

DOSSIER DE PRESSE

L'entreprise change la donne

**LES PROPOSITIONS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE
DANS LE CADRE DE L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE 2022**

CONTACT :

Margaux Terranova
Chargée de communication
margaux.terranova@idep.net
+33 6 73 73 31 11

SOMMAIRE

ÉDITO	3
LA DÉMARCHE	4
4 THÉMATIQUES.....	5
50 DIRIGEANTS D'ENTREPRISE RÉUNIS EN 4 COMMISSIONS.....	5
120 CITOYENS AU CŒUR DE 14 DÉBATS AVEC DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE	7
INTERPELLATION DES CANDIDATS	7
LES PROPOSITIONS	8
EMPLOYABILITÉ.....	8
NOUVELLES ORGANISATIONS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.....	11
MEILLEURE ASSOCIATION DES SALARIÉS À LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE	14
TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET CLIMATIQUE.....	18
ENSEIGNEMENTS DES ATELIERS CITOYENS	21
PERCEPTION GÉNÉRALE DU RÔLE DES ENTREPRISES À L'ORÉE DE LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE	21
NOUVELLES ORGANISATIONS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : PERCEPTION CITOYENNE.....	24
L'EMPLOYABILITÉ : PERCEPTION CITOYENNE.....	25
ASSOCIER MIEUX LES SALARIÉS À LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE : PERCEPTION CITOYENNE.....	27
LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET CLIMATIQUE : PERCEPTION CITOYENNE.....	28
PRÉSENTATION DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE	29

ÉDITO

***Crise écologique, fractures économiques et sociales, chômage, endettement public, égalité femmes/hommes, intégration de toutes les générations dans le monde du travail...** autant de défis qui préexistaient à la pandémie de Covid-19, qu'elle a souvent mis en lumière, parfois même aggravés, mais que la décrue sanitaire n'emportera pas avec elle.*

*Parce que la perception de leur contribution à l'intérêt général progresse auprès des Français, **les entreprises sont aujourd'hui considérées comme des acteurs majeurs pour relever ces défis.***

***2 Français sur 3 estiment que les entreprises ont le pouvoir d'améliorer le monde actuel.** 56% pensent que les entreprises doivent prendre en compte « les citoyens dans leur ensemble », et donc la société, pour orienter leurs choix et actions¹.*

*Depuis la crise de 2008, les entreprises sont en effet nombreuses à s'être engagées dans une **ère post-RSE** de mise en cohérence de leurs responsabilités au sein de la société avec leurs modèles d'affaires et leurs pratiques professionnelles. Revendiquant une **performance plurielle**, elles ont apporté des réponses concrètes à des sujets majeurs de préoccupation : la réhabilitation de l'apprentissage comme voie d'accès à l'emploi pour de nombreux jeunes ou leur préoccupation environnementale grandissante en sont des exemples marquants.*

Les entreprises ont d'ailleurs prouvé, durant la pandémie de Covid-19, qu'elles étaient à la hauteur de ces attentes, qu'elles étaient capables de changer la donne.** Les respirateurs et le gel hydroalcoolique manquaient, elles ont reconverti leurs chaînes de production pour en fabriquer. Les stocks de masques étaient vides, elles ont réalisé des prouesses logistiques pour en acheminer. L'accès à certains besoins, essentiels ou non, était entravé, elles ont adapté leurs offres pour que tous y aient accès. **Aussi, ont-elles dessiné en un temps record une perspective de sortie de crise.

Leur capacité d'innovation, leur agilité opérationnelle et la viabilité de leurs modèles de financement, mettent les entreprises en capacité de réellement changer la donne. Face aux défis contemporains, elles entendent continuer à le prouver.

Antoine Frérot

Président de l'Institut de l'Entreprise
Président-directeur général de Veolia

¹ Étude ELABE pour l'Institut de l'Entreprise, « [Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises](#) », septembre 2020

LA DÉMARCHE

« Plusieurs enquêtes le montrent : les entreprises ont été jugées comme des acteurs de confiance durant la crise sanitaire. **Aujourd'hui, les Français comptent majoritairement sur elles pour changer les choses dans la société**².

En accord avec sa mission visant à rapprocher les Français de l'Entreprise par la définition de nouveaux équilibres entre performances économique, sociale et environnementale, l'Institut de l'Entreprise entend convaincre, en cette période de campagne électorale, de leur contribution à l'intérêt général, et **proposer les conditions pour qu'elles puissent accentuer leurs réponses aux défis qui préoccupent nos concitoyens.**

C'est dans cette optique que l'Institut de l'Entreprise, **tenant à distance toute préoccupation politique ou partisane**, a engagé une démarche unique.

Ce sont d'abord **50** Présidents-directeurs généraux, directeurs généraux et membres de Comités Exécutifs, issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs – dont 6 du CAC40 –, qui se sont réunis pour élaborer des propositions sur quatre thèmes identifiés comme majeurs aux yeux des Français : **l'employabilité, la qualité de vie au regard des nouvelles organisations du travail, l'association des collaborateurs à la réussite économique de l'entreprise, et la transition énergétique et climatique.**

Ensuite, ces propositions ont été **soumises au regard et au jugement sans filtre et sans concession des Français, dans le cadre d'Ateliers citoyens.** Elles ont ainsi pu être précisées et complétées au cours d'une démarche de co-construction associant, dans toutes les régions de France, des citoyens représentatifs de la diversité sociale, générationnelle et territoriale de notre pays.

Ce sont ces propositions que nous soumettons aujourd'hui au débat public, en espérant qu'elles puissent **nourrir les programmes des candidats à l'élection présidentielle**, qui seraient bien inspirés, comme le réclament les Français, de donner aux entreprises les moyens d'agir plus encore dans le sens de l'intérêt général ».

Paul Allibert

Directeur général de l'Institut de l'Entreprise

² Étude ELABE pour l'Institut de l'Entreprise, « [Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises](#) », septembre 2020

4 THÉMATIQUES

En 2020, l'Institut de l'Entreprise et le cabinet d'études et de conseil ELABE ont mené la seconde vague d'une étude intitulée « [Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises](#) ». La même année, l'Institut a organisé sur ce même thème 12 Ateliers citoyens inédits réunissant à chaque fois 10 Français et 1 dirigeant d'entreprise pour un temps d'échange direct et sans filtre, et sans qu'aucun « sujet qui fâche » ne soit écarté.

Sur la base de ces travaux, et dans la perspective de l'élection présidentielle 2022, **quatre thèmes ont été identifiés comme faisant partie des attentes fortes des Français envers l'Entreprise, ceux sur lesquels l'Entreprise peut faire plus encore pour changer la donne et améliorer les choses :**

- **Employabilité**
- **Nouvelles organisations et qualité de vie au travail**
- **Meilleure association des salariés à la réussite économique de l'entreprise**
- **Transition énergétique et climatique**

50 DIRIGEANTS D'ENTREPRISE RÉUNIS EN 4 COMMISSIONS

Dans le cadre de la campagne présidentielle, **l'Institut de l'Entreprise a réuni, en octobre et novembre 2021, 50 chefs d'entreprise** (Présidents, Présidents-directeurs généraux, Directeurs généraux et Membres de comités exécutifs, issus d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs – dont 6 appartenant au CAC40).

Réunis en quatre commissions thématiques, ils ont **réfléchi ensemble aux propositions concrètes pour que les entreprises puissent augmenter leur impact dans la résolution des défis qui préoccupent les citoyens.**

Sous la présidence de Marie-Christine Lombard (Présidente du directoire de GEODIS), la commission « Employabilité » a réuni :

- **Fabienne Arata** (Directrice générale de LinkedIn France),
- **Christophe Carval** (Directeur des Ressources Humaines d'EDF),
- **Vincenzo Esposito Vinzi** (Président du Groupe ESSEC),
- **Olivier Girard** (Président d'Accenture France et Benelux),
- **Béatrice Lafaurie** (Directrice générale en charge des RH de BPCE),
- **Esther Mac Namara** (Vice-Présidente en charge des programmes vers l'emploi d'OpenClassrooms),
- **Thierry Munier** (Président-directeur général d'Altempo),
- **Laurent Musy** (Président-directeur général de Terreal),
- **Jean-Jacques Salaün** (Directeur général d'Inditex France),
- **Charlotte Vandeputte** (Associée et membre du Comité Exécutif en charge des RH de Deloitte France et Afrique francophone).

Sous la présidence de Sébastien Bazin (Président-directeur général du Groupe Accor) et Christian Schmidt de La Brélie (Directeur général de KLESIA), la commission « Nouvelles organisations et qualité de vie au travail » a réuni :

- **Jean-Marc Borello** (Président du Directoire du Groupe SOS),
- **Daniel Harari** (Président-directeur général de Lectra),
- **Christophe Harrigan** (Directeur général de La Mutuelle générale),
- **Marc-Antoine Jamet** (Secrétaire général de LVMH),
- **Olivier Lenel** (Président du Directoire de Mazars France),
- **Laurent Marquet de Vasselot** (Directeur général de CMS Francis Lefebvre),
- **Jacques Richier** (Président d'Allianz France),
- **Philippe Roncati** (Président de Kyndril),
- **Laureline Serieys** (Directrice générale d'Uber France),
- **Anne-Charlotte Vuccino** (Fondatrice et CEO de Yogist).

