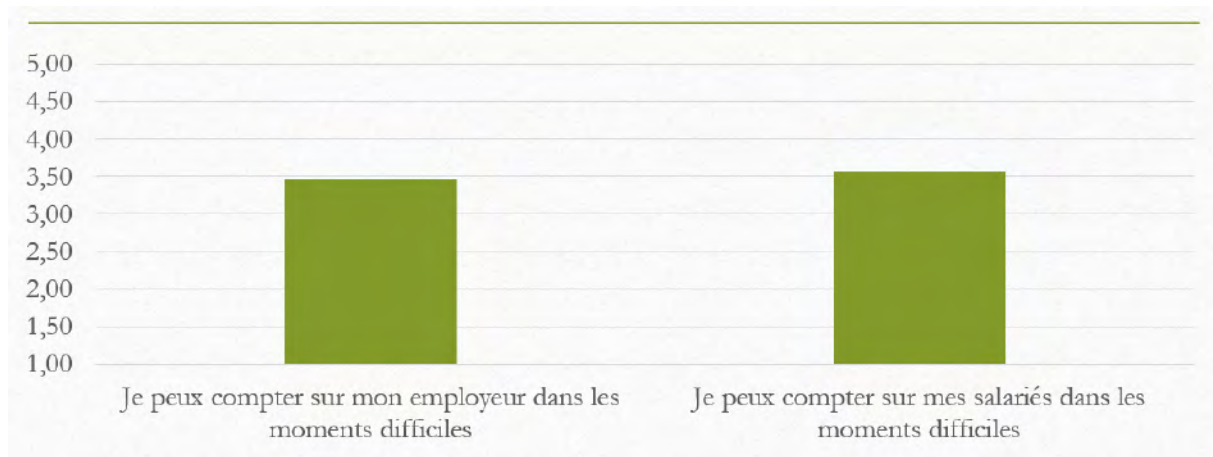
Cette série de statistiques confirme à quel point les dirigeants de PME se sentent exposés à une charge de travail bien supérieure à la moyenne, avec en définitive des risques d'épuisement importants. Au volume de travail s'ajoute un flot de problèmes continu face auquel il n'y a pas d'échappatoire. Les dirigeants sont responsables de ce qui se passe dans l'entreprise.



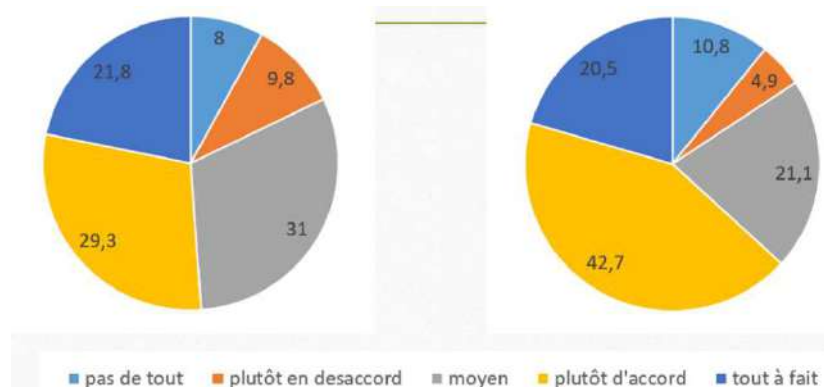
Nous ne disposons pas du point de vue des salariés pour cet élément, mais seulement celui des dirigeants. Nous voyons que le soutien perçu en termes de préoccupations des salariés du bien-être du dirigeant est très faible, il s'agit de l'évaluation la plus faible de l'étude. Nous percevons là une forme de souffrance, un sentiment d'indifférence ressenti par les dirigeants des salariés à leur égard. Ce constat est cependant compensé par les autres mesures : la fierté de travailler avec eux, l'aide qu'ils peuvent leur apporter ainsi que la prise en compte des attentes. Nous interprétons ces éléments comme un soutien strictement professionnel, mais une indifférence aux vécus plus personnels des dirigeants. Les dirigeants se sentent enfermés dans un rôle institutionnel, parfois déshumanisant.

### 3.3. La force du lien

En définitive, sur la question générale de la solidarité entre dirigeants et salariés, le constat s'avère plutôt positif avec des sentiments de pouvoir compter sur l'autre à hauteur de 3,5.



Un regard plus détaillé sur les pourcentages montre 20 % de relations où cette réciprocité est particulièrement élevée et 30 % où elle est relativement importante, contre 50 % de relations plus mitigées. Cette réciprocité et cette solidarité ne peuvent ainsi être tenues pour acquises, elles constituent des phénomènes intenses et fréquents mais non-systématiques. Il conviendrait par la suite d'examiner les causes et les conséquences de la qualité des liens ainsi construits.



## Conclusion

Les liens décrits dans cet article vont au-delà des échanges contractualisés, ils constituent des échanges sociaux sans doute en partie liés à la proximité des PME. Ils participent à un vivre ensemble spécifique. L'élément clé est la réciprocité entre le soutien apporté par les dirigeants à leurs salariés et celui qu'ils reçoivent. Le point positif est le fait de pouvoir compter les uns sur les autres. Le point négatif est le sentiment qu'ont les dirigeants que leurs salariés ne se soucient pas de leurs états d'âme plus personnels. Une des raisons peut être la difficulté qu'ont les dirigeants de laisser paraître leur vulnérabilité, à demander de l'aide. L'une des difficultés des conditions de travail des dirigeants est l'obligation qu'ils ressentent généralement de se montrer en contrôle, alors qu'en réalité ils auraient besoin d'être encouragés.

\* \* \*

## Bibliographie

- BLAU P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley & Sons.
- CROPANZANO R. et MITCHELL M. S. (2005), « Social exchange theory: an interdisciplinary review », *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, p. 874-900.
- LETHIELLEUX L. et VALÉAU P. (dir.) (2023), *La gestion des ressources humaines dans les organisations de l'économie sociale et solidaire*, Paris, Vuibert.
- MAUSS M. (1925), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'année sociologique* (1923-1924), p. 30-186.
- TORRÈS O. (dir.) (2022), *La santé du dirigeant*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, De Boeck Supérieur.
- VALÉAU P. (2006), « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 1, p. 31-57.

## Chapitre 2 – L’importance du lien en entreprise. Témoignage d’entreprise

Virginie Lucuron

*Directrice des ressources humaines de l’entreprise Klaxoon*

Les échanges et la convivialité sont au centre de la vie chez Klaxoon. C’est à la fois ancré dans le produit mais aussi dans la culture d’entreprise.

Chez Klaxoon, la collaboration est au cœur de notre ADN. L’entreprise a d’ailleurs trois piliers : le pilier « produit », le pilier « interactive team » (l’esprit d’équipe et la culture d’entreprise) et le pilier « interactive spaces » (les espaces de travail). Pour nous, c’est un tout, les trois piliers fonctionnent ensemble.

Pour comprendre en quoi le premier pilier consiste, rappelons que le produit Klaxoon permet de faire des workshops. C’est un nouveau positionnement, depuis quelques mois, associé à une nouvelle édition du produit pour répondre à l’évolution des modes de collaboration. Avant, nous étions davantage positionnés sur la « réunion », le workshop est quant à lui plus large. En effet, la réunion reste très connotée « descendante » alors que le workshop donne une vision beaucoup plus participative. Les outils Klaxoon permettent de faire avancer le collectif et de travailler ensemble plus efficacement, en donnant la parole à chacun, en permettant à tout le monde d’apporter ses idées, en récoltant du feedback, en libérant la parole et en associant tout le monde aux décisions qui vont être prises et à la construction de tous les projets. Nous sommes donc dans le *vivre ensemble* au sens large dans l’entreprise : nous travaillons ensemble, nous vivons ensemble, nous tissons des liens. Chez Klaxoon, tout est relié.

Au quotidien, nos collaborateurs sont habitués à cette façon de travailler : nous travaillons toujours en équipe et tous ensemble. Au-delà de ce mode de travail collectif, la particularité chez Klaxoon est d’associer les collaborateurs à des projets qui sortent de leur quotidien, comme :

- Le tour des USA, début 2019, pour lancer Klaxoon sur ce nouveau marché. Tous les métiers ont pu y participer : non seulement les commerciaux et l’équipe communication, mais aussi des collaborateurs issus des fonctions supports, de la R & D, etc.
- L’installation en cours à Boston qui permettra aussi à des collaborateurs français de vivre une expérience aux USA.

- Le lancement de Klaxoon 3 au centre Pompidou : là encore, toutes les équipes ont participé et chacune d'elles a eu la satisfaction d'avoir participé à un événement exceptionnel.
- Ouverture du Klaxoon Store à Paris : tous les collaborateurs qui l'ont souhaité ont pu participer à une opération de distribution d'une édition spéciale de journal aux sorties des métros.

Les collaborateurs ont donc la possibilité de sortir de leur métier et de participer à des grands moments de la vie de l'entreprise. Ces moments permettent de cultiver le *vivre ensemble* mais aussi de créer de la convivialité. Ils créent ainsi du lien avec des collègues d'autres équipes en participant à des projets plus transverses qui sont vraiment très importants pour le développement de l'entreprise.

Toutefois, cela reste des moments de travail : la convivialité, ce n'est pas juste créer des moments autour d'un baby-foot. Pour Klaxoon, c'est plus global. C'est quelque chose qui se travaille d'une manière plus générale pour que ça fonctionne bien et que les gens aient envie d'aller vers les autres, de donner et de recevoir.

Au-delà des moments de travail, il y a aussi la convivialité, au sens où on l'entend plus communément, qui est importante et qu'on travaille beaucoup chez Klaxoon. Par exemple, nous organisons :

- Le Klax n'Roll : festival organisé tous les ans, où l'entreprise met en avant tous ses musiciens. Nous installons une scène dans les locaux, et durant toute une soirée, ils animent un vrai spectacle. Ce sont des moments très riches, beaucoup plus riches que si nous faisons venir un groupe extérieur. C'est aussi un moyen de mettre en avant différemment les collaborateurs, en pointant des talents extraprofessionnels. Cet événement s'organise sur la base du volontariat. Certaines personnes sont un peu timides et ne sont pas forcément à l'aise. L'entreprise le respecte totalement. C'est uniquement ceux qui ont envie de participer qui participent. Parfois, les personnes les plus timides regardent d'abord comment cela se passe et la fois suivante, ils participent.
- Un séminaire annuel à Saint-Malo : ce n'est pas seulement un séminaire avec des informations descendantes mais surtout une occasion d'échanger cross-équipes, de faire connaissance les uns avec les autres, de partager les projets structurants de chaque équipe. Chaque année, nous nous lançons un défi sur la plage, ça marque les esprits, tout le monde s'en souvient. Cet événement est à la croisée des chemins : on peut créer des moments

de travail, tout en se déconnectant un peu. Cela donne un sens différent au travail.

- La Summer party : cet événement est de la pure convivialité et festivité. Ce qui a été présenté précédemment est relié avec des séquences de travail. Ici, c'est uniquement du lâcher-prise car vivre des moments festifs permet aussi de fédérer une équipe.
- Le Klaxoon Garos : il ne faut pas croire qu'il suffit de mettre une table de ping-pong ou un baby-foot pour traiter le sujet de la convivialité. Il faut aussi l'animer. Par exemple, deux collaborateurs ont eu l'idée d'organiser un tournoi de tennis de table. L'entreprise leur a donné carte blanche et c'est devenu un événement annuel : le Klaxoon Garos. Beaucoup de personnes y ont participé et les équipes étaient tirées au sort sur la base d'un double mixte. Cet événement permet aussi de se rencontrer et de découvrir de nouvelles personnes. De plus, cela permet de laisser de la place à des initiatives individuelles, ces dernières étant très positives et favorables pour le collectif.

Fin novembre 2021, Klaxoon compte 300 collaborateurs dans ses effectifs. C'est donc un réel défi pour l'entreprise de préserver cet esprit d'entreprise unique en se développant autant. C'est donc un défi de tous les jours : nous y passons du temps, en équipe bien sûr ! Je suis partie prenante, la communication aussi, et nous associons également les salariés via un tirage au sort, pendant la Summer Party, parmi ceux qui ont plus d'un an d'ancienneté. Leur mission est d'animer le parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs et d'organiser les moments de convivialité, pendant un an.

Pour terminer, les « interactive spaces » sont les espaces de travail de l'entreprise. Il nous semble très important de ne pas négliger cette dimension « espace de travail » car, si nous souhaitons développer les échanges et les moments de convivialité, il est mieux d'avoir des locaux pensés pour.

Nous avons notamment le Klaxoon Campus à Rennes avec un très grand espace cafétéria. Il y a également un coin salon avec une bibliothèque et des canapés. Ce sont environ 400 m<sup>2</sup> qui sont dédiés à l'espace collectif pour que les collaborateurs viennent déjeuner, faire une pause, voire faire une sieste, dans un lieu agréable. Ces espaces donnent envie de se retrouver pour partager.

L'aménagement des espaces dédiés au travail est également essentiel. L'agencement de nos espaces incite les collaborateurs à la mobilité, à ne pas rester toujours derrière un bureau, à changer de posture. Ce n'est pas mal vu d'être posé

dans un canapé avec son ordinateur pour travailler. C'est vraiment une culture d'entreprise. Nous nous installons où nous voulons pour travailler.

Les lieux sont des espaces très ouverts. Nous avons très peu de bureaux fermés et plutôt des open spaces. Mais ces espaces restent à taille humaine. Il n'y a pas d'immense plateau avec des dizaines de postes à l'enfilade. En complément, nous avons des petits espaces pour sortir de l'espace principal et s'isoler, seul ou en groupe, avec des espaces ouverts ou fermés (le plus souvent vitrés).

C'est le tout qui fait de Klaxoon une entreprise où il fait bon vivre (classement Great Place to Work) : vivre une aventure hors du commun, changer la façon dont les équipes collaborent dans le monde et, au quotidien, travailler dans des locaux inspirants, se challenger en équipe et partager de bons moments.

\* \* \*

# **Chapitre 3 – Les « espaces de discussion » sur le travail en entreprise : un outil pour donner du sens au travail et créer du lien en entreprise**

Véronique Bouyaux

*Directrice de l'Aract Bretagne, Réseau Anact Aract*

L'Aract Bretagne, association paritaire régionale du réseau Anact Aract, promeut l'amélioration des conditions de travail, en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles et en concevant et diffusant des méthodes et outils pour concilier durablement qualité de vie au travail (QVT) et performance.

Dans le cadre de sa mission de service public, l'Aract Bretagne intervient dans les entreprises pour expérimenter des sujets émergents, des nouvelles façons de travailler et de s'organiser favorisant les conditions de travail et d'emploi pour les salariés. Par son approche paritaire, elle favorise et agit en faveur de la qualité du dialogue social en entreprise et sur les territoires.

## **1. Contexte : de quoi parle-t-on ?**

Pendant la crise sanitaire, nous avons vu combien il a été important pour les entreprises et les managers de maintenir les échanges avec leurs équipes et de renforcer un collectif de travail pour s'adapter au contexte et éviter l'isolement. Des questions émergent dans certaines entreprises pour savoir comment faire revenir les salariés au bureau, redynamiser une équipe managée à distance, tisser une relation de confiance et donner du sens aux salariés sur ce qu'ils font et pourquoi ils le font dans un contexte instable.

Pourquoi est-ce important de donner la possibilité aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et des services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et leur efficacité ?