Sous la présidence de Stéphane Pallez (Présidente-directrice générale de La Française des Jeux), la commission sur « La meilleure association des salariés à la réussite économique de l'entreprise » a réuni :

- **Guillaume Azéma** (Associé-fondateur de Hector Advisory),
- **Godefroy de Bentzmann** (Fondateur et Co-Président de Devoteam & Co-Président de Numeum),
- **Jean Beunardeau** (Président de HSBC Europe),
- **Frédéric Coirier** (Président-directeur général du Groupe Poujoulat et Co-président du METI- Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire),
- **Thierry Déau** (Président-directeur général de Meridiam),
- **Virginie Fauvel** (Présidente-directrice Générale de Harvest),
- **Pierre Ferracci** (Président du Groupe Alpha),
- **Éric Fourel** (Président d'EY France),
- **Didier Kling** (Président de la CCI Paris Île-de-France),
- **Corinne Lejbowicz** (Présidente de Qwant),
- **Philippe Nutricy** (Directeur de l'évaluation, des études et de la prospective de Bpifrance),
- **Helman Le Pas de Sécheval** (Secrétaire général de Veolia).

Sous la présidence de Jean-Pierre Clamadiou (Président d'ENGIE) et Béatrice Kosowski (Présidente d'IBM France), la commission « Transition énergétique et climatique » a réuni :

- **Méka Brunel** (Directrice générale de Gecina),
- **Thibault Chassagne** (Co-fondateur et co-CEO de Virtuo),
- **Olivier Colleau** (Directeur général de Kiloutou),
- **Xavier Huillard** (Président-directeur général de Vinci),
- **Helle Kristoffersen** (Directrice générale en charge de la Stratégie et de la RSE de TotalEnergies),
- **Éric Lenoir** (Directeur général d'Euler Hermes France),
- **Patrice Morot** (Président PwC France et Maghreb),
- **Caroline Parot** (Directrice générale d'Europcar Mobility Group),
- **Jean-Luc Petithuguenin** (Président de Paprec),
- **Laurent Tardif** (Président-directeur général de Prysmian Europe du Sud & Président de la FIEEC – Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication)
- **Florence Tondu-Mélique** (Présidente-directrice générale de Zurich France).

Les dirigeants membres du **Conseil d'Orientation de l'Institut de l'Entreprise** – dont la liste complète est à retrouver en annexe – ont également pris part aux travaux de finalisation de ces propositions.

120 CITOYENS AU CŒUR DE 14 DÉBATS AVEC DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Les premières pistes de propositions élaborées par les dirigeants d'entreprise ont dans un second temps été soumises au regard de plus de 120 Français, à l'occasion de 14 ateliers-citoyens, **afin d'en appréhender la réception et d'en affiner la pertinence.**

Aussi, en novembre dernier, l'Institut de l'Entreprise a organisé ces **14 débats, réunissant à chaque fois dix citoyens et un dirigeant d'entreprise**, à travers toute la France métropolitaine mais aussi en Corse et à La Réunion :

- Angers
- Argenton-sur-Creuse
- Bastia
- Bayonne
- Bobigny
- Bron
- Castelsarrasin
- Cherbourg
- Dole
- Fréjus
- Lille
- Reims
- Saint-Brieuc
- Saint-Paul de La Réunion

Original et participatif, cet exercice contribue chaque année depuis 4 ans au débat public sur le rôle de l'entreprise en plaçant les Français au cœur de la démarche. Au cours d'un **échange direct, libre et sans aucun filtre**, les Français ont pu faire part aux dirigeants d'entreprise de leurs attentes à l'égard des entreprises.

La nouveauté cette année est que les Français ont été interrogés sur les propositions élaborées par des dirigeants de grandes entreprises, réunis en commission thématique à l'initiative de l'Institut de l'Entreprise. **Les participants ont ainsi pu proposer des évolutions, exprimer leur approbation mais aussi signifier leurs doutes voire leur opposition, sans aucun tabou, sur chacune d'entre elles.**

Informées de la réception de leurs travaux par les Français, les commissions ont pu valider la pertinence de certaines propositions, **mais aussi en retravailler et en compléter d'autres.**

INTERPELLATION DES CANDIDATS

Ce sont ces propositions, élaborées par les chefs d'entreprise dans un processus de co-construction avec plus de 120 Français, que l'Institut de l'Entreprise, **dans une démarche non-partisane, versera au débat public et soumettra à tous les candidats à l'élection présidentielle.**

Dans un premier temps, les **équipes de campagne des candidats seront invitées à venir en débattre avec les membres des commissions et les entreprises adhérentes** de l'Institut de l'Entreprise, à l'occasion d'échanges confidentiels en petits comités.

Dans un second temps, **en association avec le Medef et CCI France, l'Institut de l'Entreprise organisera, le 21 février 2022, un événement réunissant tous les candidats à l'élection présidentielle**, pour les interroger sur leurs mesures économiques et la manière dont ils comptent aider les entreprises à réussir en France.

LES PROPOSITIONS

EMPLOYABILITÉ

Selon une [étude](#) menée en 2019 par l'Institut de l'Entreprise, 64% des actifs pensent qu'ils auront envie de changer de secteur d'activité ou de métier au cours de leur vie professionnelle. Cette « envie » est en fait une nécessité. Elle résulte des bouleversements majeurs du marché du travail qu'induisent la révolution numérique et la nécessaire décarbonation de l'économie.

Si le renforcement de l'employabilité des Français relève pour une grande part de l'action publique – notamment en ce qui concerne la formation académique –, et de la proactivité individuelle, les entreprises jouent aussi un rôle majeur. Elles sont déjà nombreuses à consacrer une part importante de leurs ressources à la formation continue et aux transitions professionnelles de leurs collaborateurs. Un investissement auquel les Français sont de plus en plus attentifs, et qui est de manière croissante perçu comme un élément de renouvellement du contrat social de l'entreprise.

Mais le rôle des entreprises est appelé à devenir de plus en plus déterminant : au contact quotidien du terrain, elles sont conscientes de leurs besoins d'aujourd'hui, et de ce qu'ils seront demain.

C'est pourquoi il apparaît capital de prendre toutes les mesures qui permettront aux entreprises de contribuer davantage au développement de l'employabilité des Français – au cours de leur formation initiale mais également tout au long de leur vie – et de renforcer par là-même leur attractivité d'employeurs. Ces mesures devront s'attaquer à divers freins, clairement identifiés par les entreprises, au rang desquels :

- Un déficit de connaissances de la réalité des métiers, des entreprises et de leurs besoins dès l'école primaire, et une forte inégalité d'accès à cette connaissance.
- La difficulté, en termes de procédures et de délais, de faire homologuer les formations certifiantes que conçoivent les entreprises et, ce, dans un temps compatible avec la réalité opérationnelle de leur activité. Or, sans cette homologation, pas d'accompagnement par les fonds dédiés à la formation professionnelle, auxquelles elles consacrent pourtant des cotisations considérables.
- La difficulté pour les Français, aussi bien que pour les entreprises cherchant à former leurs collaborateurs, de s'orienter dans l'univers des offres de formation ou de passer à l'action. 74% des actifs souhaitant changer de secteur d'activité ou de métier [déclaraient en 2019](#) n'avoir pas suivi de formation pour opérer ces changements au cours des 5 dernières années – seulement 13% en ayant suivi une dans les deux dernières années.

« Le télétravail, s'il présente un intérêt certain, porte également un risque collectif pour l'emploi : celui de la délocalisation. Renforcer l'employabilité des Français, c'est donc un enjeu de compétitivité pour notre pays et ses entreprises, mais aussi une exigence de cohésion nationale. La puissance publique et les entreprises doivent y œuvrer de concert. »

Marie-Christine Lombard, Présidente du directoire de GEODIS
Présidente de la commission « Employabilité »

Proposition n°1 : Initier, dans un souci d'égalité des chances, une dynamique partenariale entre l'Éducation nationale et le monde de l'entreprise pour mieux acculturer les élèves au monde professionnel.

- Inscrire systématiquement, dans le cursus de formation des enseignants, des **stages en entreprise** pour rapprocher ces deux mondes qui se connaissent peu.
- Permettre à chaque classe de collège et de lycée de **recevoir régulièrement, dans le cadre des heures dédiées à l'orientation, un témoin du monde professionnel** (issu d'une entreprise, des professions libérales, d'une administration, etc.).
- Passer à l'échelle supérieure pour les **partenariats publics-privés d'éducation dans les filières d'avenir** (ex. : P-Tech³).