Un des enjeux centraux des démarches de la qualité de vie au travail est de pouvoir organiser l'expression directe des salariés sur leur travail pour répondre aux évolutions et à une adaptation permanente. La réactivité aux évolutions techniques, commerciales et organisationnelles devient clé pour toutes les entreprises (l'agilité). Cela passe par des besoins d'autonomie, de responsabilisation et d'adaptation. De profondes évolutions concernent également



les modes de vie (relations intergénérationnelles, parcours professionnels non linéaires, domicile/travail, parcours de vie, etc.). La qualité de vie au travail : c'est un facteur de santé pour les personnes. La porosité entre vie au travail et vie personnelle doit être prise en compte (moyens de communication, flexibilité des horaires, lieux de travail, état de santé, etc.). Les outils de participation citoyenne rencontrent un nouvel essor. Il s'agit de répondre à la demande démocratique des citoyens et de diffuser une culture de la participation. Le lien entre l'attractivité des entreprises et la qualité de vie au travail apparaît ainsi plus évident. Dans ce contexte, la qualité de vie au travail est un facteur d'engagement au travail et de santé.

## **2. Agir sur la perception des salariés de ce qu'est la qualité de vie au travail et donner plus de sens à ce qu'ils font**

C'est essentiellement un ressenti individuel et collectif. Autrement dit, la qualité de vie au travail ne se décrète pas, ce n'est pas un effet automatique d'un moyen bien identifié à mettre en œuvre. On pourra par exemple se demander à partir de quel niveau de salaire, suivant quels horaires, avec quels aménagements (plante verte ou baby-foot), la qualité de vie au travail peut être ressentie.

Ce ressenti, ou cette perception, positif ou négatif sur la qualité de vie au travail dépend essentiellement de 3 caractéristiques qui sont maintenant assez bien identifiées :

- le contenu du travail,
- les conditions d'exercice (management, matériels, horaires, statut, rémunération, etc.),
- la possibilité de s'exprimer et d'agir sur le contenu du travail.

C'est pourquoi la mise en place d'espaces de discussions peut répondre à ces enjeux en engageant des démarches au sein des entreprises basées sur :

- une réflexion sur le travail (son contenu et ses conditions de réalisation), et pas seulement sur les à-côtés du travail (équipements ou services connexes au travail : salle de sport, services de blanchisserie, crèche à horaires élargis, transport),
- des *espaces de discussion sur le travail*,
- l'expérimentation.

### **3. Concrètement, les espaces de discussion répondent à quels objectifs ?**

L'Aract Bretagne a accompagné des entreprises de tout secteur et de toute taille dans la mise en place d'espaces de discussion qui ont eu deux objectifs opérationnels :

- réaliser un état des lieux QVT dans l'entreprise,
- puis rechercher l'amélioration sur un chantier QVT prioritaire.

### **4. Quelques retours d'expériences de ces démarches engagées dans différentes entreprises**

« L'espace de discussion, facile à mettre en place, donne aux salariés une possibilité de parler des problèmes de terrain en dehors des urgences à gérer au quotidien. »

*Responsable de production d'une entreprise agroalimentaire*

« L'espace de discussion doit aboutir à des actions concrètes avec une communication à l'ensemble du personnel sur ce qui est fait » ; « Depuis cette démarche, nous travaillons plus ensemble avec des fiches de suivi des actions d'amélioration. »

*Dirigeant d'une entreprise de transport routier de voyageurs*

« Ce qui était intéressant dans le groupe, c'est qu'en tant que magasiniers, nous avons pu nous exprimer sur des sujets de production qui nous concernent, alors qu'habituellement, nous ne sommes pas consultés. »

*Magasinier d'une entreprise agroalimentaire*

### **En conclusion**

Les entreprises évoluent dans un contexte de forte concurrence et de grandes mutations qui les incitent à une adaptation permanente. Les salariés sont ainsi soumis à des changements réguliers qui peuvent conduire à des dysfonctionnements, des formes de lassitude ou encore une perte de sens du travail. Le collectif de travail peut être mis à rude épreuve, nous en avons eu l'expérience dans le contexte sanitaire, et peut se déliter au détriment de la qualité du lien social au travail, des coopérations favorables à la qualité des relations sociales et professionnelles et au maintien de l'engagement individuel et collectif.

C'est pourquoi, au regard de ces enjeux, donner la possibilité aux salariés de pouvoir s'exprimer sur leur travail en confiance pour agir sur leurs conditions de travail est un des objectifs de l'espace de discussion, outil essentiel dans les démarches de qualité de vie au travail et de conduite du changement en entreprise pour (re)donner du sens au travail et dans le travail.

\* \* \*

# Des outils et actions pour développer la reconnaissance en entreprise

Hélène Fayet

*Doctorante en sciences de gestion, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université de Rennes, IGR-IAE Rennes*

## *Mise en garde*

*Il est entendu que chaque entreprise présente des besoins spécifiques. Les informations présentées ci-dessous sont données à titre indicatif et ne sont pas exhaustives. Pour fonctionner, il est nécessaire que l'entreprise s'approprie ces outils et les adapte en fonction de ses besoins. Si nécessaire, l'entreprise peut également se tourner vers d'autres outils, voire les créer. Les outils marqués d'un astérisque\* répondent à différents aspects du vivre ensemble.*

## **1. Une convivialité impulsée par l'entreprise**

### **1.1. Comment créer un cadre propice à la convivialité ?**

#### ➤ *Un espace détente accueillant*

Pour les salariés, avoir un espace détente accueillant peut-être bénéfique. Cela incite à y aller, et donc à rencontrer les collègues autour d'un café par exemple. Il s'agit ici d'aller plus loin que la qualité de vie au travail (QVT) et de proposer un espace chauffé, équipé (table, chaises, micro-onde, etc.) et cosy.

### **1.2. Comment dépasser le « travailler ensemble » ?**

#### ➤ *Partager un café ou un déjeuner*

Partager un café ou un déjeuner avec son équipe peut être l'occasion pour un manager ou un chef d'équipe d'échanger de manière informelle sur des sujets variés, qu'ils soient liés au travail ou non. Cependant, il est conseillé de s'assurer que les salariés soient ouverts et d'accord pour ce type d'échange. Les forcer à partager un café ou un déjeuner, ou bien aborder avec eux des sujets sur lesquels

ils n'ont pas envie de discuter peut être contre-productif et avoir un impact négatif sur le *vivre ensemble*.

➤ ***L'accueil des nouveaux salariés (onboarding)***

L'accueil d'un nouveau salarié est un moment très important à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. C'est pourquoi, il est conseillé de préparer son arrivée. L'accompagner et faire un tour de l'entreprise, lui présenter ses collaborateurs, lui montrer son bureau sont autant d'attentions qui peuvent avoir un impact positif sur le salarié et ses collaborateurs. Il peut également être intéressant de prendre un café ensemble pour apprendre à faire connaissance. Un pack d'accueil (fait maison ou commandé sur un site spécialisé) peut aussi être fourni : livret d'accueil, codes d'accès, clé USB, mug, etc.

➤ ***Fêter des événements ponctuels***

Fêter certains événements ponctuels peut être source de convivialité pour l'entreprise. Il peut s'agir d'organiser une fête ou un repas de fin d'année, de l'été, etc. Cela peut s'adresser aux salariés uniquement ou aux salariés et leur famille. Dans ce dernier cas, il est conseillé de voir avec les salariés ce qu'ils préfèrent. Il est également conseillé de prendre le pouls auprès des salariés pour connaître leur sentiment vis-à-vis de l'organisation de fêtes ou de repas. Dans tous les cas, il est nécessaire de respecter le choix des salariés de participer ou non à ces moments festifs. De même, il semble important de ne pas créer de climat où les salariés se sentiraient obliger de participer.

➤ ***Le défi sportif***

Un moyen efficace d'apprendre à se connaître, tout en développant l'esprit d'équipe est l'organisation d'événements sportifs. Il peut s'agir d'un match de foot, de basket, voire d'olympiades, etc., organisés sur le temps de travail. Pour que cela fonctionne et facilite la parole entre les salariés et la hiérarchie, il peut être intéressant de créer des équipes mixtes (salariés, manager, direction). L'organisation d'un défi sportif peut également permettre de révéler de potentiels traits de caractère (leadership, solidarité, etc.) parmi les salariés. Comme pour beaucoup d'outils en lien avec la convivialité, il est nécessaire de respecter le choix du salarié de participer ou non. Il peut également être intéressant de souligner le caractère bienveillant d'un tel événement, auprès des participants, afin d'éviter que certains ne se moquent des performances de leurs collègues. Cela aurait des conséquences opposées à celles recherchées.

➤ ***La semaine du 80/20\****

Organisée une à deux fois dans l'année, la semaine du 80/20 consiste à permettre au salarié de consacrer une journée de travail (payée) à une activité de bénévolat. Nous attirons toutefois l'attention sur le caractère très onéreux de ce type d'outil et sur le risque de dérives (notamment l'utilisation de cette journée pour des fins personnelles et non à caractères bénévoles).

➤ ***L'escape game***

Qu'il soit organisé sur le temps de travail ou en dehors, l'escape game est une activité qui permet de créer un esprit d'équipe et de développer l'intelligence collective et de la solidarité entre les collaborateurs. Comme pour toute autre action en lien avec la convivialité, il semble nécessaire de respecter la volonté de certains salariés qui ne souhaiteraient pas participer, que l'activité soit organisée sur le temps de travail ou en dehors. Les prix peuvent varier d'une entreprise à l'autre et en fonction des entreprises et des expériences.

## **2. Rendre les salariés acteurs de la convivialité**

### **2.1. Comment faciliter la prise d'initiatives ?**

➤ ***Faciliter l'organisation matériellement***

Dans le cas où des salariés souhaiteraient organiser un repas commun ou autre, il peut être intéressant de leur autoriser l'accès à la salle de pause ou aux cuisines et réfrigérateurs pour stocker leurs affaires, sous certaines conditions seulement. Tout d'abord, il est indispensable de bien cadrer ce qui est mis à leur disposition (espace, matériel, etc.) et les règles à suivre (propreté, ne pas occasionner de gêne envers les autres utilisateurs, etc.). Ensuite, il est important que l'organisation d'un tel événement ne perturbe pas l'activité de l'entreprise.

➤ ***Faciliter la communication***

En parallèle de l'organisation matérielle, l'entreprise peut aussi intervenir au niveau de la communication. Sous certaines conditions encore, il peut être envisageable de leur permettre l'accès aux listes de diffusion afin qu'ils puissent communiquer sur leur événement. Dans ce cas, il est indispensable que l'entreprise cadre l'utilisation des listes pour éviter les dérives, comme le harcèlement, les discriminations ou la pollution des boîtes mail (possibilité de prévoir un modérateur pour l'envoi des mails).

## 2.2. Comment soutenir les initiatives ?

### ➤ *La boîte à idées et à suggestions\**

La mise en place d'une boîte à idées et à suggestions va généralement de pair avec celle d'un budget participatif. Une boîte à idées et à suggestions est une urne scellée où les salariés ont la possibilité de déposer anonymement une idée ou une suggestion sur un thème défini par l'entreprise (par exemple réfection de la salle de pause, réflexion autour de la mobilité des salariés, etc.). Si cet outil permet aux salariés de proposer des idées et peut faciliter la participation des personnes les plus timides, il peut également devenir un objet de dérive s'il est mal expliqué et encadré (harcèlement, règlement de compte, etc.). Le coût de mise en place d'une boîte à idées ou à suggestions est relativement peu élevé. Cependant, la mise en place des idées et suggestions peut avoir un coût. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de prévoir un budget dédié en parallèle.

### ➤ *Le budget participatif\**

La mise en place d'un budget participatif va généralement de pair avec celle de la boîte à idées et à suggestions. Une fois que les idées et suggestions déposées dans la boîte à idées ont été récupérées, quelques-unes sont retenues par la direction (faisabilité, coût, avantages, etc.) puis soumises au vote des salariés. Le vote se fait en fonction d'un budget déterminé par l'entreprise. Cela implique que les idées et suggestions aient été budgétées au moment de la période de dépôt. Si le budget participatif peut permettre aux salariés de se sentir investis dans l'entreprise, il s'accompagne d'un certain nombre de limites. Tout d'abord, il convient que le budget soit assez conséquent pour réaliser les idées et suggestions votées. Ensuite, il paraît important d'organiser un vote à bulletin secret pour éviter le risque de copinage et l'émergence de tensions entre les salariés.

\* \* \*

**Partie 4 – Développer l’entraide territoriale  
entre les PME  
pour un meilleur *vivre ensemble*  
de leurs salariés**





# Chapitre 1 – RSE et entraide territoriale, une réalité à amplifier ?

Josépha Dirringer

*Maîtresse de conférences HDR à la Faculté de droit et de science politique  
de Rennes, IODE (UMR CNRS 6262), Université de Rennes*

La responsabilité sociale d'une entreprise ne se limite pas aux actions menées en son sein. Elle comprend aussi l'ensemble des actions à destination de son environnement naturel et social. Les entreprises s'ancrent en effet dans des territoires. Par conséquent, leur activité et les liens de sociabilité et de solidarité qui en résultent s'inscrivent dans des espaces, qui, au-delà du dynamisme et des retombées économiques, sont des lieux d'effervescence sociale.

Tel est d'ailleurs ce que recouvre le concept de territoire. Plus qu'un espace, il s'agit d'appréhender les relations sociales d'interdépendance qui s'y forment. Au gré des besoins et des nécessités, les acteurs sont appelés à (inter)agir. Qu'ils soient des acteurs publics ou des acteurs privés<sup>1</sup>, tous ont intérêt à vivre dans un environnement sain, soutenable, respectueux de chacun et, dans cette perspective, à contribuer à répondre aux besoins individuels et collectifs présents au sein de la communauté. C'est ainsi que naît alors entre les individus et les groupes sociaux le sentiment d'appartenir à une même communauté, que l'on oserait appeler ici un sentiment de *vivre ensemble*. C'est dans cet intérêt précisément que naissent des formes d'entraide territoriale encore appelées des coopérations territoriales. Elles sont tantôt institutionnalisées au sein de services publics, tantôt elles émergent de pratiques spontanées, qui demeurent parfois sporadiques et éphémères.

La réalité de l'entraide territoriale est en effet plurielle. Il est d'ailleurs difficile de la saisir, car les acteurs impliqués, les formes qu'elle peut prendre et les cadres dans lesquels elle peut se développer sont très variables. Cette souplesse est certainement vectrice d'innovations (1), mais elle rend aussi ces dispositifs fragiles et sources d'inégalité entre les territoires et entre les individus qui s'y trouvent. Comment dès lors amplifier les formes d'entraide territoriale pour qu'elle soit une réponse à la hauteur des enjeux en termes de justice sociale et environnementale (2) ?

---

<sup>1</sup> Institutions publiques, institutions professionnelles, associations, entreprises, groupes sociaux, individus.

# 1. L'entraide territoriale vectrice d'innovations sociales

## 1.1. La variété des innovations sociales territoriales

Les dispositifs, projets, réseaux, etc. à l'origine d'une entraide territoriale sont foisonnants. La lecture du rapport élaboré en mars 2021 sous l'égide du comité économique social et environnemental régional (Bouvier L., Capitaou S., 2021) permet d'en prendre la mesure. Ce dernier a identifié pas moins de mille trois cents innovations à l'échelle de la région. Pour décrire cette réalité, les auteurs du rapport ont cherché à les classer en fonction des objectifs poursuivis par les acteurs à l'origine de ces formes de coopération. Quatre objectifs sont identifiés. D'abord, certaines coopérations sont d'ordre « purement économique ». Elles ont alors pour objectif « d'accéder à des marchés ou y renforcer le positionnement » à travers la création de groupe d'intérêt économique ou de groupements d'employeurs ou encore à travers la création de labels et de marques collectives. Ensuite, les coopérations territoriales seraient davantage stratégiques, cherchant à préparer les futures transitions dans le cadre de « réseaux associatifs consacrés aux échanges entre dirigeants ». Les auteurs identifient aussi, troisièmement, les coopérations destinées « à dépasser les difficultés de recrutement et de développer les compétences présentes sur le territoire » et qui se déploient notamment dans le cadre du dialogue social territorial. Les auteurs citent notamment comme exemple l'instance de dialogue social agroalimentaire, la commission paritaire emploi formation professionnelle du secteur alimentaire, ainsi que la charte conclue en 2019 entre les interlocuteurs sociaux, la région Bretagne et la DIRRECTE instaurant un dispositif de gestion territoriale des emplois et des compétences pour l'agroalimentaire, appelé Agil'agro<sup>2</sup>. Enfin, il arrive que les entreprises ou leurs dirigeants « s'allient pour porter des analyses et propositions à destination des acteurs publics et parfois participer à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques ». La lecture du rapport permet de se rendre compte de la très grande diversité des formes d'associations visant à défendre et exprimer leurs intérêts face aux pouvoirs publics, soulignant au passage la question de la représentativité de ces différents groupements et collectifs, parfois mal identifiés.

L'intérêt pour la question et le foisonnement de cette démarche ne sont pas propres à la Bretagne. Une démarche similaire a par exemple animé le comité économique social et environnemental régional d'Auvergne-Rhône-Alpes qui, en

---

<sup>2</sup> C'est dans ce cadre que, récemment, l'antenne sud de Pôle emploi Quimper a organisé un escape game (<https://www.ouest-france.fr/bretagne/quimper-29000/quimper-a-pole-emploi-le-demandeur-d-emploi-dans-la-peau-d-un-recruteur-e895ce92-65b2-11ed-9023-3db2565e335c>).

novembre 2019, a lui aussi effectué ce travail de recension. On retrouve ainsi dans un autre territoire la variété à la fois des formes de coopération et des objectifs poursuivis par ces coopérations. Huit projets sont ainsi présentés, témoignant de cette variété : l'expérimentation Territoire zéro chômeur de longue durée<sup>3</sup>, un projet intégré au cadre du programme d'investissement d'avenir Territoires d'innovation de grande ambition<sup>4</sup>, le sommet de l'élevage, le grand chantier Lyon-Turin reposant sur une plateforme formation-emploi et sur un dispositif d'appui au tissu économique local et régional, le Vademecum de la coopération économique territoriale de la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, le projet Start-up du groupe Archer également soutenu par le programme d'investissement d'avenir Territoires d'innovation de grande ambition, la création du GEOPark Baujolais, le Pôle d'innovations constructives du Nord-Isère soutenu par la chambre de commerce et de l'industrie, enfin le développement de la filière microélectronique autour de plusieurs projets, tels que la création d'un campus, le pôle de compétitivité MINALOGIC labellisé par l'État et le futur projet GREAT (GRenoble Alp Together) qui « vise à faire de l'économie du partage un facteur de “bien vivre” de croissance pour le territoire ».

## **1.2. Les cadres de collaboration entre acteurs publics et privés**

Mis bout à bout, ces exemples, tirés de deux territoires différents, sont révélateurs d'un véritablement bouillonnement. Il peut d'ailleurs être difficile de voir clair dans ces différents projets, tant ils mêlent des institutions et des dispositifs juridiques très différents, certains reposant sur des formes de

---

<sup>3</sup> Ce dispositif est né d'une expérimentation soutenue par la loi du 29 février 2016 et renouvelée par la loi du 14 décembre 2020. L'objectif est « de permettre à l'échelle d'un territoire, sans surcoût significatif pour la collectivité, de proposer à toute personne privée durablement d'emploi qui le souhaite, un emploi à durée indéterminée et à temps choisi, en développant et finançant des activités utiles et non concurrentes des emplois existants pour répondre aux besoins des divers acteurs et actrices du territoire : habitants, entreprises, institutions ». Concrètement, le dispositif s'appuie sur « une entreprise à but d'emploi (EBE), [qui] est une entreprise de l'économie sociale et solidaire, conventionnée par le territoire sur lequel elle est implantée et le Fonds d'expérimentation. Cette entreprise a pour fonction première de produire des emplois supplémentaires manquants sur le territoire et adaptés aux personnes privées durablement d'emploi habitantes du territoire, qu'elle embauche sur proposition du comité local pour l'emploi (CLE). Les emplois qu'elle produit sont dits supplémentaires ; autrement dit, ils ne concurrencent pas les emplois existants sur le territoire et viennent en soutien du tissu économique local » (source : <https://www.tzclld.fr/>).

<sup>4</sup> En 2019, 24 « territoires d'innovation » ont ainsi bénéficié d'un budget de 450 millions d'euros de subventions pour mettre en place leur projet visant à faire émerger « des modèles » de développement territorial » dans les domaines de la transition numérique, la transition écologique et énergétique, la mobilité propre, la transition agricole et alimentaire, la transformation du système de santé et l'adaptation des compétences aux évolutions du marché du travail.

coopérations organiques, prenant la forme d'une institution, dotée de la personnalité morale, tandis que d'autres demeurent principalement fonctionnelles, créant un réseau d'acteurs autour d'un projet commun.

La présentation de **Monsieur Sébastien Le Gall** permet d'éclairer quelques-uns des objectifs poursuivis par les entreprises impliquées dans des modes d'entraides à l'échelle territoriale. Ces entreprises, explique-t-il, cherchent au travers des formes d'entraide à accroître leur pouvoir d'agir sur un territoire, ce qu'il nomme aussi « l'empowerment territorial ». Cet objectif a motivé l'adoption de cadres juridiques spécifiques favorisant le développement de ces formes d'entraide dans le cadre des relations économiques. Il revient notamment sur l'importance des groupements d'employeurs, dispositif créé par la loi du 25 juillet 1985. Régis par le Code du travail, les groupements d'employeurs peuvent être créés entre des employeurs relevant d'une même branche professionnelle, notamment dans le but « d'apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines » (C. trav., art. L. 1253-1 s.). Comme l'indique le site du ministère du travail, il rend ainsi possibles « la mise à disposition de salariés et la coordination de l'emploi entre les entreprises du groupement ». Dans un esprit similaire de coopération entre entreprises, le Code de commerce prévoit la possibilité de créer des groupements d'intérêt économique (GIE), dont le but « est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité » (C. com., art. L. 251-1 s.). Ainsi, le GIE permet de mettre en commun certaines activités dans un esprit de coopération économique entre les entreprises d'un secteur d'activité et/ou d'un territoire, sans toutefois que cela ne soit de nature à affecter le développement de l'activité concurrentielle de chacun de ses membres. Plus récemment, cherchant à promouvoir la création d'entreprises dites innovantes, le Code du travail a également instauré des dispositifs facilitant ce que les entreprises ont appelé l'intrapreneuriat. Ainsi la loi prévoit-elle la possibilité de faire bénéficier à un salarié d'un congé en vue de faciliter la réalité de son projet de création d'entreprise (C. trav., art. L. 3142-105 s.) et, depuis 2018, la possibilité de mettre à disposition d'une jeune ou d'une petite ou moyenne entreprise des salariés « afin de lui permettre d'améliorer la qualification de sa main-d'œuvre, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires ou d'intérêt commun » (C. trav., art. L. 8241-1).

Sans chercher ici à apprécier l'utilité sociale de chaque dispositif, en particulier pour les TPE-PME, il faut néanmoins observer que les finalités poursuivies demeurent centrées sur des considérations principalement économiques et financières intéressant l'entreprise ; en aucun cas, il ne s'agit de

répondre à des enjeux d'intérêt général quand bien même, indirectement, cela serait profitable pour un territoire de compter sur la solidarité interentreprises.

Ce type d'initiatives portées par les entreprises, davantage tournées vers l'intérêt général, existent. Là encore, la contribution de **Monsieur Sébastien Le Gall** apporte un éclairage, de même que le témoignage qui **Monsieur Frédéric Lescure**, chef d'entreprise à l'initiative d'un réseau de crèches associatives, appelé Le P'tit Club. Il convient également d'évoquer à ce titre ce que réalisent les entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. La contribution de **Madame Anne Poterel-Maisonneuve**, chargée de mission Démarches de progrès dans l'ESS au sein de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS), permet de saisir tout l'apport de l'ESS. Sa contribution présente plusieurs initiatives menées en Bretagne et rappelle l'importance qu'il y a de promouvoir et de soutenir leurs développements.

L'entraide territoriale dont l'objectif est de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux se concrétise enfin dans des cadres institutionnels portés par les pouvoirs publics, en particulier à l'échelle de la région. Depuis la loi du 7 août 2015, encore appelée la loi « Notre », « la région est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique<sup>5</sup> ». Ainsi les régions doivent-elles élaborer « un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation ». Celui-ci définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises ; les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional ; les orientations en matière de développement de l'économie sociale et solidaire. En définitive, indique la loi, « les orientations du schéma favorisent un développement économique innovant, durable et équilibré du territoire de la région ainsi que le maintien des activités économiques exercées en son sein ».

Ces cadres institutionnels sont aussi ceux impliquant les interlocuteurs sociaux dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler le dialogue social territorial. Celui-ci demeure, aujourd'hui encore, « faiblement institutionnalisé » (Jobert, 2003). Il n'en est pas moins riche. Les organisations professionnelles représentatives des employeurs (le patronat) et celles représentatives des salariés (les syndicats) sont de plus en plus appelées à participer à des espaces de discussion qui sont devenus l'un des terrains d'élection des innovations en matière de démocratie participative (Huet, 2004 ; Jobert, 2012). On ne compte pas sur un territoire le nombre des instances territoriales de concertation en faveur du

---

<sup>5</sup> Art. L. 4251-12 du Code général des collectivités territoriales.

développement économique et social, intégrant aussi désormais les questions de transitions écologiques et de développement durable. Certaines sont prévues par la loi, d'autres instituées à l'initiative des collectivités territoriales ou encore par les interlocuteurs sociaux ; certaines sont génériques, tandis que d'autres se veulent spécifiques à une thématique ou à un projet en particulier ; les unes sont pérennes, d'autres ne sont qu'expérimentales ; certaines reposent sur des discussions bilatérales, alors que d'autres se veulent multilatérales, voire partenariales. Devant une telle richesse, des auteurs ont cherché à identifier les fonctions possibles du dialogue social territorial. Ainsi, outre l'appui au développement économique et social, le dialogue social territorial remplirait quatre fonctions :

« Combinant proximité et transversalité, la fonction « organisation du temps et de l'espace » peut correspondre par exemple à des accords de site mettant à la disposition des salariés des équipements ou services collectifs tels que crèches ou transports ; ou encore à des accords avec les municipalités coordonnant les horaires d'ouverture des commerces et ceux des entreprises.

La fonction « intégration » peut ici, toujours dans cette logique de proximité subsidiaire, se centrer, d'une part sur les PME, souvent peu ou pas prises en compte dans le cadre des négociations collectives nationales ou même de branche ; d'autre part sur les publics ici qualifiés d'« isolés » au sens où ils ne sont pas affiliés régulièrement à un lieu de travail et en position soit d'extériorité (c'est le cas des retraités) soit de précarité.

Ensuite, et de manière certes un peu déconcertante pour un lecteur français, une fonction de « welfare territorial » apparaît, qui consiste à répartir au mieux des intérêts des populations concernées, diverses allocations sociales et services de protection sociale. Il s'agit ici de l'équivalent, au niveau du territoire, de ce qui s'observe souvent pour les très grandes firmes organisant par elles-mêmes et souvent de manière négociée, une série d'avantages sociaux voire de prestations pour leurs membres.

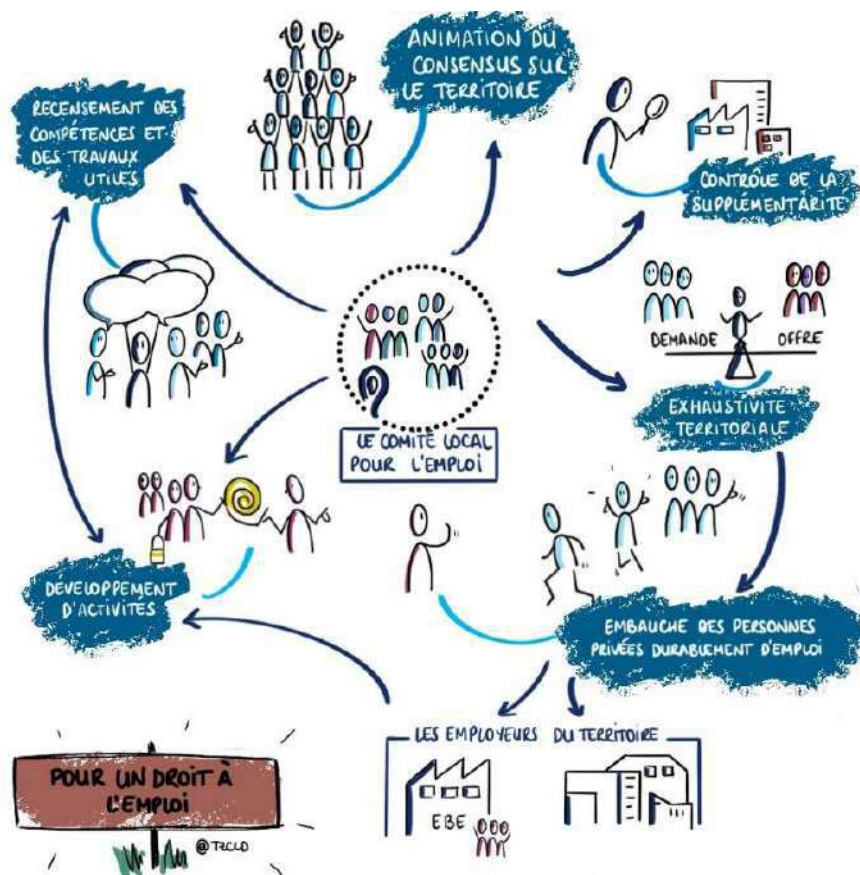
Enfin, une fonction de légitimation et de participation peut figurer au centre de notre schéma, associant l'ensemble des acteurs territoriaux à la prise des décisions les concernant » (Gazier et Bruggeman, 2016).

L'exemple précédemment cité dans l'industrie agroalimentaire démontre la capacité du dialogue social territorial à créer de nouveaux dispositifs répondant à des besoins sociaux et économiques. Certes, le terme d'entraide ou de coopération territoriale n'est pas employé, mais la réalité est bien celle-ci : il s'agit de créer une solidarité entre les entreprises d'un même secteur et exerçant leur activité sur un même territoire. Le partenariat consiste à coordonner l'action de la commission paritaire régionale de l'emploi et de la formation professionnelle,

composée d'organisations syndicales et patronales, celles des entreprises, en particulier adhérentes à l'organisation patronale ABEA, la préfecture de la région Bretagne, la région Bretagne, et la DREETS. Initié dans le Finistère et baptisé en 2019 Agil-Agro, le projet met en place une gestion territoriale de l'emploi et des compétences dans le but, selon les promoteurs du projet, d'améliorer l'attractivité des entreprises de ce secteur et l'employabilité des salariés qui y travaillent. En 2022, le dispositif Agil-Agro a été étendu à l'Ille-et-Vilaine ; il entend notamment favoriser le prêt de main-d'œuvre d'une entreprise à une autre du secteur entre les entreprises afin d'éviter le recours à l'activité partielle et le recours à des formes d'emploi précaire.