Développer davantage de passerelles entre l'Éducation nationale et le monde de l'entreprise est une clé majeure du développement de l'employabilité des Français.

Le déficit de connaissance et de compréhension des enjeux du monde professionnel se creuse très tôt dans la scolarité. Il est aussi source de profondes inégalités au moment de l'orientation, entre des élèves qui ont accès, grâce à leur entourage ou au volontarisme de leurs enseignants, aux réalités de l'entreprise, et ceux qui en sont privés.

Les initiatives qui existent aujourd'hui, par exemple en matière de stages d'enseignants en entreprise ou de témoignages de professionnels en milieu scolaire, sont utiles et courageuses, mais faites à petite échelle et en ordre dispersées. L'Institut de l'Entreprise considère qu'il doit s'agir d'une priorité de l'action publique, en partenariat avec les entreprises, afin de systématiser les bonnes pratiques à l'échelle nationale.

Proposition n°2 : Renforcer, dans les programmes de primaire, l'enseignement des mathématiques, sciences et technologies, des langues et du travail en équipe.

Face à une réalité en rapide évolution dans le monde professionnel, il apparaît nécessaire de repenser les programmes éducatifs. Dès l'école primaire, les élèves français doivent tous être davantage formés à l'apprentissage des langues, des mathématiques et des sciences, ainsi que des « soft skills » (le travail en équipe notamment) – autant de compétences qui s'apprennent d'autant mieux qu'elles sont ancrées dès la jeunesse et qui leur seront essentielles dans une vie professionnelle, où la polyvalence est devenue l'un des critères majeurs de recrutement, et l'adaptabilité aux situations nouvelles, une nécessité pour évoluer.

³ [Découvrir le programme P-Tech](#) : un partenariat public-privé d'éducation, permettant d'accompagner des élèves dès le collège en cohérence avec les filières qui recrutent dans l'industrie.

Proposition n°3 : Permettre aux entreprises d'honorer un nouveau pilier du contrat social avec leurs collaborateurs en leur donnant les clés pour maintenir et développer leur employabilité tout au long de leur vie active.

- Labelliser et octroyer des avantages financiers aux entreprises investissant **au moins 25 % de plus que la moyenne nationale dans des formations certifiantes / diplômantes**. Et ce, par catégories d'entreprises (TPE, PME, ETI, grands groupes), à tous les niveaux de leur organisation et pour tous les types de formations certifiantes / diplômantes (*hard skills* et *soft skills*).
- **Simplifier les processus et réduire les délais** qui permettent à une formation interne d'entreprise d'obtenir une certification. Cela pourrait passer par un assouplissement de l'inscription au RNCP⁴.
- Permettre aux OPCO ⁵ de **financer plus facilement les formations certifiantes/diplômantes internes** des entreprises s'adressant à leurs collaborateurs.

Les entreprises doivent être davantage soutenues par les pouvoirs publics pour donner aux salariés les clés d'un apprentissage permanent, d'une formation continue tout au long de carrières qui sont de moins en moins linéaires.

Cette évolution du contrat social bénéficiera à tous :

- *Pour les salariés, le développement de leur employabilité est essentiel dans un contexte de bouleversement du marché du travail ;*
- *Pour les entreprises, la capacité d'adaptabilité des salariés est une condition de réussite des transformations ;*
- *Pour l'Etat et les contribuables, cela permet de ne pas faire peser sur les comptes publics le coût de la formation continue.*

Proposition n°4 : Publier de manière systématique, en Open Data, les indicateurs de performance de toutes les formations professionnelles certifiantes/diplômantes menant vers les métiers en tension.

L'enjeu est de permettre aux jeunes et à leurs familles, à toute personne souhaitant se former, et aux entreprises qui souhaitent former leurs collaborateurs de mieux percevoir les chances d'insertion professionnelle à l'issue d'une formation sur un métier en tension (c'est-à-dire un métier dans lequel les entreprises ont des difficultés à trouver suffisamment de candidats). Ce type de dispositif, qui est déjà pratiqué pour certaines formations initiales, peut servir à mieux informer le public sur les filières d'avenir qui recrutent.

⁴ [Le RNCP](#) (Répertoire national de la certification professionnelle) liste toutes les formations et tous les titres certifiés par la Commission nationale de la certification professionnelle.

⁵ [Les OPCO](#) (opérateurs de compétences) sont chargés depuis le 1^{er} avril 2019, d'accompagner la formation professionnelle. Ils ont remplacé les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Au nombre de 11, les OPCO ont pour mission de financer l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation. Si les OPCO peuvent en principe financer des formations internes, [les contraintes sont très fortes](#) et en tout cas très complexes à mettre en œuvre pour les PME.

NOUVELLES ORGANISATIONS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

C'est d'abord sur les entreprises que les Français comptent pour améliorer leurs conditions de travail selon l'étude « [Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises](#) ». Et pour cause, celles-ci ont profondément évolué ces dernières années sur ce sujet, et l'appréhendent désormais comme un levier de compétitivité et d'attractivité.

En outre, nombre d'entreprises risquent d'être disruptées par des acteurs nouveaux, qui ne viendraient pas les concurrencer uniquement sur leur métier, leur modèle économique ou leur technologie, mais sur leur capacité à être plus en phase avec les nouvelles attentes des collaborateurs.

À l'aune de la pandémie de Covid-19, qui a amené dans l'urgence une évolution des organisations du travail, les collaborateurs expriment plus que jamais de nouvelles aspirations – qui bouleversent le modèle du salariat tel qu'il existe depuis plusieurs dizaines d'années. La qualité de vie au travail devient un critère de choix majeur, parfois plus important même que le salaire. Et la nouvelle génération aspire à un travail choisi. Elle ne veut plus que lui soient imposés des horaires, un lieu où travailler, un emploi unique, etc. Elle aspire par ailleurs à conduire des actions qui aient du sens, révèlent des valeurs, ou concourent à un intérêt collectif.

Plus individualisées et plus souples, ces nouvelles organisations du travail portent cependant également le risque de nouvelles fractures et de nouvelles inégalités entre les salariés. Repenser la capacité des entreprises à adapter leurs modèles doit donc se faire sans perte de droits sociaux, pour que flexibilité ne rime pas avec précarité, et avec une attention renforcée pour la prévention des risques psychologiques induits par les nouvelles organisations.

« Nos collaborateurs, notamment les plus jeunes, veulent, et je les comprends, reprendre leur destin en main. Ils ne supportent plus qu'on leur impose des modèles. Dans mon secteur, je rencontre de plus en plus de personnes qui recherchent des flash-jobs, qui veulent dans le même mois travailler pour tel hôtel, tel restaurant et tel bar, tous appartenant à des sociétés différentes. »

Sébastien Bazin, Président-directeur général du Groupe Accor
Co-Président de la commission « Nouvelles organisations et qualité de vie au travail »

« Le monde économique d'aujourd'hui ne fonctionnera plus jamais comme celui d'avant-crise. Des collaborateurs salariés ou freelances, non affectés à un lieu de travail spécifique, doivent bénéficier de la même protection sociale dans une entreprise engagée, pleine de sens et tout autant agile. »

Christian Schmidt de La Brélie, Directeur général de KLESIA
Co-Président de la commission « Nouvelles organisations et qualité de vie au travail »

Proposition n°5 : Inciter les entreprises à permettre à leurs collaborateurs de s'engager, sur leur temps de travail, dans des activités à « impact » en faveur de l'intérêt général et des grands enjeux sociétaux.

- Étendre le dispositif de mise à disposition temporaire de salariés **en faveur de l'intérêt général**, prévu à l'article L. 8241-3 du Code du travail, **aux entreprises de moins de 5 000 salariés**.
- Créer un avantage social (**allègement des cotisations**) pour les entreprises qui mettent à disposition des salariés dans le cadre d'un mécénat de compétences.
- Faire de la mise en place des dispositifs *pro bono* et de mécénat d'entreprise des **thèmes au sein de la négociation obligatoire** sur la qualité de vie au travail.

À l'aune d'une crise qui a pu, aux yeux de certains, raviver les solidarités et le sens de l'intérêt général, les collaborateurs ont exprimé des envies de contribuer plus activement au bien-être collectif et appelé leurs entreprises à amplifier leurs actions au bénéfice de la société. La recherche de sens est plus que jamais une attente des salariés.

Les dispositifs tels que le mécénat de compétence permettent aux entreprises de faire bénéficier les actions d'intérêt général de leur professionnalisme ; mais elles ne sont que peu accessibles aux entreprises de moins de 5 000 salariés... c'est-à-dire à 75% des salariés français du secteur marchand⁶.

Proposition n°6 : Décloisonner les modèles de travail salarié et indépendant, sans que l'un ne s'efface au profit de l'autre.