Le dispositif expérimental précité Territoire zéro chômeur de longue durée est un autre exemple éloquent de l'ingénierie institutionnelle qui peut être déployée au niveau territorial pour répondre à un enjeu de justice sociale et environnementale.

*Voici un schéma pour comprendre comment fonctionne la coopération territoriale permise dans le cadre de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée.*



Source : <https://www.tzclld.fr/decouvrir-le-projet/lorganisation-du-projet/>



Le dispositif est remarquable par son objectif – rendre effectif le droit à l’emploi – et par la manière de le concrétiser, en se fondant sur les besoins localisés d’un « territoire » et sur la réalité du tissu économique existant. Ainsi, les territoires inscrits dans l’expérimentation ont dû savoir identifier une activité non satisfaite répondant tout à la fois aux besoins de la population pour permettre de rendre effectif le droit à l’emploi des personnes qui en étaient privées (Verkindt, 2021). Sans doute le succès de ce dispositif tient-il au soutien qu’il a reçu de la part de l’État qui a favorisé cette expérimentation par l’adoption de deux lois successives en 2016, puis en 2020. Le déploiement à l’échelle nationale permet non seulement d’expérimenter sous différentes formes le dispositif, mais aussi, et ensuite, d’en faire une évaluation sérieuse. Il ressort déjà de premières évaluations « la nécessité de préciser, d’explicitier et d’homogénéiser les règles (pour éviter par exemple les ruptures d’égalité entre les territoires), le rôle des acteurs, les conditions d’identification des personnes privées d’emploi et le critère de non-concurrence entre les EBE et les entreprises du secteur » (Verkindt, 2021).

La liste des illustrations présentées ici est loin d’être exhaustive. Les contributions à suivre, et en particulier celles de **Madame Hélène Fayet**, la complètent d’ailleurs et l’on pourrait la prolonger à l’envi. À n’en pas douter, ces expériences constituent des sources d’inspiration voire des modèles à suivre. Néanmoins, comment faire en sorte que cette diversité ne soit pas synonyme de disparité et de versatilité ?

## **2. L’entraide territoriale face aux enjeux de justice sociale et environnementale**

Certaines expériences seront pérennisées ; d’autres seront abandonnées ou resteront dans l’ombre. Tel est sans doute le pari de l’innovation sociale à l’échelle territoriale, largement sous-tendue par un esprit entrepreneurial et managérial. La plupart des innovations sociales sont envisagées à partir d’une gestion de projet dite itérative qui consiste dans une planification et une évaluation du projet en termes de coût/bénéfice afin d’envisager les potentialités et les voies possibles d’amélioration. Et de manière générale, le domaine de l’innovation sociale est devenu très perméable aux logiques d’innovation ouverte (open innovation) et de co-construction entre acteurs privés et publics. Une telle logique figure assez nettement dans les pistes avancées par **Monsieur Charles-Benoît Heidsieck**, président-fondateur du RAMEAU. On retiendra notamment de contribution la proposition de loi sur l’expérimentation du droit d’alliance d’intérêt général portée devant l’Assemblée nationale par la députée des Bouches-du-Rhône

Cathy Racon-Bouzon<sup>6</sup>. Le texte souhaite ainsi offrir un cadre permettant « une coopération entre des personnes morales de droit privé et de droit public qui, dans une même communauté d'intérêts pour un projet, s'associent par voie de contrat, pour déterminer les modalités par lesquelles elles développent conjointement des méthodes, des produits, des services innovants en réponse à des besoins d'intérêt général, notamment sociaux, économiques, environnementaux non ou mal satisfaits, dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ». Telle une mise en abyme, la proposition de loi entend ainsi expérimenter un cadre juridique à même de se voir développer les expérimentations territoriales.

Une fois les expérimentations territoriales lancées, la question de leur pérennité et de leur portée se pose. Comment préserver, développer et sécuriser de tels projets, non seulement pour répondre aux enjeux de justice sociale et environnementale qui ont motivé leur élaboration, mais aussi dans un souci d'égalité dans l'accès des moyens et des dispositifs qui prétendent contribuer de manière essentielle à l'exercice des droits et des libertés ? Autrement dit, les innovations produites dans le cadre de l'entraide territoriale ne mettent-elles pas à mal « le principe d'uniformité des droits et libertés fondamentaux » (Bioy, 2021) ?

Cette question soulève en effet des questions essentielles dans un État de droit et une société démocratique dans l'équilibre à trouver entre, d'un côté, la souplesse et l'autonomie laissée aux expérimentations décentralisées (privées ou publiques) et, de l'autre côté, la sécurité et l'égalité offerte par la loi adoptée par l'État à l'échelle nationale. D'aucuns estiment que « la décentralisation serait corsetée par l'application trop uniforme de la règle, qui n'offrirait pas suffisamment de marges aux initiatives locales » (Miller, 2022). Ce constat a d'ailleurs motivé l'adoption de la loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale. Plus largement, il s'agit, comme l'avancent les auteurs d'un rapport de l'inspection générale de l'administration, d'opérer un « changement de paradigme ». Ainsi expliquent-ils : « l'extension du pouvoir réglementaire local [...] invite à penser la territorialisation non plus à travers le prisme de règles nationales déclinées à une autre échelle territoriale, mais à faire du territoire lui-même le producteur de la règle ». Le but est bien d'encourager l'expérimentation à l'échelle territoriale. Cependant, comme le relève de manière critique L. Janicot, « contribuant au recul du principe d'égalité, l'expérimentation normative ne renforce pas pour autant la libre

---

<sup>6</sup> Proposition de loi n° 3849 relative au développement de l'engagement collectif et des alliances innovantes au service de l'intérêt général sur les territoires pour une société durable.

administration des collectivités territoriales » (2022). Et d'ajouter : « elle ébranle l'uniformité et la généralité de la loi sans pour autant approfondir la décentralisation. Elle s'accompagne également, le plus souvent, de contraintes lourdes pour les collectivités territoriales sous la mainmise de l'État ». Le constat sévère ainsi porté à l'adresse d'abord des pouvoirs publics n'est pas non plus sans questionner l'action des acteurs privés qui contribuent dans la même logique de subsidiarité et de proximité au bien commun.

Au demeurant, le brouillage de la frontière entre acteurs et publics dans l'élaboration du bien commun débouche une autre question tout aussi fondamentale. Longtemps, c'est à travers le concept de service public qu'il s'est agi d'apporter une réponse aux enjeux de justice sociale et environnementale, considérant, comme l'écrivait L. Duguit que « toute activité dont l'accomplissement doit être réglé, assuré et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être assurée complètement que par l'intervention de la force gouvernante » (Duguit, 1923, p. 73). Ce faisant, certaines activités et certains biens ont été exclus du marché et de toute possibilité d'appropriation privée. Forts de cette construction où service public et propriété publique s'opposaient à la propriété privée, « les juristes français se sont montrés peu intéressés par la problématique des « communs ». C'est ici que les travaux de Judith Rochfeld sont aujourd'hui inspirants, car ils permettent d'envisager comment les expériences concrètes mises en place ici ou là, telles que des plateformes de services, des lieux partagés, des crèches préfigurent une nouvelle manière de penser l'usage et l'allocation des ressources sur un territoire et permettre à chacun de participer à l'amélioration de ses conditions de vie personnelle, professionnelle et sociale. Et ainsi promeut-elle l'idée séduisante et prometteuse selon laquelle : « À un paradigme de l'interconnexion et de l'interdépendance, s'attacherait ainsi une liberté d'avoir accès à la jouissance de certaines ressources, un droit de ne pas être exclu (pour Macpherson) ou une logique d'accès (pour Rifkin). L'idée centrale serait ainsi celle de l'existence d'un "patrimoine collectif dont personne ne doit être exclu" » (Rochfeld, 2014). Les communs traduiraient ainsi « une action collective d'usages et de préservation de ressources, régie par des règles d'organisation et gouvernée par des principes de fonctionnement » (Rochfeld, 2022). En somme, ils constitueraient un cadre juridique possible pour soutenir et faire mieux (re)connaître les innovations sociales.

\* \* \*

## Bibliographie

- ACAR B. et ANGEL N. (2021), *Le pouvoir réglementaire des collectivités territoriales : enjeux et perspectives*, rapport de l'Inspection générale de l'administration.
- BIOY X. (2020), « Le principe d'uniformité des droits et libertés fondamentaux », in *Révolution, constitution, décentralisation. Mélanges en l'honneur de Michel Verpeaux*, Paris, Dalloz, p. 511.
- BOUVIER L. et CAPITAO S. (2021), *Les coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne*, rapport, CESER Bretagne.
- DUGUIT T. (1923), *Manuel de droit constitutionnel*, Paris, Boccard.
- GAZIER, B. et BRUGGEMAN F. (2016), « Dialogue social et dialogue social territorial au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Un essai de théorisation », *Négociations*, n° 26, p. 55-72.
- HUET M. (2004), « Les enseignements de deux cents innovations socio-économiques territoriales », *Développement*, n° 36, p. 9-20.
- JANICOT (2022), « La décentralisation et l'expérimentation normative », *Titre VII. Les cahiers du Conseil constitutionnel*, n° 9, en ligne.
- JOBERT A. (2003), « 8. Quelle régulation pour l'espace territorial ? », in G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, p. 135-146.
- JOBERT A. (2012), « Dialogue social territorial et innovation », *Relief*, n° 38, p. 29-35.
- LE JAOUEN E. (2019), *Repérer et accélérer les coopérations économiques territoriales*, rapport, CESER Auvergne-Rhône-Alpes.
- MILLER S. (2022), « Décentralisation et principe d'égalité dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel », *Titre VII. Les cahiers du Conseil constitutionnel*, n° 9, en ligne.
- ROCHFELD J. (2014), « Penser autrement la propriété : la propriété s'oppose-t-elle aux "communs" ? », *Revue internationale de droit économique*, vol. XXVIII, n° 3, p. 351-369.
- ROCHFELD J. (2022), « Communs », in D. Fassin (dir.), *La société qui vient*, Paris, Seuil, p. 941.
- VERKINDT P.-Y. (2021), « Territoire zéro chômeur de longue durée », *Droit social*, n° 3, p. 259.



## Chapitre 2 – L’entraide territoriale pour les PME

Sébastien Le Gall

*Professeur des Universités en sciences de gestion,  
Université Bretagne Sud, Laboratoire LEGO*

L’adoption d’une démarche d’entraide territoriale par une entreprise s’inscrit dans une logique qui relève de l’économie collaborative ou de l’économie du partage. Les travaux de recherche en management analysent le développement de telles pratiques. Depuis la « *main invisible* » des marchés (Smith, 1776), il s’agit d’associer à la « *main visible* » des managers (Chandler, 1977) celles des partenaires des entreprises (Porter et Kramer, 2011) pour co-construire l’avantage concurrentiel d’aujourd’hui et de demain. Pour autant, le concept « *d’entraide territoriale* » est peu mobilisé dans la littérature en management. On lui préfère celui de coopération ou de collaboration territoriale ou localisée. Ce concept d’entraide territoriale permet de mettre en lumière des tensions qui influencent les pratiques et les stratégies des entreprises.

La première tension est celle qui renvoie aux *dimensions marchande et non marchande*. Si l’objectif premier d’une entreprise reste en principe le profit, il ne peut être un objectif unique. D’autres considérations doivent être prises en compte vis-à-vis des parties prenantes de l’entreprise (salariés, clients, fournisseurs, autres acteurs du territoire). L’introduction de la qualité de société à mission par la loi PACTE<sup>1</sup> permettant à une entreprise de déclarer sa raison d’être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux illustre parfaitement cette dimension (Autissier *et al.*, 2020). Une autre tension qui apparaît dans le concept d’entraide territoriale est celle qui relève de la *dialectique locale et globale*. Les forces du marché peuvent induire un certain effacement des frontières et pousser vers une homogénéisation des pratiques (la recherche des « *meilleures pratiques universelles* »). L’entraide territoriale rend compte de l’importance du local et du territoire pour mieux se différencier, pour faire valoir ses spécificités en termes de ressources et de culture. L’entraide sur un territoire témoigne également de l’importance de *la proximité face à la gestion à distance*. Agir en proximité avec ses parties prenantes va supposer un sentiment d’appartenance ou de similitude pour faire communauté. L’entreprise n’ignore pas ses voisins, mais partage des valeurs et établit des objectifs collectifs pour un mieux vivre ensemble sur le territoire. En définitive, l’entraide territoriale est une modalité qui participe de *l’ancrage territorial des entreprises et réduit les risques potentiels de mobilité*.

---

<sup>1</sup> Voir partie 1, chapitre 1 de cet ouvrage.

Dans un univers hyperconcurrentiel où la mobilité des entreprises ou des facteurs de production est souvent mise en avant, l'entraide territoriale rend compte du fait que le territoire ne peut être considéré comme un simple support, un espace indifférencié d'optimisation.

Pour apprécier la nécessité de recourir à l'entraide territoriale pour les entreprises, nous pouvons nous référer à l'enquête relatée dans le journal *Les Échos* (29 janvier 2019) dont l'objectif était d'éclairer et de mieux comprendre les relations qu'entretiennent les chefs d'entreprise de TPE et de PME avec leur environnement administratif et économique. Parmi les résultats saillants, il apparaît que 84 % des chefs d'entreprise se déclarent attachés à leur territoire, autant pour des raisons personnelles que professionnelles, avec une perception de l'échelle du territoire pertinent qui peut varier, du local au régional voire au-delà. Une perception relativement critique des liens au territoire apparaît : 73 % des chefs d'entreprise souhaiteraient plus d'appui de la part des acteurs territoriaux et 76 % souhaiteraient que les entreprises de leur territoire s'entraident davantage. Les réseaux d'entreprises et d'entrepreneurs apparaissent comme un levier fort pour renforcer la capacité des entreprises à agir avec et pour le territoire (Marinos & Le Gall, 2017). La volonté de s'entraider pour les entreprises est donc largement partagée. La perception des chefs d'entreprise sur la réalité de cette pratique apparaît plus mesurée.

Si la période invite à mettre en avant les pratiques d'entraide, notons néanmoins qu'elles ne sont en rien un phénomène nouveau. Les relations d'entraide dans les sociétés rurales ont été et sont encore très structurantes (Sabourin, 2007). Depuis Alfred Marshall, l'intérêt des entreprises à collaborer sur un territoire donné pour tirer parti des externalités positives localisées, au-delà de la seule atmosphère industrielle, a donné lieu à une abondante littérature, des districts italiens (Beccatini, 1979) aux clusters (Porter, 1998). La localisation peut être un atout pour l'entreprise.

Dans leur article de 2011 publié dans la *Harvard Business Review*, Porter et Kramer considèrent la nécessité de renouveler les objectifs des entreprises à travers la notion de valeur partagée : « la valeur partagée ne se confond pas avec la responsabilité sociale, la philanthropie, mais est une nouvelle voie pour la performance économique » (2011, p. 64). Ils identifient plus précisément trois leviers de performance :

- Repenser les produits et les marchés en répondant à la question suivante : « est-ce que nos produits sont bons pour nos clients et les clients de nos clients ? » (2011, p. 67).

- Aborder différemment le concept de productivité au sein de la chaîne de valeur.
- Contribuer à la dynamique de communauté des acteurs économiques à laquelle elle appartient et, en retour, de mieux tirer parti des avantages induits par cette appartenance.

Il apparaît notamment une connexion étroite entre l'avantage concurrentiel localisé et le management stratégique des ressources humaines. L'appréciation qualitative du travail (le sens du travail, les conditions de travail, le contexte territorial des pratiques RH) prime sur les logiques quantitatives ou productivistes du management. Un enjeu fort est mis en avant pour les entreprises : pouvoir bénéficier de compétences spécifiques localisées pour construire un avantage concurrentiel. Cela suppose de pouvoir attirer les talents et les fidéliser. Dans ce contexte, le mieux vivre ensemble sur le territoire apparaît déterminant. Et l'entraide territoriale peut être un levier pour relever ce défi.

Dans les développements qui vont suivre, nous mettons en évidence les principaux résultats de recherches que nous avons menées auprès de PME dans la région Bretagne. Elles illustrent sous différents angles les pratiques d'entraide territoriale, sans rendre compte de l'ensemble des possibles. À la question suivante « Comment développer l'entraide territoriale entre les PME pour un meilleur vivre ensemble de leurs salariés ? », trois réponses sont apportées : par l'innovation collaborative, par le partage de compétences, par la co-construction de dispositifs à destination des salariés et des territoires.

## **1. Innover ensemble**

Acteurs clés de l'économie, les PME font face à de multiples défis induits par la mondialisation et la transformation numérique des économies (OCDE, 2017). En réponse à ces défis, les PME sont amenées à innover, tout en mettant en œuvre des pratiques d'innovation plus ouvertes et plus efficaces. Les PME peuvent ainsi compenser leurs manques en ressources internes, partager les coûts et également réduire les risques associés à l'innovation (Bjerke et Johansson, 2015). Nos recherches s'inscrivent précisément dans le champ de l'innovation ouverte (ou *open innovation*), fondée sur l'idée que les entreprises peuvent mobiliser de multiples partenaires extérieurs dans leur processus d'innovation (« *outside-in* »), peuvent externaliser leurs idées en contribuant à l'innovation de ces partenaires (« *inside-out* ») ou adopter des pratiques couplées (« *coupled* ») (Bogers, Chesbrough et Moedas, 2018 ; Chesbrough, 2006).



Nous nous concentrons sur une forme particulière de l'innovation ouverte, la coopération pour l'innovation avec différents types de partenaires extérieurs : clients, fournisseurs, concurrents, laboratoires de recherche... Nous nous sommes appuyés sur les enquêtes réalisées par le Groupement d'intérêt scientifique Marsouin (<https://www.marsouin.org/>) pour analyser les pratiques d'innovation des PME bretonnes, sur la base d'échantillons représentatifs, et en mobilisant différentes méthodes, quantitative et/ou qualitative. La capacité de la PME à mobiliser les partenaires à différentes échelles géographiques, du local à l'international, est également prise en compte.

Parmi les principaux résultats, notre recherche rappelle que coopérer pour innover est loin d'être systématique pour les PME : seules 38 % de ces entreprises coopèrent pour leur innovation (enquête Marsouin 2015). Ce résultat peut être surprenant alors que de nombreux travaux soulignent les difficultés à innover seul aujourd'hui. Une analyse plus fine permet de distinguer différents profils de coopération pour l'innovation. Un profil régulièrement observé est celui qui conduit à une concentration de la coopération sur un type ou deux types de partenaires (généralement au sein de la chaîne de valeur) le plus souvent à l'échelle régionale ou, tout au plus, nationale. Les PME innovantes ont ainsi tendance à mobiliser les partenaires présents sur leur territoire. Cela s'illustre par exemple dans le cas d'une PME familiale localisée en Bretagne Nord, spécialisée dans la vente, dont les modalités de distribution ont subi une véritable transformation digitale. Pour l'accompagner dans cette transformation, la PME s'est appuyée sur sa capacité à agir en réseau à proximité : « Finalement de fil en aiguille, je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup de gens qui faisaient de l'e-commerce sur la région de Saint-Malo. Et je me suis dit "tiens, on va échanger" [...]. Aujourd'hui, c'est un réseau qui est très dynamique » (dirigeant de PME).

Nous observons également un autre type de coopération qui mobilise un réseau complet de partenariats qui s'étend du local à l'international. Cela illustre parfaitement le fait que l'entraide territoriale pour l'innovation ne signifie pas l'enclavement territorial. Cela vaut par exemple par une PME spécialisée dans la voilerie, localisée en Bretagne Sud, qui tire son avantage concurrentiel de son ancrage local et de sa capacité à mobiliser des partenaires à l'international : « Il n'y a pas de frein géographique à l'innovation. C'est plutôt porteur en particulier sur nos activités de course en large. La Bretagne Sud, c'est visible, c'est reconnu. C'est un endroit où les choses se passent. C'est d'autant plus vrai que, quelles que soient les innovations que l'on fait, il faut les tester par la pratique » (dirigeant de PME).

Pour les PME et leurs dirigeants, s'engager dans des pratiques d'innovation collaborative suppose la réunion de plusieurs conditions. Il s'agit tout d'abord d'être en capacité de cibler les partenaires clés et de manager le réseau d'innovation constitué. Cette activité de veille et de réseautage dépend fondamentalement de la posture du dirigeant qui doit voir dans l'entraide une opportunité plutôt qu'une menace. Il s'agit également d'accroître la capacité d'absorption des connaissances par la PME. Cela met une nouvelle fois au cœur du processus les compétences acquises par la PME pour tirer parti des innovations menées avec les partenaires. Dans la mesure où les PME ne peuvent seules bénéficier de l'ensemble des compétences, il s'agit enfin qu'elles soient accompagnées au mieux par des organisations dédiées au soutien à l'innovation et/ou par des structures d'aides au développement à l'international.

Le dirigeant de la PME détient en définitive un rôle clé. Il doit agir en tant que stratège et être convaincu de l'intérêt de s'ouvrir pour innover. Un des témoignages d'un dirigeant de PME interrogé illustre parfaitement cet enjeu : « Si j'étais resté cloisonné à l'intérieur de l'entreprise... C'est clair qu'aujourd'hui de sortir des murs de l'entreprise, d'aller voir ce qui se fait, de fédérer les énergies, c'est hyper puissant. »

## **2. Partager**

La question de l'internalisation des compétences est particulièrement critique pour la PME, non seulement lorsqu'elle s'engage dans un processus d'innovation, mais plus globalement pour assurer son développement. À ce niveau, les liens qu'elle peut tisser avec les autres acteurs du territoire peuvent lui permettre de trouver des solutions innovantes pour répondre à cet enjeu. Le groupement d'employeurs<sup>2</sup> (GE) qui, le plus souvent, émane de l'initiative de dirigeants ancrés à leur territoire et qui placent la question des compétences au cœur de leur développement, apparaît un dispositif intéressant<sup>3</sup>.

Basés sur un principe de mutualisation des compétences entre entreprises d'un même territoire, les GE permettent de répondre à la fois aux besoins de flexibilité des entreprises (TPE et PME essentiellement) et de sécurité des salariés.

---

<sup>2</sup> L'objet principal du groupement d'employeurs est de mettre à la disposition de ses adhérents des salariés liés au groupement par un contrat de travail. Le GE peut apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. (<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/tpe-pme/groupement-employeurs>). Références : art. L. 1253-1, art. R. 1253-14 à R. 1253-34 du Code du travail.

<sup>3</sup> Voir partie 4, chapitre 3, de cet ouvrage.

Ces derniers n'ont qu'un employeur, le GE, avec des missions en temps partagé réparties entre plusieurs entités, dans un objectif de maillage permettant un emploi à temps plein. Avec pour mission essentielle de maintenir les emplois localement, les GE se présentent comme un levier de développement, de dynamisation et d'attractivité des territoires (Lethielleux, 2017).

Paradoxalement, malgré une institutionnalisation légalement reconnue depuis plus de trente ans<sup>4</sup>, et malgré un tissu économique français marqué par une forte présence de TPE et PME, les GE restent relativement invisibles. Nos recherches menées depuis une dizaine d'années sur les GE en Bretagne ont visé, d'une part, à rendre compte des effets vertueux de l'intégration de salariés à temps partagé, notamment dans la fonction Ressources Humaines, et, d'autre part, à identifier les conditions de réussite du GE. Elles se sont appuyées essentiellement sur la méthode qualitative, par des entretiens auprès de dirigeants de GE, de dirigeants de PME, de salariés à temps partagé.

Les GE étudiés dans nos recherches résultent de la volonté marquée de dirigeants d'entreprise d'un territoire de mutualiser les compétences pour asseoir leur développement. Si l'implantation de ces types de structure est réelle en Bretagne<sup>5</sup>, le constat partagé par les parties prenantes du GE est celui d'un succès relativement mesuré. L'un des points de fragilité des GE, qui est un élément d'explication, est le manque de sens commun donné au réseau. Chaque partie prenante du GE lui donne un rôle correspondant à ses propres besoins. Seuls les acteurs porteurs de la structure du GE considèrent la pérennité du réseau comme un critère de réussite essentiel. Les dirigeants d'entreprise peuvent à l'extrême appréhender le GE comme un moyen pour disposer de compétences spécifiques, partagées dans un premier temps, mais qui seront ensuite internalisées par cette seule entreprise, conduisant dès lors à la fin du temps partagé. Cette pratique du « *turnover* » est jugée positivement par les uns, étant un élément favorable à l'emploi, mais est condamnée par les autres, dans la mesure où il conduit à la disparition du réseau constitué.

Une autre condition de réussite du GE est celle d'adopter un positionnement stratégique clair. Si l'enjeu est bien celui de la mutualisation de compétences spécifiques, cela suppose de s'inscrire dans le temps long et d'identifier les compétences clés, à temps partagé, qui permettront d'asseoir le développement de

---

<sup>4</sup> Les GE ont été institués par la loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 portant diverses dispositions d'ordre social.

<sup>5</sup> Pour une présentation du maillage territorial des GE en Bretagne, se reporter au Centre de ressources des groupements d'employeurs en Bretagne (CRGE) : <https://www.cрге-bretagne.com/nos-adherents>

l'entreprise. La capacité du GE à attirer les bons profils et la bonne expertise, à développer le sentiment d'appartenance des salariés à temps partagé est essentielle. Cela apparaît d'autant plus crucial que le profil du salarié à temps partagé apparaît atypique : maturité, adaptabilité, sens de l'organisation, écoute, autonomie sont des compétences requises.

Dans nos recherches, nous nous sommes particulièrement intéressés aux effets de l'intégration d'un Responsable Ressources Humaines à temps partagé au sein des PME. Cette intégration participe d'un meilleur vivre ensemble des salariés de différentes manières. Elle permet d'une part un mieux-être du dirigeant de la PME qui peut ainsi se recentrer sur les missions premières de sa fonction. Elle permet d'autre part une montée en expertise RH dans l'entreprise à la fois dans la dimension managériale ou administrative, par une meilleure maîtrise de la complexité réglementaire notamment. Elle contribue enfin à l'attractivité et à l'ancrage des compétences spécifiques, au partage et au transfert des bonnes pratiques sur le territoire. Ces différents effets contribuent au développement de l'entreprise et du territoire.

Au regard des effets positifs du temps partagé, l'enjeu consiste donc à lever les freins qui conduisent à sa relative invisibilité. Il s'agit notamment de convaincre les chefs d'entreprise du levier que constitue cette modalité du partage de compétences spécifique pour le développement de leur entreprise et pour un mieux vivre ensemble des salariés.

### **3. Co-construire pour le territoire**

Développer l'entraide territoriale passe par la co-construction de dispositifs à destination des salariés et des entreprises. Le groupement d'employeurs présenté précédemment est un exemple de dispositif. Les initiatives peuvent couvrir d'autres champs en lien direct avec les attentes des salariés ou des entreprises. Elles traduisent une nouvelle fois l'intérêt d'intégrer la dimension territoriale dans la gestion des ressources humaines des entreprises (Uzan *et al.*, 2017).

Nos travaux de recherche contribuent à expliquer le processus par lequel le « pouvoir d'agir » des dirigeants d'entreprise s'acquiert et s'active par le biais de communautés. Nos résultats ont précisément permis d'exposer les conditions favorables, qu'elles soient individuelles ou collectives, à *l'empowerment territorial* des dirigeants d'entreprise. Littéralement, l'empowerment se traduit en français par la « prise de pouvoir ». L'origine anglo-saxonne vient du verbe « *to empower* », qui signifie « donner, déléguer un pouvoir légal à quelqu'un ». Ce concept anglo-saxon fait toutefois l'objet de débat quant à sa traduction

française (Bacqué *et al.*, 2015). Le Bossé définit l'empowerment comme « la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent » (2003, p. 31) ou de façon plus concise, comme « le développement du pouvoir d'agir » (p. 35). Dans le cadre de notre recherche, nous définissons l'empowerment appliqué au territoire comme un processus conduisant les communautés d'un territoire, ici les dirigeants d'entreprise, à influencer les conditions d'action ou les actions elles-mêmes à travers leur appartenance aux réseaux locaux. L'attachement au territoire, lorsqu'il s'accompagne d'une volonté de prendre part à l'écosystème local, favorise l'émergence de réseaux ayant notamment comme objectif d'agir pour des intérêts collectifs sur le territoire.

Parmi les initiatives ayant retenu notre attention sur le territoire breton, nous avons le cas de l'association de crèches interentreprises le P'tit Club<sup>6</sup> qui est née de la volonté de chefs d'entreprise de répondre à une attente forte de leurs salariés d'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Ce projet de territoire au service des entreprises et des salariés essaime désormais au-delà de la Bretagne. Les retours d'expérience des différentes parties prenantes sont positifs. Du côté des entreprises, cela constitue un atout pour recruter ou fidéliser les acteurs. Du côté des salariés, cela participe à leur mieux-être en entreprise. La co-construction d'un tel dispositif devient un élément d'ancrage des compétences sur le territoire, voire d'attractivité, et contribue au mieux vivre ensemble des salariés.

Un autre dispositif susceptible de pallier les difficultés de recrutement a été mis en place, la plateforme « job conjoints », dont l'objectif est de lever les contraintes de la mobilité du conjoint dans le recrutement des talents<sup>7</sup>. Les entreprises du territoire de Bretagne Sud se heurtent régulièrement à la relative étroitesse du marché du travail local pour attirer des compétences très spécifiques. L'enjeu n'est pas simplement d'attirer le talent, mais de rendre possible, le cas échéant, la mobilité du conjoint ou de la conjointe. Cela suppose une mise en réseau des entreprises sur le territoire pour exprimer leurs besoins et trouver des opportunités professionnelles. Le fonctionnement de la plateforme repose concrètement sur la mise en réseau des profils des conjoints (suite au parrainage de l'entreprise) et sur la mise en ligne des offres d'emploi par les entreprises. La réflexion et l'animation de cette plateforme sont portées par les territoires de Vannes, de Lorient et de Quimper. Les enjeux communs à ces territoires et les volontés politiques, en termes de développement économique et d'attractivité, ont conduit à la mutualisation de ce premier outil à l'échelle de la Bretagne Sud.

---

<sup>6</sup> Voir partie 4, chapitre 3, de cet ouvrage.