- Garantir à tous les travailleurs, qu'ils soient salariés ou indépendants, un équilibre entre flexibilité et sécurité sans avoir à renoncer à l'un ou l'autre de ces statuts. Pour cela, définir un **socle commun de droits de l'activité professionnelle**, applicable aux salariés et aux indépendants.
- Faciliter les transitions entre les statuts de salarié et d'indépendant **en garantissant la portabilité des droits sociaux acquis**. Il s'agira pour cela de créer des passerelles sécurisées entre ces deux modèles.

Parmi les principales aspirations des salariés, figure la question de la souplesse et de l'individualisation des conditions de travail, sans perte de droits sociaux. Les plus jeunes, en particulier, aspirent à un travail choisi en termes de lieu et d'horaires de travail. Certains souhaitent même, dans certains secteurs, travailler dans le même mois pour différentes sociétés. Répondre à ces inspirations de flexibilité-sécurité nécessite des évolutions de la réglementation.

⁶ Source INSEE, [Tableaux de l'économie Française 2020, Catégories d'entreprises](#).

Proposition n°7 : Renforcer la formation des managers à la prévention des risques psychosociaux.

En faisant évoluer dans l'urgence les organisations du travail, la pandémie de Covid-19 a jeté une lumière crue sur des risques professionnels qui lui préexistaient (stress numérique, surmenage, troubles musculo-squelettiques...), et en a créé de nouveaux que les évolutions durables des modes de travail portent le risque de pérenniser.

Les managers, au contact quotidien de leurs équipes, sont en première ligne pour prévenir ces risques, et doivent par conséquent être accompagnés et formés de manière renforcée à ce rôle qui leur incombe.

Éviter et prévenir les risques psychosociaux relève d'une obligation pour les entreprises, déjà mise en œuvre, mais il est indéniable que les évolutions de modes d'organisation (notamment le télétravail), accentuées et accélérées par l'effet Covid, amènent de nouvelles problématiques, et donc un besoin de repenser et développer ces formations.

L'Institut de l'Entreprise souhaite profiter de l'occasion de la Présidentielle pour saluer l'engagement des entreprises en matière de prévention des risques professionnels, et les inviter à repenser leur action à l'aune des nouvelles pratiques de travail.

Proposition n°8 : Garantir aux entreprises un cadre juridique sécurisé pour mettre en œuvre des modèles d'organisation répondant aux nouvelles aspirations collectives et individuelles de leurs collaborateurs.

- **Définir légalement des garde-fous** sécurisant les entreprises qui mettent en place un cadre de télétravail souple, adapté aux (en) vies de leurs collaborateurs. Si les dispositions légales en vigueur sont protectrices des salariés (droit à la déconnexion, définition de plages horaires pour être contacté, contrôle de la durée et de la charge de travail), le développement du télétravail a montré qu'elles l'étaient moins à l'égard des entreprises. Il apparaît donc nécessaire de réformer ce cadre juridique de nature à décourager certaines entreprises d'avoir recours au télétravail.
- Faciliter la mise en œuvre d'horaires de travail plus souples, adaptés aux besoins et envies de chaque collaborateur. Il s'agit pour cela de **refondre les règles rigides et contraignantes** (avis conforme du CSE ou à défaut de CSE, autorisation de l'Inspection du travail) de détermination de l'horaire collectif de travail.

Les entreprises doivent aujourd'hui pouvoir répondre aux nouvelles aspirations de leurs salariés, désireux d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Pour cela, elles ont besoin d'un cadre sécurisé qui leur permette s'adapter aux nouvelles demandes, notamment en termes de lieu et d'amplitude du temps de travail.

MEILLEURE ASSOCIATION DES SALARIÉS À LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La question de la rémunération du travail apparaît majeure. Elle représente pour les entreprises un levier pour attirer et conserver des collaborateurs. Pour les salariés, elle est la garantie de la reconnaissance des efforts fournis et du mérite. Il ressort d'une [étude](#), menée en 2020 par l'Institut de l'Entreprise, que pour améliorer concrètement les choses dans la société, les Français attendent des entreprises qu'elles partagent plus équitablement les bénéfices entre les dirigeants, les salariés et les actionnaires.

Pourtant, en France, la part de la valeur ajoutée consacrée à la rémunération des salaires est stable depuis les années 50. Dans les grandes entreprises, 63% est distribuée aux salariés, 14% à l'Etat et aux collectivités et 5% aux actionnaires.

Surtout, la France est l'un des pays industrialisés les plus en pointe sur le sujet de l'association des salariés à la réussite économique de l'entreprise. La création de l'intéressement et de participation en 1959 en témoigne⁷.

Ces dispositifs d'association à la réussite économique de l'entreprise permettent d'accroître considérablement le revenu des salariés, tout en fournissant aux entreprises le moyen d'améliorer leur attractivité.

À titre d'illustration, voici les montants moyens versés par les entreprises au titre de quelques outils de redistribution des fruits de la réussite annuelle, pour l'année 2019 :

Primes et versements moyens observés en 2019 dans les entreprises ayant versé une participation, un intéressement ou abondé les plans d'épargne salariale, par taille d'entreprise.			
Taille d'entreprise	Participation Prime moyenne par salarié (en euros)	Intéressement Prime moyenne par salarié (en euros)	PEE Versements moyens par salarié (en euros)
10 à 49 salariés	1 930	2 484	2 807
50 à 99 salariés	1 725	1 833	2 704
100 à 249 salariés	1 576	1 553	2 458
250 à 499 salariés	1 478	1 711	2 723
500 à 999 salariés	1 539	1 913	2 616
1000 salariés et plus	1 408	1 953	2 762

Source : « Participation, intéressement et épargne salariale de 2006 à 2019 : séries statistiques révisées (2007-2009) et actualisées (2010-2019) », [Dares](#), 2021

⁷ Les principaux dispositifs concernés ici sont intéressement, participation, actionnariat salarié. L'intéressement des salariés est un dispositif de prime salariale, conditionné à l'atteinte d'objectifs fixés dans le cadre d'un accord d'entreprise. La participation est une forme d'association des salariés au résultat fiscal de l'entreprise. Comme pour l'intéressement, sa mise en place est définie par un accord d'entreprise. Elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, et peut être mise en œuvre, dans les entreprises situées au-dessous de ce seuil, par le biais d'un accord volontaire ou, à défaut, par une décision unilatérale de l'employeur – à condition qu'il existe un accord-type dans sa branche professionnelle.

Ces chiffres permettent de mesurer l'importance que ce type d'accompagnement de l'entreprise peut représenter pour leurs collaborateurs, en particulier dans les petites structures qui s'avèrent les plus généreuses lorsqu'elles sont en mesure de verser.

Mais le large déploiement de ces dispositifs de redistribution efficaces et pertinents, auxquels s'ajoutent l'actionnariat-salarié ou les plans d'épargne salariale, est entravé par leur sur-fiscalisation, ainsi que par la complexité et la rigidité de leur mise en œuvre.

Si bien qu'aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui ne peuvent les offrir à leurs salariés, notamment dans les structures de moins de 50 salariés, qui, bien que représentant près de 46% des emplois⁸, sont seulement 10% à avoir mis en place un accord d'intéressement, et 5% à avoir mis en place un accord de participation⁹.

« Nous avons, en France, des dispositifs réellement avantageux qui ne sont malheureusement pas assez généralisés, en raison de la fiscalité et de leur complexité. L'enjeu est de les étendre pour qu'ils bénéficient à tous, y compris dans les TPE et les PME, qui ont besoin de simplification et d'accompagnement pour pouvoir se les approprier. »

Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale de La Française des Jeux
Présidente de la commission « Meilleure association des salariés
à la réussite économique de l'entreprise »

⁸ En 2018, les trois millions et demi de petites et moyennes entreprises représentaient 99,8 % des entreprises, 45,7 % de l'emploi salarié en équivalent temps plein, et 40,3% de la valeur ajoutée. Source [Insee](#).

⁹ Source [Dares](#), 2019.

Proposition n°9 : Rendre tous les dispositifs de partage des bénéfices (intéressement, participation, actionnariat-salarié...) plus simples pour les entreprises, avec des processus plus rapides et un guichet unique dédié auprès de l'administration, allant plus loin que ce qui existe aujourd'hui pour aider les TPE/PME à mettre en œuvre les modèles d'accords-types définis par branche professionnelle.

La loi Pacte a apporté depuis 2019 un certain nombre d'avancées concernant ces dispositifs, en permettant par exemple aux entreprises de moins de 50 salariés d'appliquer, au moyen d'un document unilatéral d'adhésion de l'employeur, un dispositif de participation mis en place par un accord de branche agréé.

Mais la mise en œuvre de ces outils est souvent un long parcours du combattant administratif face auquel les entreprises de taille réduite sont démunies, par manque de compétences et de temps. Beaucoup de petites entreprises ne disposent pas de représentation syndicale interne ou même d'équipe dédiée à la gestion des ressources humaines, et ne sont pas outillées pour transposer des accords de branche.