<sup>7</sup> <https://www.jobconjoints.bzh/>

Ce dispositif est un nouvel exemple d'une entraide territoriale qui répond aux besoins individuels et collectifs.

Un dernier exemple de dispositif susceptible de contribuer au mieux vivre ensemble des salariés est la mise en place de tiers lieu par les entreprises sur les territoires (Tremblay *et al.*, 2022). Les nouvelles modalités d'organisation du travail intègrent la question de la gestion à distance. Les salariés agissent sans être obligatoirement sur leur lieu de travail. L'essor des tiers lieux sur l'ensemble des territoires traduit ce besoin nouveau. Ils permettent notamment aux salariés d'éviter l'isolement du travail à domicile et créer du lien social. Ils peuvent aussi être des solutions pour attirer des talents sur des territoires fragiles. En centre Bretagne, le tiers lieu « Ti numerik <sup>8</sup> » est un espace de travail partagé qui est né de la volonté de PME et d'associations présentes sur le territoire de contrecarrer la dynamique économique fragile du territoire. Des salariés attachés à ce territoire peuvent ainsi mieux organiser leur travail à distance. En 2022, près d'une vingtaine de coworkers en sont des membres réguliers. Ce tiers lieu permet également de rendre visibles les ressources et les compétences présentes sur le territoire et de renforcer les liens sociaux.

Pour l'émergence de l'ensemble de ces dispositifs, la posture du dirigeant d'entreprise apparaît une nouvelle fois absolument fondamentale. Il doit percevoir le développement de son entreprise à travers le développement de son territoire. La capacité à s'insérer dans les réseaux territoriaux, à solliciter l'accompagnement des organisations dédiées au développement économique est cruciale. L'entraide territoriale des PME, en permettant à celles-ci de bénéficier des compétences présentes sur le territoire, apparaît ainsi comme un levier réel pour améliorer le mieux *vivre ensemble* des salariés.

\* \* \*

## **Bibliographie**

AUTISSIER D., BRETONÈS D., JACQUILLAT E., MARTIN D. et SIBIEUDE T. (2020), *Entreprises à mission et raison d'être : changer l'entreprise pour un monde plus durable*, Paris, Dunod.

BACQUÉ M. H. et BIEWENER C. (2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?*, Paris, La Découverte.

---

<sup>8</sup> <https://ti-numerik.bzh/>

- BECATTINI B. (1979), « Dal settore industriale al distretto industriale : alla ricerca dell'unità d'indagine della economia industriale », *Revista di economia e politica industriale*, n° 1.
- BJERKE L. et JOHANSSON S. (2015), « Patterns of innovation and collaboration in small and large firms », *Annals of Regional Science*, vol. 55, n° 1, p. 221-247.
- BOGERS M., CHESBROUGH H. et MOEDAS C. (2018), « Open Innovation: Research, practices, and policies », *California Management Review*, vol. 60, n° 2, p. 5-16.
- CHANDLER A. (1977), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- CHESBROUGH H. (2006), *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- DELTOUR F., LE GALL S. et LETHIAIS V. (2016), « Le numérique transforme-t-il le lien entre territoire et innovation ? Une étude empirique sur les PME », *Revue d'économie industrielle*, n° 156, p. 19-49.
- DELTOUR F., LE GALL S. et LETHIAIS V. (2020), « Les coopérations pour l'innovation des PME : une investigation par méthode mixte du rôle joué par la localisation et le numérique », *Revue internationale PME*, vol. 33, n° 2, p. 49-81.
- DELTOUR F., LE GALL S. et LETHIAIS V. (2020), « L'accompagnement de l'innovation par le numérique : quelles opportunités pour les PME ? », *Reflète et perspectives de la vie économique*, vol. 14, n° 1, p. 101-114.
- DELTOUR F., LE GALL S. et LETHIAIS V. (2021), « Partners and geographical scale of SMEs' open innovation: does business group affiliation matter? », *International Journal of Innovation Management*, vol. 25, n° 6, article 2150064.
- JOYEAU A., LE GALL S. et POILPOT-ROCABOY G. (2018), « La fonction RH à temps partagé : une question de santé pour le dirigeant de PME ? », *Management & Avenir*, n° 101, p. 61-82.
- JOYEAU A., LE GALL S. et MANDARD M. (2022), « Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie », *Gérer et Comprendre*, n° 147, p. 3-11.
- JOYEAU A., LE GALL S. et POILPOT-ROCABOY G. (2022), « Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter ! », *Revue de l'@GRH*, n° 42, p. 171-192.
- JOYEAU A., LE GALL S. et POILPOT-ROCABOY G. (2022), « Le groupement d'employeurs et ses parties prenantes : une application au métier de responsables ressources humaines à temps partagé », in M. Brasseur, A. Bartoli, D. Chabaud, P. Grouiez, T. Lamarche et G. Rouet (dir.), *Entreprendre l'inclusion sur un territoire*, Londres, ISTE-Wiley
- KRAUSS G. (coord.), « PERI#WORK : travailler à la marge ? Les espaces de travail collaboratifs comme nœuds d'un nouveau système de mobilités hors métropole », projet financé par l'Agence nationale de la recherche (ANR) et coordonné par G. Krauss, Université de Rennes 2.

- LE BOSSÉ Y. (2003), « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16, n° 2, p. 30- 51.
- LETHIELLEUX L. (2017), « Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs », *Management & Avenir*, vol. 95, n° 5, p. 171-188.
- MARINOS C. et LE GALL S. (2018), « Les réseaux d'entreprises locaux : un vecteur d'empowerment territorial », *Géographie, Économie, Société*, vol. 20, n° 3, p. 343-358.
- PORTER M. E. (1998), « Clusters and new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 77-90.
- PORTER M. E. et KRAMER M. R. (2011) « Creating shared value », *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1/2, p. 62-77.
- SABOURIN E. (2007), « L'entraide rurale : entre échange et réciprocité », *Revue du MAUSS*, vol. 2, n° 30, p. 198-217.
- SMITH A. (2022) [1776], *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, Garnier-Flammarion.
- TREMBLAY D. G., SCAILLEREZ A. et LE NADANT A. L. (2022), « Les espaces de *coworking*, une forme nouvelle d'entrepreneuriat collectif ou socialisé ? », *Management international*, vol. 26, n° 2, p. 100.
- UZAN O., BONNEVEUX E., BORIES-AZEAU I., CONDOMINES B, DELATTRE M., HOUSSOU B., HULIN A., LOUBÈS A. et RAULET-CROSET N. (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 103, p. 20-39.





## **Chapitre 3 – L’entraide territoriale entre les PME. Témoignage d’entreprise**

Frédéric Lescure

*Chief Executive Officer (CEO) de l’entreprise Socomore*

*Frédéric Lescure, 61 ans, dirige Socomore, une ETI bretonne patrimoniale. Cette entreprise, qui va avoir 50 ans, compte 350 salariés et a réalisé un chiffre d’affaires de 70 000 000 d’euros avant la crise sanitaire de la Covid. Avant la crise sanitaire, l’entreprise était spécialisée dans les peintures pour avion. Elle s’est reconvertie en partie dans les désinfectants. Frédéric Lescure est à l’origine du réseau de crèche associative le P’tit Club.*

### **1. La Bretagne, une terre de réseaux**

La Bretagne est une terre de réseaux, comme le renseigne bien un rapport publié par le CESER en 2021 intitulé *Les coopérations avec et entre les entreprises, facteur de résilience en Bretagne*. Par exemple, parmi les 21 groupements d’employeurs créés en France 14 sont bretons. Avant d’avoir un seul groupement d’employeur en dehors de la Bretagne, il y avait 13 groupements déjà créés en Bretagne. On peut aussi évoquer le Comité d’étude et de liaison des intérêts bretons, encore appelé le CELIB. Il y a cinquante ans, celui-ci a permis à la Bretagne de disposer d’autoroutes, de voies rapides et des trains. Déjà à cette époque, ce sont des entrepreneurs qui se sont associés à des politiques au service de la Bretagne. La Bretagne est aussi le seul endroit où une maison d’entreprises regroupe quasiment toutes les fédérations professionnelles et patronales. Cela illustre donc bien que la Bretagne est une terre de réseaux merveilleuse et qu’il faut continuer dans ce sens. C’est un de nos facteurs de succès majeur.

### **2. L’entraide et de l’aide territoriale : chaque entreprise a son combat.**

Pour les entreprises au service de l’entraide et de l’aide territoriale, chacune a son combat. Qui dit « entreprise » dit souvent un chef d’entreprise, des managers ou des salariés qui se mobilisent pour une cause. Tout le monde ne peut pas se mobiliser pour toutes les causes. Mon combat a été la crèche associative le P’tit Club. Le P’tit Club est un bon exemple du sujet d’entraide territoriale.

La grande aventure de ce P'tit Club a commencé en 2006 au Club entreprise de Vannes. J'y ai rencontré le directeur de l'entreprise Michelin qui avait découvert le matin même qu'une des salariées, en poste la nuit, faisait dormir son enfant dans la voiture faute de pouvoir le faire garder. Cette histoire nous a permis de nous réunir tous les deux et d'annoncer quinze jours plus tard que nous allions créer une crèche inter-entreprises. Quelques mois plus tard, nous annonçons que l'on était totalement rempli. La CAF, les collectivités locales et les banquiers ont cru en notre projet et ont apporté un mix de subventions et de près d'un million d'euros. Aujourd'hui, nous allons ouvrir notre septième crèche dans le Morbihan, soit au total plus de 400 places. Le P'tit Club, c'est aussi une crèche couplée à un espace coworking ou une maison de retraite, qui inclue des enfants en situation de handicap, une *forest* crèche où les enfants évoluent dehors toute la journée.

Tout cela peut paraître éloigné du monde de l'entreprise. Mais pour Socomore, c'est le combat que j'ai pris et dans lequel je me suis investi, tout comme d'autres s'investissent dans Emmaüs, la dyslexie, le sport, etc. Chacun a son combat, il n'y en a pas certains mieux que d'autres. Le plus important est que celui qui est responsable du combat le fasse avec ferveur, qu'il soit à l'écoute des projets des autres et toujours présent lorsque les autres en ont besoin.

### **3. Une activité vertueuse, rentable et en plein épanouissement**

Les crèches ainsi créées sont rentables, et cela nous a donné les moyens d'ouvrir au rythme de presque une crèche par an. Le modèle est tellement robuste qu'il a été décidé d'en faire une franchise 250 000 euros ont été investis pour la créer. C'est en effet la première franchise associative de crèches inter-entreprises, créée par des entrepreneurs. Comment ça se passe ? Une équipe met à la disposition une boîte à outils éprouvés et un cahier des charges architectural pour la construction d'une crèche. Avec le P'tit Club, l'entreprise qui souhaite initier un projet de crèche peut bénéficier du soutien des partenaires institutionnels et même d'un apport associatif de 50 000 euros pour envisager l'ouverture d'une nouvelle crèche.

Une fois créée, chaque crèche est gérée par les directrices de chaque structure qui sont payées, formées et légitimes pour cette gestion. Elles travaillent dans l'intérêt des enfants et en lien avec les parents.

Grâce à la forme associative, l'intégralité des revenus des crèches créées permet de créer de nouvelles crèches. C'est ainsi que six crèches ont été créées à Vannes et deux crèches en franchise. La première a ouvert en septembre 2022 à Lorient. La seconde est située à Pleucadeuc et compte 35 places. L'ambition du

P'tit Club est d'ouvrir au moins 50 crèches dans les cinq prochaines années. Nous avons également deux ou trois projets d'ouverture sur Rennes, Pontivy et/ou Muzillac.

De plus, nous avons souhaité déployer le système dans toutes ses facettes. Ainsi, nous proposons un lien avec des EHPAD, du personnel bilingue (français-anglais) et une gouvernance en sociocratie. Le projet doit encore évoluer puisque sont aussi en projet une école de formation pour avoir des assistantes maternelles bilingues et la création d'une maison de la parentalité à Vannes qui, grâce à des subventions substantielles, sera ouverte dans un espace de 200 m<sup>2</sup> pour accueillir l'ensemble des acteurs de la parentalité sur le pays de Vannes.

\* \* \*



# **Chapitre 4 – Le soutien des collectivités territoriales**

Claire Gaucher

*Chargée de mission accompagnement des entreprises en RSE  
au sein de Rennes Métropole*

## **1. Une nouvelle mission au sein de Rennes Métropole**

Au sein de la Direction de l'économie de Rennes Métropole, une nouvelle mission est créée en novembre 2021, celle d'accompagnement des entreprises dans les démarches RSE. À ce jour, nous sommes au début de cette démarche d'accompagnement RSE au sein de Rennes Métropole. Traditionnellement, nous intervenons sur les aides et les soutiens aux entreprises, en subsidiarité de la Région Bretagne. L'idée d'avoir un chargé de mission dédié aux transitions pour les entreprises résulte du Plan de Rebonds, adopté le 15 octobre 2020. Cela fait suite au début de la crise sanitaire afin de venir en aide en urgence aux entreprises.

## **2. La RSE, une prise de conscience collective**

Tout au long de l'élaboration du plan de rebonds, il est apparu nécessaire pour la métropole de placer la responsabilité sociale et environnementale au cœur de la relation avec les entreprises et, de ce fait, changer de posture vis-à-vis des entreprises de notre territoire.

La reconnaissance de la RSE comme un facteur central de la performance et la compétitivité des entreprises est un changement de paradigme important et une prise de conscience collective.

L'objectif est alors de soutenir très fortement cette idée de performance et de compétitivité en accompagnant les entreprises dans ces démarches, au même titre que nous le faisons aujourd'hui dans les phases de création, d'extension ou d'implantation des entreprises de notre territoire.

## **3. Les objectifs de Rennes Métropole en matière de RSE**

La dimension territoriale a deux objectifs complémentaires :

- encourager et inciter les entreprises à être des acteurs engagés dans la réalisation des objectifs en matière de transition. On parle aujourd'hui du « territoire en transition » ;

- aider les entreprises, peu importe la taille ou l’activité (bien que la cible soit quand même les TPE et PME), à intégrer la question des transitions.

La RSE est un moyen d’action pour les entreprises afin de répondre au défi des transitions et permet de travailler sur une nouvelle matrice de partenariats et d’échanges avec les entreprises.

Rennes Métropole a des compétences et des politiques publiques qu’elle développe plus fortement. Il a été décidé de prioriser les actions autour des transitions comprenant six grandes thématiques :

- l’achat responsable,
- la performance énergétique,
- la mobilité durable,
- le recrutement autrement et l’emploi vertueux,
- l’économie circulaire,
- le numérique responsable.

#### **4. Rennes Métropole, un appui et un catalyseur pour les entreprises dans le domaine des transitions**

Rennes Métropole joue un rôle important et possède de réels leviers d’action et de capacité de mobilisation, aussi bien en interne qu’auprès de ses entreprises du territoire. Au travers de toutes nos politiques publiques, figurent déjà des démarches d’accompagnement des entreprises et des acteurs socio-économiques sur le domaine des transitions. L’objectif est de créer une sorte de vitrine, mais aussi des guichets au sein de la direction de l’économie pour donner plus d’impact à nos démarches. Ces impacts nécessitent d’impliquer et de partager, en sensibilisant, en faisant davantage de communication et en essayant de mobiliser les entreprises.

Rennes Métropole veut devenir un catalyseur et être en mesure d’organiser un espace de dialogue avec les partenaires et les acteurs du territoire sur ces questions de RSE.