Pour rendre l'intéressement, la participation et l'actionnariat salarié accessibles à plus de salariés, et notamment à ceux des TPE/PME qui en sont encore très largement privés, il convient de renforcer l'esprit de la loi Pacte en proposant un accompagnement plus efficace avec des processus simplifiés, des modèles-type de mise en œuvre par branche et un guichet unique auprès de l'administration.

Proposition n°10 : Pour augmenter la part perçue par les salariés, faire baisser la pression fiscale sur l'intéressement et la participation par la réduction du forfait social.

La sur-fiscalisation des dispositifs de partage des bénéfices (participation et intéressement, notamment) les ont rendus trop coûteux et moins attractifs pour les entreprises, en particulier dans les structures de plus de 250 salariés.

Voté en 2012, le passage brutal du forfait social de 8 à 20% a dissuadé nombre d'entreprises de se lancer dans la mise en œuvre d'une politique d'intéressement. Prenant acte de cet effet pervers, la loi Pacte de 2019 a supprimé le forfait social pour les entreprises de moins de 50 salariés et l'a limité à la participation pour les entreprises de 50 à 250 salariés¹⁰.

Malgré ces progrès, le forfait social de 20% continue de dissuader les entreprises, notamment de plus de 250 salariés, à s'appuyer davantage sur l'intéressement et la participation pour associer leurs collaborateurs à la réussite économique annuelle.

À périmètre économique constant, l'abaissement de la pression fiscale sur ces dispositifs permettrait aux entreprises d'accroître le montant perçu par les salariés à coût égal pour l'entreprise, et inciterait davantage d'entreprises à les développer.

¹⁰ Source [Ministère du Travail et de l'Emploi](#)

Proposition n°11 : Encourager le développement du Plan d'Épargne d'Entreprise dans les TPE et PME et en rendre la transférabilité plus simple et plus facile.

Aider les collaborateurs à se constituer une épargne fait partie des outils dont disposent les entreprises pour partager avec leurs salariés les fruits de la réussite économique, pour soutenir le pouvoir d'achat et renforcer leur attractivité d'employeur.

Les sommes issues de l'intéressement et de la participation que le salarié n'a pas souhaité percevoir immédiatement peuvent ainsi être placées dans des plans d'épargne salariale, avec, à la clé, des avantages fiscaux et sociaux. Parmi les différents outils d'épargne salariale, le Plan d'épargne d'entreprise (PEE), système d'épargne collectif ouvrant aux salariés la faculté de se constituer, avec l'aide de l'entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières, présente des intérêts significatifs pour les entreprises qui souhaitent mieux associer leurs collaborateurs à la réussite économique annuelle.¹¹

Au-delà de ses avantages fiscaux, l'épargne du PEE présente l'intérêt d'être débloquée au bout de cinq ans (et non pas seulement à la retraite comme dans le cas d'un Perco), voire avant dans certains cas (mariage, naissance, achat de la résidence principale, etc.), et donne en outre la possibilité à l'entreprise de renforcer la redistribution au moyen d'abondements volontaires.

Or le PEE est encore très inégalement répandu. Un salarié sur deux n'y a pas accès en France ; cette proportion monte à près de 9 sur 10 dans les entreprises de moins de 50 salariés¹², qui concentrent pourtant 46% des emplois du secteur marchand.

Par ailleurs, lorsqu'un salarié détenteur d'un Plan d'épargne en entreprise change d'employeur, les processus pour effectuer le transfert de son épargne sont compliqués. Dans une situation idéale, chaque salarié devrait pouvoir être « suivi » par son PEE avec simplicité. Dans la réalité pratique, il est très fréquent que les salariés ignorent qu'ils ont « laissé derrière eux » des PEE dans les entreprises où ils sont passés, ou bien qu'ils aient dû liquider ces plans d'épargne avantageux en changeant d'entreprise, sans pouvoir reverser ces sommes sur leurs nouveaux PEE.

Inciter davantage les TPE et PME à mettre en place des PEE, et en rendre la transférabilité plus aisée, apparaissent comme deux mesures permettant de mieux associer les salariés à la réussite économique de leur entreprise. Il ne s'agit pas d'inventer de nouveaux dispositifs mais de mieux utiliser ceux qui existent.

¹¹ Source [Ministère du Travail et de l'Emploi](#).

¹² Source [Dares](#), 2019.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET CLIMATIQUE

Empreinte écologique des bâtiments, mutation des sources d'énergie, impact sanitaire des technologies, augmentation des risques liés aux catastrophes climatiques... dans un monde peuplé de près de 8 milliards d'êtres humains étroitement interdépendants, la question de la transition énergétique et climatique est désormais au cœur des préoccupations des citoyens et des entreprises, tous secteurs confondus.

Malgré les efforts qu'elles déploient, et le profond mouvement de transformation engagé en faveur de pratiques durables, les entreprises ne sont cependant que le 5^{ème} acteur sur lequel comptent les Français pour faire face au défi écologique, selon une [étude](#) de l'Institut de l'Entreprise.

Pourtant, par leurs capacités d'innovation technologique et de financement, leur efficacité dans la mise en œuvre économiquement viable de projets complexes, elles sont, aux côtés et en partenariat des pouvoirs publics, des atouts clés face aux nombreux enjeux énergétiques et environnementaux.

« Les enjeux majeurs que représente la transition énergétique et climatique nécessitent un alignement d'objectifs et une collaboration efficace entre les pouvoirs publics et les entreprises, ces dernières ayant un rôle essentiel à jouer. L'existence d'une administration de mission forte et compétente capable de mettre en œuvre des programmes ambitieux et d'être un interlocuteur efficace des entreprises constituerait une étape permettant à ces dernières d'accélérer leurs efforts et de les porter à un autre niveau. »

Jean-Pierre Clamadiou, Président d'ENGIE
Co-Président de la commission « Transition énergétique et climatique »

« Les entreprises leaders de demain, quelles que soient leurs tailles ou leur domaine d'activité, seront celles qui arriveront à se positionner sur leurs marchés avec une approche combinant transformation digitale et décarbonation. L'enjeu, c'est de réunir en France les conditions favorables pour cela. »

Béatrice Kosowski, Présidente d'IBM France
Co-Présidente de la commission « Transition énergétique et climatique »

Proposition n°12 : Accélérer, mesurer et rendre publique la prise en compte, dans la commande publique, de critères contributifs à la transition énergétique et climatique (en application de l'article 35 de la loi « Climat et Résilience »).

La loi « Climat et Résilience » d'août 2021¹³ a prévu dans son [article 35](#) que les marchés publics doivent intégrer des critères « de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale » dans leurs appels d'offre et dans l'évaluation des réponses.

Toutefois, le même article précise que le décret d'entrée en vigueur de ces dispositions peut être adopté d'ici 2026 – et ce dernier n'a, de fait, toujours pas été signé à ce stade. Ce qui signifie que pour l'instant, les acheteurs publics ne sont pas obligés de privilégier dans leurs choix de biens et de services les entreprises qui font l'effort de se mettre en conformité avec les exigences de la transition énergétique et climatique.

Or, en France, les structures publiques (collectivités, État, bailleurs sociaux, établissements de santé et autres opérateurs) sont les premiers acheteurs, puisque l'achat public représente à lui seul plus de 9% du PIB¹⁴.

Au-delà de la valeur d'exemplarité que représenterait le fait de privilégier les entreprises qui agissent en faveur de la transition énergétique et climatique, il est clair que l'effet d'entraînement d'une telle masse d'achat ne peut qu'être colossal concernant lesdites transitions en France.

Pour ce faire, le meilleur moyen semble d'accélérer et de faire connaître largement, sans attendre 2026, la mise en vigueur du décret d'application de l'article 35 de la loi « Climat et Résilience », qui impose non seulement la prise en considération des critères de qualité énergétique et climatique des biens et services achetés par l'État, mais également la mise en place d'un pilotage au travers d'« indicateurs précis, exprimés en nombre de contrats ou en valeur et publiés tous les deux ans, sur les taux réels d'achats publics relevant des catégories de l'achat socialement et écologiquement responsable parmi les achats publics réalisés par la collectivité ou l'acheteur concerné. Il précise les objectifs cibles à atteindre pour chacune de ces catégories ».

Proposition n°13 : Créer une administration de mission, permettant aux entreprises et aux filières de bénéficier d'une meilleure coordination publique, afin de faire avancer plus vite et plus efficacement les nombreux projets techniques, financiers ou éducatifs en faveur de la transition énergétique et climatique.