Impliquer et partager sont des mots qui sont beaucoup revenus dans les différentes présentations. Rennes Métropole essaie aussi d’y prendre part, avec cette idée de vouloir impliquer les entreprises dans notre démarche de RSE. C’est en collaborant et en co-construisant que ces actions peuvent être pérennisées sur notre territoire. Il faut donc partager le plus possible pour pouvoir être au plus près des besoins et des attentes de nos territoires.

## 5. Les chantiers d'action

Un chantier sur les conventions partenariales, avec les réseaux d'entreprises, est en cours pour diffuser les ambitions de la métropole sur ces sujets. Le but est de rappeler que la RSE est devenue un objectif prioritaire. Des temps de sensibilisation, d'information et de mobilisation sont ainsi organisés :

- la Conférence locale du climat ;
- l'événement « Social Change », dédié à la RSE, se tiendra tous les ans à Rennes. Une première édition a eu lieu à l'automne 2021 et a été reconduite lors d'une seconde édition qui s'est tenue le 18 octobre 2022.

Un autre chantier est d'accompagner et de faciliter les démarches des entreprises en les soutenant ou en les aidant à impulser de premières actions autour de la RSE avec :

- la mise en place de dispositifs d'aide aux entreprises, toujours en lien étroit avec la Région Bretagne ;
- la mobilisation des acteurs déjà engagés et les entreprises intéressées à venir faire du mentorat auprès d'autres entreprises, pour les aider à se lancer dans ces démarches.

\* \* \*





## Chapitre 5 – Mise en perspective de l’engagement territorial des entreprises

Charles-Benoît Heidsieck

*Président fondateur du RAMEAU*

*Diplômé d’une école supérieure de commerce, l’ESLSCA, à Paris, Charles-Benoît Heidsieck a débuté sa carrière dans les vins et champagnes, en France et au Royaume-Uni. Il a ensuite évolué vers le conseil en stratégie, où il participera notamment à la création de deux cabinets. En 2006, il crée Le RAMEAU dont il assure depuis la fonction de président fondateur. À ce titre, il co-fondera notamment l’Observatoire des partenariats (2006), l’ADASI, l’Association pour le développement de l’accompagnement à la stratégie et à l’innovation de l’intérêt général (2014), le Réseau des pionniers des alliances en territoire (2014), la Fondation pour la coconstruction du bien commun (2016), le Fonds i (2018), le Fonds ODD 17 (2020) et la Fondation des territoires (2022).*

*Charles-Benoît Heidsieck a assuré la direction de plusieurs ouvrages collectifs : Bien commun : vers la fin des arrogances ! (Éditions Dalloz, décembre 2016), Oser l’intérêt général ! (Éditions du Net, juin 2017), L’alchimie du bien commun (Éditions du Net, octobre 2018), Ensemble, valorisons l’ODD 17 en pratique ! (Éditions du Net, décembre 2020), Projet (Re)Naissance : de l’économie de l’alliance à la (re)découverte de notre Lien commun (Éditions du Net, septembre 2021).*

### 1. Le point d’observation

Laboratoire d’innovations partenariales, Le RAMEAU<sup>1</sup> est à la fois un observatoire pour qualifier les enjeux et pratiques des démarches de co-construction, un centre d’expérimentations pour faire émerger de nouveaux modèles, et un lieu de réflexions prospectives pour déployer des solutions innovantes à grande échelle qui permettent de (ré)concilier économie et intérêt général.

Créé en 2006 sous statut associatif d’intérêt général, Le RAMEAU pratique une recherche empirique innovante par l’atypicité de sa démarche : partir de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a

---

<sup>1</sup> <https://www.lerameau.fr/>

pour vocation d'éclairer les décideurs sur les dynamiques de co-construction et d'aider les acteurs publics et privés à se saisir de l'opportunité de ces nouvelles alliances. L'objectif est double : réduire les fragilités et inventer de nouveaux moteurs économiques durables.

## **2. L'engagement territorial des entreprises en pratique**

Depuis 2008, Le RAMEAU et la Caisse des dépôts ont mis en place l'Observatoire des partenariats<sup>2</sup> pour suivre les pratiques d'alliance au service de l'intérêt général entre associations, entreprises, collectivités territoriales et avec la participation des citoyens. Des programmes quinquennaux permettent de mener des études de cadrage pour savoir où en sont les pratiques des différents acteurs dans leur capacité à coopérer. Le programme IMPACT 2018-2022 a pour objectif de qualifier les effets des alliances sur l'innovation, sur la performance des organisations, ainsi que sur la confiance individuelle et collective<sup>3</sup>.

C'est dans ce cadre qu'a été publiée l'étude IMPACT « Entreprises & Territoires<sup>4</sup> », consacrée aux entreprises de plus de 10 salariés. À partir de ces résultats, le groupe de travail Entreprises et Territoires<sup>5</sup> a été initié avec l'ORSE – l'Observatoire de la RSE – pour faire un état des lieux des avancées de l'engagement territorial des entreprises depuis 2015.

Quelques chiffres permettent de comprendre que les alliances touchent toutes les catégories d'entreprises. Les partenariats de pratiques responsables concernent aujourd'hui 54 % des entreprises françaises de plus de 10 salariés, notamment sur des questions d'achats responsables, d'insertion ou d'inclusion des personnes en situation de handicap. Les partenariats de coopérations économiques avec des acteurs publics ou associatifs concernent 28 % des entreprises. Cette tendance s'est très largement développée depuis les Grenelles de l'environnement puis de l'insertion en 2008-2009. Ce sont aussi 26 % des entreprises françaises de plus de 10 salariés qui pratiquent la co-élaboration de solutions au travers de partenariats d'innovation sociétale. Enfin, le plus connu des modes d'alliance, le mécénat favorise l'ancrage territorial de 25 % des entreprises.

Il est très intéressant d'observer les évolutions de ces différents modes relationnels. Ils se sont progressivement transformés, élargis et enrichis. Si l'on

---

<sup>2</sup> <https://observatoire-des-partenariats.fr>

<sup>3</sup> Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts : [https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/03/220330\\_CDD\\_DEV\\_DURABLE.pdf](https://www.lerameau.fr/wp-content/uploads/2022/03/220330_CDD_DEV_DURABLE.pdf)

<sup>4</sup> Étude IMPACT-Entreprises & Territoires (Comisis-OpinionWay, septembre 2021)

<sup>5</sup> Bilan de l'état des lieux : <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/docsynthese.pdf>

constate un léger repli de la partie mécénat, c'est-à-dire sur la seule solidarité, c'est parce que les partenariats de co-construction, au sens propre du terme, se sont développés. Il ne s'agit plus seulement de contribuer à l'intérêt général en donnant des moyens, mais bien d'agir ensemble. Ce sont les partenariats d'innovation sociétale qui ont fait le plus grand bond (+10 points depuis 2015). De plus, la pratique partenariale touche l'ensemble des entreprises, et ce n'est pas l'apanage des grandes. Les différentes tranches d'entreprise - de 10 à 49 salariés, de 50 à 250 salariés, de 250 à moins de 500 salariés, de 500 à 1 000 et plus de 1 000 – développent en revanche des pratiques radicalement différentes. La base IMPACT – Alliances recense plus de 650 études de cas<sup>6</sup>. Elle illustre parfaitement que la dynamique partenariale touche aujourd'hui tous les domaines, tous les acteurs, sur tous les territoires.

### **3. Rendre visibles les alliances territoriales**

Sébastien Le Gall expliquait<sup>7</sup> la non-conscientisation de ce sujet et faisait référence notamment à une étude dans laquelle Le RAMEAU a été associé et qui a été lancée par la Fondation MMA sur le lien entre l'entreprise et son territoire. Les dynamiques partenariales sont peu valorisées... car elles sont peu conscientisées. Le RAMEAU l'a souligné dès 2010 avec son programme de recherche empirique « RSE et partenariats » auprès des PME. Bien que la cinquantaine de PME impliquées ait naturellement développé une stratégie d'alliance assez sophistiquée sur leur territoire ; elles n'en avaient pas conscience et valorisaient peu cette pratique pourtant différenciante de lien avec son écosystème.

La question majeure fut dès lors de comprendre pourquoi. Une partie de la réponse sur l'invisibilité de la valeur de l'alliance est qu'elle est avant tout territoriale. 68 % des entreprises le pratiquent au niveau local ou microlocal, 44 % au niveau régional, 19 % au niveau national et 7 % au niveau international. Ayant majoritairement l'œil rivé sur la dimension nationale, voire internationale, nous n'avons collectivement pas conscientisé cette réalité. Il fallait donc étudier cette réalité territoriale et en comprendre les spécificités.

Les études de cadrage sont lourdes et ne peuvent donc être réalisées que tous les cinq ans. Ce sont des études statistiques à la fois représentatives de la taille des entreprises, mais aussi représentatives des différences entre les 13 régions métropolitaines. Elles ont confirmé que les alliances ne se pratiquent pas de la même façon en Île-de-France, en Bretagne et en Occitanie.

---

<sup>6</sup> Accès libre à la base IMPACT-Alliances : <https://lerameau.sindup.net/>

<sup>7</sup> Voir partie 4, chapitre 2, de cet ouvrage.

Le Gouvernement a confié à la Députée Cathy Racon-Bouzon et au RAMEAU une mission ministérielle pour qualifier comment accélérer les partenariats stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales. Elle a fait l'objet d'une mobilisation collective durant deux ans et demi<sup>8</sup>. La « feuille de route » a permis d'informer, d'outiller et donner des clés pour agir.

La première étape est d'informer régulièrement. Deux axes ont été mis en place :

- L'espace numérique « Alliances et Territoires » sur le site [associations.gouv.fr](http://associations.gouv.fr). Avec 150 000 visites par mois sur cet espace, l'appétence est confirmée ;
- Le lancement de la campagne en décembre 2021 sur CCI News, focalisée durant un an sur les TPE et PME pour valoriser ce qu'elles font déjà.

La deuxième étape, extrêmement importante, c'est d'aider à agir en donnant accès librement à une capitalisation des pratiques « pionnières ». Avec le ministère de l'Éducation nationale, la Caisse des dépôts et le Fonds ODD 17, nous avons développé la plateforme de capitalisation [odd17.org](http://odd17.org). Un ensemble de parcours pédagogiques, de kits méthodologiques et d'accès à une diversité de ressources sont disponibles selon le niveau d'appropriation et de maturité sur le sujet des coopérations. Chacun peut, en une heure, en quatre heures ou en huit heures, définir son propre parcours d'usage. Chaque profil d'acteurs (entreprises, associations, collectivités...) peut ainsi trouver les données, outils et compétences que des « pairs » ont su mobiliser pour réussir leur politique d'engagement territorial.

La troisième étape est d'accompagner la prise en main par les réseaux sectoriels et territoriaux. Les fédérations professionnelles jouent un rôle à la fois pédagogique et de mobilisation, à l'exemple de la Fédération des entreprises de propreté (FEP) avec sa remarquable démarche de RSE sectorielle depuis 2008. Les réseaux locaux ont eux aussi un rôle structurant à jouer, car ils permettent d'interagir concrètement en local autour de projets collectifs. Que ce soit côté ESS, à l'exemple de la CRESS Bretagne, ou au travers de clubs locaux d'entreprises, la mobilisation locale est stratégique. L'exemple du Club des Trente en « Grande Armorique » est très intéressant : c'est l'un des plus anciens Clubs territoriaux d'entreprises français, créé dans les années 1960. Déjà à l'époque, les dirigeants avaient intégré la relation bilatérale entre l'entreprise et son territoire ; c'est-à-dire à la fois ce qu'apporte l'entreprise au territoire, mais aussi ce que le territoire apporte à l'entreprise.

---

<sup>8</sup> Bilan mission ministérielle : <https://www.carenews.com/le-rameau/news/odd-17-resultats-de-la-strategie-collective-du-faire-alliance-en-france>

## **4. Une expérimentation avec le CRESS Bretagne**

Concernant l'expérimentation avec la CRESS Bretagne, Le RAMEAU a souhaité se mobiliser sur cette expérimentation puisqu'en juillet 2020, lors de la restitution de l'étude de l'Observatoire des partenariats « IMPACT-Bretagne », nous avons fait témoigner la vice-présidente de la CRESS Bretagne et le président du Club des Trente. Il était dès lors pertinent de (dé)montrer sur ce territoire le rôle majeur des têtes de réseaux de proximité, c'est-à-dire régionales et locales. Leur contribution est structurante pour accélérer la capacité des TPE et PME à s'engager dans ces partenariats multiacteurs, ou bien avec les collectivités territoriales, avec les associations de leur territoire ou bien avec des acteurs académiques locaux. « Jouer collectif » passe à la fois par des réseaux sectoriels et territoriaux. C'est au croisement des deux que les TPE et PME peuvent le mieux être accompagnées et valorisées dans leurs démarches. Les têtes de réseaux de proximité sont donc structurantes ; qu'elles soient associatives comme les CRESS, économiques comme le Club des Trente, la plateforme RSE de Nantes Métropole ou le réseau Alliances de Lille, ou encore philanthropiques comme les fondations territoriales.

## **5. Le rôle des entreprises, en particulier des PME**

Pour bien comprendre les enjeux et les pratiques d'engagement territorial des entreprises, n'oublions pas que l'entreprise est un corps social ; c'est-à-dire un lieu au sein duquel se construisent des projets. Pour créer de la valeur et être pérennes, ces projets doivent avoir un sens pour les entreprises elles-mêmes, comme pour l'ensemble des acteurs qui constituent leur écosystème. Il existe une interaction entre ce que l'entreprise apporte au territoire et ce que le territoire apporte aux entreprises. C'est dans cette capacité à construire ensemble des projets, qui répondent aux besoins et aux spécificités des territoires, que se crée l'impact d'une organisation. Depuis la Loi Le Chapelier de 1791 qui précise qu'il ne doit rien y avoir entre les citoyens et l'État, nous avons déconsidéré le rôle des organisations, réduites à de simples corps intermédiaires. Que leur investissement soit au service d'un projet économique, d'un projet académique, d'un projet public ou d'un projet associatif, ce sont des femmes et des hommes qui agissent ensemble au service d'un projet en commun. Si nous ne réhabilitons pas la capacité d'action des organisations, aux côtés de la légitimité de la puissance publique et du « pouvoir d'agir » des personnes, nous ne parviendrons pas à conduire le changement face aux transformations actuelles.

Les entreprises, et en particulier les TPE-PME, ont un rôle à jouer dans l'élaboration des solutions de territoire qui permettent de réduire les fragilités et

de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique localement. C'est ce que la mission ministérielle a souhaité rappeler en déposant la proposition de loi sur l'expérimentation du droit d'alliance d'intérêt général<sup>9</sup>. Ce n'est sans doute pas un hasard si au moment où les pays du nord ont proposé une vision systémique au travers de 16 objectifs de développement durable, ce sont les pays du sud qui ont fait ajouter un 17<sup>e</sup> objectif : comment faire concrètement ensemble ce qu'aucun ne peut faire seul ?