Les entreprises, qui sont conscientes de la nécessité d'accélérer les efforts en matière de transition énergétique et climatique et volontaires pour le faire, ont besoin pour cela d'interlocuteurs et de décisions publiques mieux coordonnés. La dispersion de la décision

¹³ [LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets](#)

¹⁴ « Le montant des achats publics est mesurable en faisant la somme des « consommations intermédiaires » (CI : les achats courants de biens et services) et de la « formation brute de capital fixe » (FBCF : les investissements) des « administrations publiques » dans les comptes nationaux. Il était égal à 209 Md€ en 2020, soit 14,7 % de l'ensemble des dépenses des administrations publiques et 9,1 % du PIB. » Ce montant de 209 Md€, « soit 123 Md€ pour les CI et 86 Md€ pour la FBCF, est réparti entre l'Etat et les organismes divers d'administration centrale, à hauteur de 34 %, les administrations publiques locales, à hauteur de 48 %, et les administrations de sécurité sociale, à hauteur de 18 %. » Sources : Fiche [FIPECO](#) & [INSEE](#)

et de l'information entraîne en effet un manque d'efficacité et d'impact pour mener à bien des projets structurants et mettre sur pied d'importants partenariats publics-privés.

Sans promouvoir une administration sur-centralisée, il est possible d'améliorer la coordination avec les acteurs privés autant qu'entre les acteurs publics, au sein de la galaxie ministérielle et administrative.

Cette coordination pourrait être assurée par une administration de mission, qui pourrait par exemple être positionnée en appui de structures déjà existantes comme [l'ADEME](#) (Agence de la transition écologique), serait dotée d'une forte délégation de pouvoirs du politique, reposant sur une compétence technique affirmée, et capable de piloter les objectifs et projets complexes nécessaires à la transition énergétique et climatique, en particulier ceux qui reposent sur une étroite collaboration entre le public et le privé.

Proposition n°14 : Passer au niveau supérieur d'ambition pour les financements de la transition énergétique, avec des plans clairs, coordonnés par une administration de mission (cf. proposition n°13), par exemple sur :

- Le bâtiment
- Les bornes de recharge électrique (via un plan de déploiement similaire à celui de la fibre)
- Les *greentechs* : à défaut d'être un grand émetteur de gaz à effet de serre au niveau mondial en raison de son échelle réduite et de son mix énergétique orienté sur le nucléaire, la France peut avoir un impact positif grâce à la qualité de ses innovations.

La transition environnementale, notamment en matière d'énergie et de réduction de l'impact climatique des activités humaines, implique un développement industriel et technologique majeur dans plusieurs domaines-clés. L'association, dans une logique de filière, entre les pouvoirs publics et les entreprises apparaît comme un facteur déterminant pour identifier les obstacles pratiques et réglementaires, mobiliser les financements et assurer le passage à l'échelle dans la production.

L'organisme d'interface décrit dans la proposition n°13 aurait la responsabilité de piloter la mise en œuvre de tels plans d'investissement, pour lesquels il est nécessaire de penser un changement d'envergure.

Proposition n°15 : Bien qu'il ne s'agisse pas à proprement parler d'une proposition mais plutôt d'une interpellation, les membres de l'Institut de l'Entreprise souhaitent demander aux candidats d'expliquer comment ils comptent, à périmètre constant, flécher les ressources issues de la fiscalité vers les besoins de transition énergétique et climatique.

Il ne s'agit en aucun cas d'inciter à la création d'une fiscalité supplémentaire, qui impacterait les entreprises et les ménages, mais de réorienter la fiscalité existante pour la faire contribuer plus clairement à la transition énergétique et climatique.

ENSEIGNEMENTS DES ATELIERS CITOYENS

À la suite du travail accompli par les quatre commissions thématiques, l'Institut de l'Entreprise a souhaité **confronter ses propositions à un panel représentatif** de la population française.

Ces Ateliers Citoyens se sont tenus **entre le 16 et le 27 novembre 2021 dans 14 villes** de France, incluant la Corse et la Réunion, selon la méthodologie développée depuis 2018 dans le cadre du [programme Repère Confiance](#). **Chaque Atelier rassemblait 10 citoyens** pour prendre connaissance des propositions de l'Institut de l'Entreprise et en débattre, **d'abord entre eux puis avec un chef d'entreprise**.

L'objectif affirmé était de **recueillir l'état d'esprit des Français, sans filtre**.

Nous proposons ici une **synthèse des réactions** observées lors de ces débats, d'abord vis-à-vis du rôle sociétal des entreprises et ensuite à propos de chacun des quatre thèmes que l'Institut de l'Entreprise souhaite porter dans le cadre de la campagne présidentielle.

PERCEPTION GÉNÉRALE DU RÔLE DES ENTREPRISES À L'ORÉE DE LA CAMPAGNE PRÉSIDENTIELLE

Pour la plupart des Français rencontrés, les entreprises ont un rôle central à jouer, économique et social mais aussi sociétal, pour améliorer les choses dans la société.

Même si tous les citoyens ne sont pas tous alignés sur le niveau d'articulation de ce rôle avec les pouvoirs publics – préférant, selon les uns ou les autres, laisser plus ou moins de latitude et de liberté aux entreprises – il se dégage un consensus sur le fait que **leur contribution est décisive pour faire avancer les choses** sur de nombreux sujets.

« L'entreprise est un acteur majeur, au cœur de tout. »

Bastia, 30-45 ans¹⁵

« Il ne faut pas tout attendre du gouvernement, il faut que tout le monde joue sa part du jeu et il est indispensable que les entreprises prennent la leur pour que ça avance. »

Fréjus, 46-65 ans

À ce titre, dans une enquête d'opinion réalisée en juillet 2020 par le cabinet Elabe ([La France d'après : Reboot ou Reset](#)), **73% des Français perçoivent que les entreprises ont la capacité à améliorer le monde** dans lequel on vit (contre 61% en 2019).

Des Français mettent également en exergue **le rôle d'exemplarité qui incombe aux entreprises** : à partir du moment où elles sont au centre du jeu et interagissent avec l'ensemble des acteurs de la société (leurs salariés, leurs clients, leurs fournisseurs, leurs actionnaires, les pouvoirs publics, les citoyens, les syndicats, les associations, etc.) elles

¹⁵ Les verbatim qui suivent sont tous issus des Ateliers Citoyens 2021. L'attribution en a été anonymisée et abrégée. Elle doit être lue ici de la manière suivante : Habitant de Bastia, âgé de 30 à 45 ans.

envoient – par leurs choix, leurs actions, leurs discours – des signaux qui sont décodés par ces acteurs et influent sur leurs comportements.

Cependant, les Français ne donnent pas leur confiance a priori aux entreprises et exigent des preuves tangibles de leur engagement.

Même si l'engagement des entreprises dans la société est de plus en plus repéré par les Français, **certains d'entre eux émettent des doutes sur la sincérité de cet engagement.**

« J'ai un avis mitigé sur le rôle des entreprises, il y a un conflit d'intérêt, l'entreprise privilégie l'aspect business, c'est normal, mais ça n'est pas compatible avec l'aspect sociétal. De plus en plus d'entreprises s'engagent dans la RSE car ça peut être un avantage marketing pour eux. »

Bron, 18-29 ans

Pour certains, ce doute sur la sincérité de l'engagement **se concentre sur les grandes entreprises**. Les PME étant perçues par eux comme plus authentiques dans les actions qu'elles sont susceptibles de mener au plus près du terrain.

« Moi je pense que les très concernées sont les petites entreprises, les commerces, les indépendants, qui font à leur échelle. Les grosses entreprises qu'on voit dans les pubs, elles surfent sur le côté environnement, en montrant, mais qu'est-ce qui se passe derrière ? »

Bayonne, 30-45 ans

« Il faut des contrôles pour qu'elles s'engagent pour les salariés et pour la planète, c'est un cercle vertueux, on ne peut pas faire l'un sans l'autre. Il faut aller vers des obligations réglementaires et ne pas compter que sur les grandes entreprises »

Reims, 46-65 ans

En conséquence, ceux-ci militent pour la mise en place de solutions pour **aider les PME à mener des actions utiles à la société autant que les grandes entreprises**.

« Des aides transversales pour aider les petites structures à structurer la démarche, ça aiderait pour déployer plus vite. »

Castelsarrasin, 46-65 ans

Pour d'autres, en revanche, **la traditionnelle dichotomie de perception entre grandes entreprises et petites entreprises s'inverse au profit des premières**. Ils sont convaincus que seules les grandes entreprises disposent des moyens et de l'envergure nécessaire pour prendre à bras le corps les sujets RSE et changer les choses.

« Ça dépend des entreprises, une petite PME ne va pas faire pareil qu'une grosse entreprise. Elle va s'en soucier, mais beaucoup moins. »

Angers, 46-65 ans

L'initiative de l'Institut de l'Entreprise est bien accueillie par l'ensemble des Français qui ont participé aux Ateliers Citoyens.

Soumettre des propositions aux politiques dans le cadre de l'élection présidentielle est **une démarche qui fait sens aux yeux des Français**. Pour beaucoup, les entreprises ont raison de vouloir peser sur la campagne présidentielle pour faire avancer des propositions **au bénéfice des salariés et des citoyens**.