## **6. Des partenariats inscrits dans la logique du développement durable**

Pour finir, il convient d'insister sur la valeur du temps, ou plutôt des temps ! Un certain nombre de choses peuvent se faire à court terme, mais d'autres nécessiteront de prendre dix ans, vingt ans, trente ans ou plus. Les changements écosystémiques nécessitent un temps incompressible. Pour nous rassurer, constatons que loin d'être au début de la transformation, nous en avons déjà franchi des étapes structurantes. C'est ce qu'illustre l'Observatoire des partenariats depuis 2008. Nous pouvons faire le « pari de la confiance » sur notre capacité à conduire les transformations... si nous ne regardons pas les choses de manière segmentée, mais dans leur cohérence globale. L'expérimentation de la CRESS Bretagne est un bel exemple, car elle fait le lien et (dé)montre le *continuum* entre la capacité d'un territoire à faire, la capacité d'une région à coordonner, la capacité d'une Nation à se mobiliser dans un cadre commun : celui des Objectifs de Développement durable. La mobilisation de tous, et notamment des TPE et des PME, est possible si nous savons valoriser le continuum de temps et d'espace qui est possible pour relever ensemble les défis qui semblent impossibles à chacun. Là encore, plus les acteurs de terrain sont petits, plus ils semblent l'avoir compris. Ils sont nombreux à en incarner les pratiques innovantes. Sachons les écouter et en tirer des leçons !

\* \* \*

---

<sup>9</sup> Proposition de loi n° 3849 relative au développement de l'engagement collectif et des alliances innovantes au service de l'intérêt général sur les territoires pour une société durable : [https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3849\\_proposition-loi#](https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b3849_proposition-loi#)

# **Chapitre 6 – Témoignage sur les partenariats entre entreprises engagées et organisations de l'économie sociale et solidaire**

Anne Poterel Maisonneuve

*Chargée de mission Démarches de progrès dans l'ESS, CRESS Bretagne*

## **1. L'ESS en Bretagne**

Les organisations de l'ESS sont des acteurs clés du développement des territoires. Elles ont pour ambition commune de développer une plus grande cohésion sociale et d'apporter des réponses aux besoins socio-économiques des territoires. Ancrées sur les territoires, leurs activités créent des emplois pérennes et non délocalisables.

La Bretagne est la première région française pour le poids de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) dans l'économie, l'ESS représentant 13,8 % de l'emploi régional<sup>1</sup>. Présentes dans tous les secteurs d'activité, les structures de l'ESS peuvent prendre plusieurs formes juridiques : association, coopérative, mutuelle, fondation ou encore entreprise solidaire d'utilité sociale. Elles partagent des principes communs, définis par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire<sup>2</sup> : la poursuite d'une utilité sociale au service d'un intérêt général ou collectif, la gouvernance démocratique, la recherche d'un modèle économique viable tout en ayant une lucrativité limitée – l'ensemble des profits étant réinvestis dans l'activité sociale de la structure<sup>3</sup>.

## **2. Une démocratie territoriale et partenariale**

Les organisations de l'ESS peuvent être des partenaires clés pour les entreprises conventionnelles comme pour les collectivités publiques implantées sur un même territoire. Bénéficiant d'un ancrage local fort et d'une importante capacité d'innovation sociale, elles développent des activités dans de nombreux domaines pour répondre aux besoins des territoires et de leurs habitants : petite enfance, habitat, tourisme, développement économique, insertion socioprofessionnelle, handicap, sport, loisirs culture, etc. Elles sont ainsi en

---

<sup>1</sup> DATA'ESS Bretagne 2022, Observatoire régional de l'ESS.

<sup>2</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>

<sup>3</sup> <https://www.avise.org/decouvrir/economie-sociale-et-solidaire/ess-de-quoi-parle-t-on>



capacité d'apporter des réponses innovantes et de proximité aux problématiques des entreprises et de leurs équipes salariées, en particulier sur le plan social et environnemental.

Inclusion, insertion, économie circulaire, petite enfance... : les potentiels de coopération entre organisations de l'ESS et entreprises engagées sont ainsi multiples, tout comme les modalités concrètes de partenariat. En Bretagne, terre de coopérations, plusieurs partenariats se sont ainsi développés entre organisations de l'ESS et entreprises. Le torrificateur Lobodis (35) a par exemple fait le choix d'implanter son site de torrification au cœur d'un Établissement et Service d'aide par le travail (ESAT). Tout en répondant aux objectifs de résultats de Lobodis, ce partenariat permet de proposer des postes de travail adaptés à des personnes en situation de handicap.

Les partenariats entre entreprises engagées et structures de l'ESS sont des leviers pour le développement durable, à la fois des entreprises, des organisations de l'ESS et des territoires. Ils sont source d'innovation en favorisant la co-construction de solutions créatives et responsables aux besoins des organisations, des territoires et de leur habitant.e.s. Ils permettent de fédérer les équipes et parties prenantes des organisations autour de projets collectifs porteurs de sens, de s'inscrire dans des dynamiques locales et solidaires et de traduire des valeurs en actions concrètes. Ce sont aussi des leviers de performance des organisations car ils permettent d'accéder à de nouvelles opportunités, de consolider ou développer des activités tout en favorisant les partages d'expériences et de savoir-faire.

### **3. Des réalisations concrètes**

Quelques exemples<sup>4</sup> permettent d'illustrer de façon concrète les solutions déployées par les structures de l'ESS sur les territoires :

- Spécialisée dans l'accueil de jeunes enfants, Parenbougé (35) a développé des actions spécifiques pour l'accueil d'enfants en horaires atypiques ou en situation de handicap.
- Kassiopée (56) a créé une maison des aidants pour soutenir les personnes en situation d'aidants familiaux.
- EHOP développe des solutions de mobilités (covoiturage par ex.) et peut accompagner les collectivités et les entreprises pour leur plan de mobilité.

---

<sup>4</sup> Ce que l'ESS apporte aux territoires, CRESS Bretagne, 2021.

- La compagnie de théâtre Impro infini (29) réalise des interventions en entreprise pour lutter contre les discriminations et favoriser le mieux vivre ensemble.
- Manger Bio 35, regroupement des producteurs bio d’Ille-et-Vilaine, propose des solutions de restauration collective, y compris pour les entreprises.
- Le CROS Bretagne (Comité régional olympique et sportif) a développé un site de géolocalisation des activités physiques et sportives à proximité des lieux de travail.

#### **4. Le projet « Traits d’unions », un levier pour générer des coopérations locales**

Pour faciliter la mise en place de partenariats entre les organisations de l’ESS et les entreprises, et ainsi contribuer au développement économique, solidaire et durable des territoires, la Chambre Régionale de l’Économie Sociale et Solidaire (CRESS) de Bretagne et quatre pôles de développement de l’ESS ont mis en place le projet « Traits d’unions » en 2021.

La CRESS Bretagne et les pôles de développement de l’ESS assurent en Bretagne des missions de promotion et de soutien au développement des structures de l’ESS, respectivement à l’échelle de la région et à celle des pays.

Ancrés sur leur territoire et disposant d’une connaissance fine des acteurs de l’ESS qui y sont implantés, les pôles ESS facilitent l’interconnaissance entre les organisations de l’ESS et les entreprises sur le territoire, et accompagnent la mise en relation entre entreprises et organisations de l’ESS après un diagnostic de leurs besoins et services respectifs.

Le projet Traits d’unions est actuellement déployé sur quatre pays (pays de Morlaix, pays de Fougères, pays d’Auray, pays de Vitré-Portes de Bretagne), avec pour ambition de se déployer sur l’ensemble du territoire breton à partir de 2023.

\* \* \*



# Des outils et actions pour développer l'entraide territoriale

Hélène Fayet

*Doctorante en sciences de gestion, CREM (UMR CNRS 6211),  
Université de Rennes, IGR-IAE Rennes*

## ***Mise en garde***

*Il est entendu que chaque entreprise présente des besoins spécifiques. Les informations présentées ci-dessous sont données à titre indicatif et ne sont pas exhaustives. Pour fonctionner, il est nécessaire que l'entreprise s'approprie ces outils et les adapte en fonction de ses besoins. Si nécessaire, l'entreprise peut également se tourner vers d'autres outils, voire les créer. Les outils marqués d'un astérisque\* répondent à différents aspects du vivre ensemble.*

## **1. Au bénéfice de l'entreprise et des salariés**

### **1.1. Comment faciliter la mobilité et la logistique personnelle des salariés ?**

#### ***Point information entreprise***

*« La loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités (JO du 26 décembre 2019) impose depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, aux entreprises de plus de 50 salariés travaillant sur un même site, d'insérer dans les Négociations salariales annuelles obligatoires (NAO) avec les partenaires sociaux un volet mobilités. À défaut, l'élaboration d'un Plan de mobilité employeur (PDMe) s'impose. »*

*(Source : cci-paris-idf.fr)*

#### **➤ *La navette du dernier kilomètre***

Dans certains territoires, notamment ruraux, le trajet de la gare la plus proche à l'entreprise peut être problématique pour les salariés. La « navette du dernier kilomètre » est une desserte mise en place entre la gare et les entreprises alentours. Réservée aux salariés des entreprises partenaires, la navette effectue plusieurs rotations le matin et l'après-midi, en fonction des horaires de travail.

Cela facilite la mobilité des salariés, les fidélise et permet de dynamiser le territoire. Plusieurs solutions existent pour une entreprise qui souhaiterait mettre en place une « navette du dernier kilomètre ». Elle peut s'abonner à un service de micro-navette, se renseigner auprès des programmes mis en place par la municipalité, ou organiser et financer le projet avec d'autres entreprises de son territoire. Dans tous les cas, bien qu'il s'agisse d'un outil très utile, le coût financier n'est pas négligeable.

➤ ***Le covoiturage (inter-)entreprises***

L'objectif est d'encourager l'usage des mobilités douces et de participer au développement du covoiturage dans son entreprise ou sur son territoire. Plusieurs solutions existent pour permettre à l'entreprise de développer le covoiturage. La solution la plus économique est l'installation d'un paper-board dans le hall de l'entreprise. Chaque salarié peut y noter ses offres et besoins en matière d'horaires et d'itinéraires de déplacement. L'entreprise peut également s'abonner à une application de covoiturage (intra ou inter-entreprises), dans ce cas, le coût financier va dépendre de l'application et de l'offre choisies. Dans certains cas, la promotion du covoiturage peut impliquer une réflexion autour des horaires de travail afin de permettre aux salariés de s'organiser plus facilement et mieux répondre aux offres et demandes de covoiturage.

➤ ***Le vélo-partage (ou équivalent)***

En complément du covoiturage, ou s'il ne s'y prête pas, l'entreprise peut investir dans l'achat de vélos, trottinettes électriques, scooters, casques, gilets de signalisation, etc., afin de faciliter ponctuellement les trajets des salariés. S'il s'agit d'une solution plus ou moins onéreuse en fonction des moyens de locomotions choisis, cela nécessite un suivi dans l'entretien et l'assurance des véhicules et implique la responsabilité de l'entreprise.

➤ ***La crèche inter-entreprises***

Afin de permettre aux salariés de s'organiser plus facilement, l'entreprise peut proposer des places de crèche à son personnel. Plusieurs solutions existent pour l'entreprise. Elle peut soit se rapprocher d'une entreprise de crèches (prestataire), soit participer à la mise en place d'une crèche inter-entreprises, soit mettre en place une crèche d'entreprise. Pour la crèche inter-entreprises et la crèche d'entreprise, l'entreprise peut adapter les horaires d'ouverture en fonction de ses contraintes (jours d'ouverture, amplitude horaire, etc.), ce qui est à la fois un avantage pour les salariés mais aussi pour l'entreprise (organisation des plannings). Toutefois, attention, dans l'ensemble des cas, cette solution est onéreuse.

## **1.2. Comment faciliter la formation des salariés ?**

### **➤ *La formation inter-entreprises***

Qu'il s'agisse de trouver une solution aux difficultés de recrutement ou pour répondre à un besoin spécifique, l'entreprise peut avoir besoin de proposer des formations à ses salariés. Dans ce cas, elle peut, soit l'organiser hors entreprise et se tourner vers son OPCO. La formation est alors dispensée par un organisme de formation, un établissement universitaire, etc. Soit mettre en place la formation au sein de son entreprise. Dans ce cas, elle a la possibilité de mettre à disposition les places vacantes à des salariés extérieurs. La formation n'étant pas à l'initiative du salarié, elle ne dépend pas du Compte personnel de formation (CPF), mais est prise en charge par l'entreprise. Elle a donc un coût financier qui peut être important.

## **2. Au bénéfice du territoire et de la société**

### **2. 1. Comment faciliter l'accès à l'emploi ?**

#### **➤ *L'emploi à temps partagé***

Lorsqu'une entreprise cherche un salarié avec une compétence très spécifique ou si ses besoins de main-d'œuvre fluctuent, elle peut avoir recours à un salarié à temps partagé. En CDI dans une organisation tierce, le salarié travaille pour plusieurs entreprises à la fois (roulement sur la semaine ou sur le mois). Ce type d'emploi est bénéfique à la fois pour l'entreprise (qui dispose d'une réponse à un besoin) et au salarié (création d'un l'emploi). Pour une entreprise qui souhaite avoir recours à ce type d'emploi, elle peut soit se tourner vers un groupement d'employeurs (entreprises adhérentes), soit vers une entreprise de travail à temps partagé (prestataire).

### **2.2. Comment créer de la convivialité ?**

#### **➤ *La fête des voisins de travail***

À la frontière entre la convivialité et la dynamisation du territoire, l'organisation d'une fête des voisins de travail (adaptation de la fête des voisins) permet de rassembler les salariés d'entreprises voisines le temps d'un pique-nique ou d'un déjeuner. Ce moment est l'occasion de partager un moment de convivialité mais aussi de voir naître des initiatives locales entre les salariés de différentes entreprises. Cela contribue également à la dynamisation du territoire. Toutefois, comme toute mesure en lien avec la convivialité, il paraît

nécessaire de respecter la volonté des salariés de participer ou non à ce type d'événements. Il peut également être intéressant dans certains secteurs d'activité de briefier les salariés, de manière bienveillante, sur certains sujets à éviter (fuite d'informations confidentielles ou sensibles auprès d'entreprises concurrentes).

### **2.3. Comment avoir un impact sur le territoire ?**

➤ *L'association inter-entreprises ou la participation à des événements caritatifs*

Pour l'entreprise qui souhaite avoir un impact plus fort sur son territoire, deux options s'ouvrent à elle. Elle a la possibilité de créer (seule ou avec d'autres entreprises du territoire) une association ayant pour mission de rendre service et/ou de participer à la dynamisation de son territoire d'implantation. Il peut s'agir de proposer de l'aide aux devoirs, d'animer le territoire (organisation d'un festival, de rencontres sportives pour les enfants, etc.), de collecter des vêtements, etc. Elle peut aussi participer à des événements caritatifs du type « Aïcha les Gazelles du Maroc » ou se renseigner auprès de sa commune pour connaître les initiatives locales auxquelles elle pourrait prendre part. S'agissant d'actions caritatives, il semble important que les salariés y prenant part soient volontaires et ne soient pas obligés par l'entreprise. Enfin, si certaines initiatives communales peuvent être peu onéreuses, dans l'ensemble, ce type d'action a un coût financier important (matériel, assurance, communication, gestion des absences, etc.).

\* \* \*







Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0 international  
(CC BY-NC-ND 4.0)

Cette licence n'autorise qu'au téléchargement de cette étude et à son partage,  
sous réserve de citer son titre, ainsi que les noms de ses auteurs.

Aucune modification ni aucune utilisation commerciale ne sont autorisées.



Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0 international  
(CC BY-NC-ND 4.0)

Cette licence n'autorise qu'au téléchargement de cette étude et à son partage,  
sous réserve de citer son titre, ainsi que les noms de ses auteurs.  
Aucune modification ni aucune utilisation commerciale ne sont autorisées.