« Puisque les entreprises sont des acteurs incontournables de ce que va être l'environnement économique, il est important qu'elles se mêlent de ce qui va se passer au niveau politique. Et sur chaque thématique l'entreprise a quelque chose à proposer, cela fait comme une discussion participative. »

Bastia, 30-45 ans

La **volonté d'échanger sur ces propositions** avec les Français avant de les soumettre aux politiques est également **très bien reçue**. Certains Français expriment même leur souhait d'être tenus informés des propositions qui seront *in fine* proposées au débat public ou se posent la question de leur traduction politique effective une fois l'élection passée.

« Savoir qu'ils ont besoin de l'avis du citoyen pour faire des propositions aux candidats je trouve que c'est un plus qui me plaît bien, après ce que j'aimerais savoir c'est si on aura un retour public pour savoir quelles propositions vont vraiment être présentées »

Bastia, 30-45

« J'ai trouvé cela très prometteur, je trouve bien que les entreprises mettent en avant ces propositions, après j'ai un petit questionnement sur comment cela va être pris par les politiques et comment cela va être appliqué, il y a des sujets larges, il faut voir comment cela va être interprété. »

Lille, 18-29 ans

Expérience inédite, très majoritairement jugée comme enrichissante, **les ateliers citoyens ont été vécus positivement par nombre de participants**.

« C'est la première fois, je trouve cela hyper sympa d'échanger, d'avoir l'avis d'autres personnes, je trouve cela très enrichissant, et on repart avec d'autres visions. »

Lille, 18-29 ans

Surtout, **les échanges avec les dirigeants ont fait changer le regard de certains** sur les grandes entreprises et on contribue à dissiper des préjugés.

« Je me suis rendu compte que j'avais certains préjugés. Je ne pensais pas que les entreprises pouvaient avoir un œil bienveillant sur leurs employés. J'ai trouvé ça très intéressant et constructif. Le dirigeant m'a montré qu'on pouvait être directeur d'un grand groupe et avoir des idées en phase avec un monde qui ne vient pas de l'entreprise. »

Argenton-sur-Creuse, 46-65 ans

Les quatre thématiques travaillées par l'Institut de l'Entreprise résonnent avec les préoccupations des Français. Toutes sont jugées importantes à traiter. Celles-ci ont été définies par l'Institut de l'Entreprise à la suite d'une grande consultation des Français lors de la [troisième saison de Repère confiance](#).

« Les quatre thématiques paraissent importantes, il y a du travail sur chacune. »

Saint-Paul de la Réunion, 30-45 ans

... et surtout **légitimes à être portées par les entreprises**, car à leur portée en termes de périmètre d'action.

« C'est parlant, en effet s'il faut que l'entreprise soit un facteur de changement, je pense qu'aborder ces thèmes c'est pertinent, parce que c'est ce qui peut être mis en place par les employeurs. »

Dole, 30-45 ans

Dans les pages suivantes figurent les réactions spontanées des Français rencontrés vis-à-vis des quatre thématiques adressées par l'Institut de l'Entreprise ainsi que les aspirations qu'ils expriment à leur endroit.

NOUVELLES ORGANISATIONS ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : PERCEPTION CITOYENNE

Concernant cette thématique, les Français ont tout de suite à l'esprit la montée en puissance du télétravail. Un sujet dont ils souhaitent que les entreprises s'emparent dans les années qui viennent, au-delà de la situation particulière de la crise sanitaire.

« Pour la qualité de vie et l'organisation du travail, on est plus sur le télétravail, cela existe depuis avant le Covid, et là les entreprises réfléchissent à une dynamique où on pourrait l'installer un ou plusieurs jours par semaine, ce serait bien, pour ceux qui le peuvent. »

Bobigny, 18-29 ans

En corollaire, apparaît fortement l'enjeu de la conciliation vie personnelle / vie professionnelle dont l'importance et la complexité se sont renforcées avec le renforcement du télétravail. **Si la flexibilité est saluée, certains sont en demande de garde-fous** pour éviter qu'il vampirise la vie personnelle.

« Aujourd'hui la barrière entre vie privée et vie pro est de plus en plus fine du fait du télétravail, il faut allier les deux. L'idée du travail en 2021 – 8h-18h au bureau – est archaïque. On confond présence et productivité. »

Saint-Brieuc, 18-29 ans

« On a tendance à travailler différemment et même plus, parce qu'il y a des heures de folie, on ne coupe pas totalement. Il y a du positif et du négatif dans ces nouvelles façons de travailler. »

Bayonne, 30-45 ans

« Mettre en place un cadre de travail quand les salariés sont à la maison. Ce n'est pas 6h-23h le travail à la maison, on ne lit pas ses mails à 22h, on ne répond plus au téléphone sur la pause déjeuner. »

Dole, 46-65 ans

L'autre bémol parfois soulevé est que cette flexibilisation ne serait pas accessible à tous les métiers, ce qui induirait de nouvelles fractures entre salariés.

« Qu'est-ce qui est proposé aux salariés et métiers ne pouvant pas bénéficier de conditions de travail plus flexibles ? »

Reims, 30-45 ans

Au-delà du télétravail, la thématique de la qualité de vie est perçue par certains comme un facteur d'attractivité pour les entreprises qui peinent parfois à recruter sur certains métiers en tension.

« Les entreprises peuvent avoir des difficultés à recruter. On a un problème d'employabilité du fait que les jeunes revendiquent d'abord leur vie privée, plutôt que leur vie professionnelle. »

Angers, 46-65 ans

Mais les « signes extérieurs de qualité de vie au travail » souvent promus par les start-up sont relativisés par les Français, et notamment par les plus jeunes qui privilégient des dimensions plus essentielles.

« Par rapport à ça, je suis mitigé, souvent on est démarchés par des recruteurs, ils nous vendent le babyfoot, du yoga, du sport, c'est bien, mais c'est l'équivalent du greenwashing pour l'environnement. La qualité de vie au travail passe avant tout par la prise en compte du stress des collaborateurs et la gestion de la charge de travail. Et surtout, rien n'a de sens sans de vraies perspectives d'évolution professionnelle. »

Reims, 18-29 ans

L'EMPLOYABILITÉ : PERCEPTION CITOYENNE

En grande majorité, la thématique de l'employabilité est appréhendée par les Français **moins sous l'angle de leur adaptation personnelle aux évolutions du marché du travail que sous celui des décisions politiques et des nouvelles pratiques d'entreprises qu'ils appellent de leurs vœux**, afin de corriger les injustices que produit le marché du travail et qui empêchent de nombreuses catégories de Français d'être suffisamment employables.

Ainsi, la première dimension qui revient le plus quand on évoque le thème de l'employabilité est celle de l'inclusion, révélant **l'émergence d'une grande aspiration à « laisser sa chance à tous »**.

« C'est important car il peut y avoir de nombreuses situations où les jeunes cherchent à s'insérer, à postuler dans une entreprise et il y a de nombreuses situations où on est recalé car on n'a pas fait telle formation très spécifique, et pas intégré tel établissement très coté et à cause de cela on part du principe que la personne ne sera pas bonne : il y a des freins, des barrières. Là il y a un travail de la part des entreprises pour moins se freiner et donner leurs chances à des profils plus atypiques »

Saint-Brieuc, 18-29 ans

Pour faire advenir cette plus grande ouverture des entreprises aux personnes en dehors des standards, **de nombreux participants militent pour une réinvention des méthodes de recrutement**, en citant de pratiques répandues dans d'autres pays.

« Aux USA, on donne une chance qu'on ne donne pas en France. Ici, il faut justifier. Alors qu'aux USA, ils jugent sur la valeur. Ils font un test, et après ils savent s'ils gardent ou pas. Alors que là, il faut justifier d'un CV, d'expériences, c'est un peu dommage. »

Angers 46-65 ans

Est évoquée également le **souhait de pouvoir bénéficier de plus de passerelles entre différentes fonctions dans l'entreprise**.

« Il faudrait aussi encourager la possibilité pour un salarié de passer d'un poste à un autre, même si ce ne sont pas des postes dans le même domaine. On a tous en tête le succès de personnes qui faisaient de la finance et sont passées à de la RH. Et les employeurs, comme pour le premier emploi, sont toujours un peu frileux de donner une chance à la personne. Quelqu'un qui vient avec des compétences techniques dans un poste différent, il a un regard neuf, de bonnes idées. »

Angers 46-65 ans

Parmi les discriminations à l'œuvre dans l'entreprise, celle sur l'âge est perçue comme la plus criante. Avec pour certains le sentiment que la tranche d'âge « non discriminée » se réduit comme peau de chagrin.

« Dans le recrutement, la discrimination sur l'âge c'est ce que je vois le plus. Déjà on est jeune on n'a pas d'expérience, et à 50 ans on est trop vieux. À 30 ans, ce sont les femmes avec les enfants... On n'est pas du tout sorti de ça. »

Bayonne, 30-45 ans

Cette attente d'inclusivité liée à l'âge s'adresse aussi aux outils de l'employabilité : des Français de plus de 50 ans insistent sur **l'importance que la formation en entreprise ne concerne pas seulement les jeunes générations** de salariés.

« Comme la retraite est tout le temps repoussée, j'aimerais qu'on n'oublie pas la formation des seniors quel que soit leur poste, ça c'est un sujet clé pour moi. »

Dole, 46-65 ans

Les propositions sur l'employabilité sont celles qui, parmi les quatre thèmes, ont remporté le niveau d'adhésion le plus important et le plus spontané.

Certaines ont même fait l'objet d'un plébiscite unanime : les mesures pour rapprocher l'Éducation nationale et le monde de l'entreprise, par exemple en faisant venir régulièrement en classe des témoins de la vie professionnelle ou en imposant un stage en entreprise durant la formation des enseignants.

Tous les participants se sont attachés à témoigner du **décalage qu'ils avaient ressenti ou qu'ils ressentaient entre la formation académique et les besoins et attentes du monde professionnel**, insistant souvent sur la nécessité de développer des approches moins scolaires de l'enseignement.

« Les études n'ont pas besoin d'être scolaires. Il faut davantage décloisonner et synchroniser l'école avec la vie active. »

Reims, 30-45 ans

Ces mesures n'ont jamais été comprises, comme certains détracteurs essayent parfois de le dénoncer, comme une tentative d'immixtion de l'entreprise dans les affaires de l'Éducation nationale. Au contraire, elles sont **apparues comme « de bon sens et utiles pour l'égalité des chances. »**

ASSOCIER MIEUX LES SALARIÉS À LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE : PERCEPTION CITOYENNE

Ce thème est **appréhendé, notamment par les jeunes, comme un levier de rapprochement entre les salariés et leurs dirigeants.**

« C'est intéressant car il y a une notion de partage commun et surtout de réussite commune, s'il y a partage des profits c'est qu'il y a eu une valeur de créée et donc une équipe performante. »

Saint-Brieuc, 18-29 ans

Mais, du point de vue de nombreux Français, ce levier fait face à **des antagonismes persistants entre les acteurs de ce partage** : salariés, dirigeants, actionnaires.

« Moi je trouve que le gros problème, ce sont les conflits d'intérêts. Il faudrait arriver à harmoniser l'ensemble de la société, les entreprises, les actionnaires, les salariés. Il faut légiférer. Tant que personne n'aura la même vision et ira dans un sens différent, on ne pourra pas régler les différends. »

Angers, 46-65 ans

En conséquence, certains participants font le constat que **cette thématique, malgré les grands discours, n'avance pas assez vite et pas assez fort, et nécessite en conséquence l'appui de décisions politiques fortes.**

« Sur le partage des profits, à chaque élection présidentielle on essaye de remettre ça en avant en se disant que, bien sûr, il faut le faire. Et en fait ça fait trois ou quatre présidentielles que ça n'a pas bougé, où ça n'a bougé que par des petits coups par des entreprises, elles vous filent 100 balles. »

Argenton-sur-Creuse, 46-65 ans

Parmi les conditions de réussite de ce cette meilleure association des salariés à la réussite économique de l'entreprise, **les Français citent en premier lieu la transparence, et notamment dans les PME.**

« Pour moi ça démarre du côté de l'entreprise par de la transparence : je sais comment c'est réparti et je comprends mieux si c'est juste, sinon on peut en discuter. »

Saint-Brieuc, 18-29 ans

« De toute manière on n'a pas de transparence sur la recette d'une entreprise. Donc, on ne peut pas vraiment savoir ce qu'une entreprise rentre, et ce que nous, nous sommes payés. »

Bayonne, 30-45 ans

Un point de vigilance est signalé par beaucoup de participants : ne pas oublier le salaire ! Avec en filigrane la crainte que les accords d'intéressement et de participation signés se fassent au détriment des augmentations de salaire.

« Je suis plus pour une revalorisation des salaires par rapport à la valeur que l'entreprise a créée. »

Bron, 18-29 ans

LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET CLIMATIQUE : PERCEPTION CITOYENNE

Recourir à des sources d'énergies plus propres et limiter l'influence humaine sur le climat fait consensus. **La prise en compte de cette problématique par les entreprises est jugée incontournable pour beaucoup**, et pas seulement les jeunes.

« Ça me paraît essentiel. Ça devient une idée commune à tous l'environnement, pour de plus en plus de gens, c'est quelque chose de vraiment urgent et essentiel. »

Bayonne 30-45 ans

« Ça doit passer par eux, car ils ont plus de poids que nous simples petits particuliers. »

Saint-Paul de la Réunion, 30-45 ans

Mais l'action en faveur de la réforme énergétique et climatique n'est clairement pas la première des valeurs attendues de la part des entreprises, surtout chez les plus modestes qui ont toujours en ligne de mire « la fin du mois » avant la « fin du monde ». Toutefois, même si elle ne constitue pas la priorité de beaucoup de Français, certains ont **une conscience diffuse qu'il faudra donner à la dimension environnementale la primauté** dans les années qui viennent.

« L'environnement je ne dirais pas que ce n'est pas important, mais ce qui va m'intéresser c'est déjà de trouver un travail, un revenu. Ensuite on voit l'environnement. Je ne vais peut-être être mal jugé mais chacun pense déjà à la satisfaction de son besoin. »

Castelsarrasin, 30-45 ans

« Forcément, si je dois choisir oui, je peux fermer les yeux sur l'environnement pour avoir un salaire à la fin, mais on sait que la problématique est importante et qu'on ne doit pas continuer à fermer les yeux. »

Bron, 18-29 ans

Attendues sur cette thématique du fait de leur poids économique, **les entreprises ne sont pas perçues encore comme suffisamment proactives** par certains Français...

« Je ne suis pas persuadé que l'entreprise soit la plus à même d'être moteur, même si c'est son job. Parce que pour elle, c'est avant tout plus une contrainte qu'un atout. C'est un coût. »

Angers, 46-65 ans

« Pour ma part, les entreprises ne sont pas du tout concernées par l'environnement. C'est quelque chose que j'ai l'impression de voir comme une contrainte pour elles, ce sont des effets secondaires et on verra plus tard. Ce n'est pas ce qui fait rentrer de l'argent dans leurs poches, c'est secondaire et c'est dommage. »

Bayonne, 30-45 ans

...Alors que, au regard de l'impact qu'on leur reconnaît sur la société, **un rôle d'exemplarité, aussi bien interne qu'externe, leur est assigné.**

« À travers sa pratique elle va transférer des valeurs de respect de l'environnement à ses salariés donc elle a une double action. Sans compter les enjeux climatiques, elle peut déjà travailler à son échelle. »

Argenton-sur-Creuse 46-65 ans

PRÉSENTATION DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Depuis 1975, l'Institut de l'Entreprise travaille à **valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société**. Son ambition est de contribuer à **rapprocher les Français de l'Entreprise**.

Les dirigeants d'entreprises s'y réunissent pour **penser l'Entreprise de demain et partager leurs meilleures pratiques**, en lien avec des académiques, des experts et des citoyens.

Association à but non lucratif, l'Institut de l'Entreprise rassemble plus de 120 entreprises, essentiellement de dimension multinationale, mais toutes fortement implantées en France, et est **indépendant de tout mandat syndical ou politique**.

L'Institut de l'Entreprise est gouverné par un **Conseil d'Orientation** composé de chefs d'entreprise :

Président

Antoine Frérot

Président-directeur général de Veolia

Membres

Godefroy de Bentzmann

Méka Brunel

Philippe Besse

Co-Fondateur et Président de Devoteam

Directrice générale de Gecina

Directeur général Eurowest de Dassault
Systèmes

Jean-Marc Borello

Philippe Carli

Didier Kling

Béatrice Kosowski

Olivier Lenel

Marie-Christine Lombard

Patrice Morot

Caroline Parot

Jean-Luc Placet

Jacques Richier

Augustin de Romanet

Jean-Jacques Salaün

Christian Schmidt de La Brélie

Pierre-Sébastien Thill

Président du Directoire du GROUPE SOS

Président du Groupe EBRA

Président de la CCI Paris Ile-de-France

Présidente d'IBM France

Président du Directoire de Mazars France

Présidente du Directoire de GEODIS

Président de PwC France et Maghreb

Directrice générale d'Europcar Mobility Group

Administrateur indépendant

Président d'Allianz France

Président-directeur général du Groupe ADP

Directeur général d'Inditex France

Directeur général de KLESIA

Président de CMS Francis Lefebvre

Présidents d'honneur

Xavier Huillard

Michel Pébereau

Michel Bon

Président-directeur général de Vinci

Président d'honneur de BNP Paribas

Président du conseil de surveillance de Devoteam

Pour plus d'informations :

- [Le site web de l'Institut](#)
- La vidéo [« Qu'est-ce que l'Institut de l'Entreprise ? »](#)