

Cours de Mr Diemer Arnaud

IUFM D'Auvergne
Préparation du CAPET, PLP

ECONOMIE D'ENTREPRISE

Partie II : Définition et analyse des entreprises

Chapitre 3 : l'entreprise, cellule sociale

Mots clés

- Bilan Social
- Cogestion
- Comptabilité sociale
- Entreprise citoyenne
- Herzberg
- Intéressement
- Mac Gregor
- Mayo E.
- Maslow A.S
- Plan Epargne Entreprise (PEE)
- Participation des salariés aux fruits de la croissance
- Pyramide de Maslow
- R.E.S
- Responsabilité sociétale
- Stocks-options
- Taylor W.F

<p style="text-align: center;">CHAPITRE 3 : L'ENTREPRISE, UNE CELLULE SOCIALE</p>
--

I. LA DIMENSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

A. L'Ecole des Ressources Humaines

1. Les motivations psychosociologiques de Mayo
2. La pyramide de Maslow
3. Les travaux d'Herzberg
4. Les théories X et Y de Mac Gregor
5. Le développement des nouvelles théories
 - a. *Le modèle Holodis*
 - b. *Les travaux d'Archier et Sérieyx*

B. La montée en puissance du droit social

C. L'entreprise, un laboratoire social

II. LA POLITIQUE SOCIALE

A. Le Bilan Social

B. La Comptabilité Sociale

1. La méthode des coûts historiques
2. La méthode des coûts de remplacement

C. L'épargne salariale

1. La participation financière
 - a. *La participation des salariés aux fruits de la croissance*
 - b. *L'intéressement*
 - c. *Les plans épargne entreprise (PEE)*
 - d. *Les stocks-options et fonds de pension*
 - e. *De l'épargne salariale à l'épargne retraite*
2. La participation au pouvoir
 - a. *L'actionnariat des salariés*
 - b. *La Cogestion*

III. L'ENTREPRISE, UN OBJET SOCIAL

A. L'entreprise citoyenne

1. Droits et obligations de l'entreprise citoyenne
2. Mécénat de solidarité et Fondations à vocation sociale

B. L'entreprise sociale

CHAPITRE 3 : L'ENTREPRISE, CELLULE SOCIALE

Si l'entreprise est d'abord une unité économique, sa dimension sociale ne doit pas être négligée. L'entreprise constitue une entité composée d'objets sociaux (individus, groupes) connectés par un ensemble de relations (échange de biens/services, d'informations, d'ordres hiérarchiques...). La prise en compte des aspirations et des besoins du facteur humain a été évoquée par l'Ecole des ressources humaines sous la forme de critiques du modèle taylorien. Sous les effets conjugués des théoriciens et du législateur (droit social), l'entreprise a mobilisé et impliqué son personnel en s'appuyant sur de véritables outils de politique sociale (bilan, comptabilité sociale, laboratoire social, participation financière et au pouvoir). Les concepts d'entreprise citoyenne et d'entreprise sociale caractérisent une véritable prise de conscience de la place de l'entreprise dans nos sociétés.

I. LA DIMENSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Trois facteurs sont susceptibles d'apporter un éclairage sur la prise en compte du facteur humain dans l'entreprise. Le premier plutôt théorique nous renvoie aux thèses défendues par l'Ecole des ressources humaines. Le deuxième, plus institutionnel, insiste sur les avancées du droit social et les améliorations des conditions de travail souhaitées par le législateur. Le troisième, plus instrumentaliste, rappelle que les entreprises ont souvent été présentées comme de véritables laboratoires sociaux.

A. L'Ecole des Ressources Humaines

L'initiative de ce que l'on appelle aujourd'hui *l'Ecole des Ressources Humaines* s'appuie sur deux constats : les insuffisances de l'Organisation Scientifique du Travail (Sheid, 1999) et le dépassement de la simple motivation économique des salariés.

- W.F Taylor avait en effet, grâce à l'OST pour ambition de rationaliser le travail pour le rendre plus efficace et moins pénible. Cependant la mise en place de l'OST a conduit au travail à la chaîne (H. Ford) et à des tâches de plus en plus simplifiées, répétitives et monotones. Ce type d'organisation du travail qui ne motive pas les salariés, a conduit à un absentéisme important ; à des conflits fréquents entre exécutants et encadrement ; à des accidents du travail du fait du désintéressement des salariés ; à un taux élevé de rotation des salariés (beaucoup de départs et d'arrivées) et à une mauvaise qualité des produits (hausse des pannes et des rebuts)

- Les premières explications des raisons pour lesquelles un salarié travaille, sont généralement de nature économique (montant du salaire, régularité du salaire, avantages financiers et sociaux) ou professionnelle (nature et environnement du travail). Cette approche strictement économique et matérielle incite les entreprises à mettre en place un système de rémunération incitatif, et à s'engager dans deux types d'actions : (i) adapter l'homme à son emploi par une sélection à l'embauche et par des actions de formation ; (ii) adapter le travail à l'homme, c'est le but de l'ergonomie qui a pour objectif de remédier aux inadaptations des postes de travail, de limiter les atteintes à la santé... La seule prise en compte de ces facteurs est cependant apparue insuffisante pour permettre une bonne intégration des salariés dans l'entreprise. Les tenants de l'Ecole des Ressources Humaines ont ainsi proposé une nouvelle vision de l'entreprise dans laquelle le salarié avait un rôle plus important. On présentera dans ce qui suit, les principaux auteurs de cette école.

1. Les motivations psychosociales de Mayo

George Elton Mayo (1880-1949) est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail. A partir d'une enquête réalisée à la Western Electric (Hawthorne, près de Chicago) durant près de cinq années (1927-1932), Elton Mayo mit en évidence le rôle central des besoins sociaux de l'homme au travail. Sans rejeter le Taylorisme, il souligne qu'il existe à côté des préoccupations économiques, d'autres motivations qu'il appelle **motivations psychosociales**. Ces motivations reflètent l'importance du groupe de travail (homogénéité, solidarité), l'importance de l'information partagée (participation, discussion, coopération) et l'importance des relations avec l'encadrement dans l'efficacité du travail. Ainsi une plus grande liberté et une plus grande attention accordée aux travailleurs entraînent une productivité plus importante.

L'expérience à la Western Electric Compagny

Durant les années 20, la direction de la Western Electric décida de conduire une étude afin de tester l'éventuelle corrélation entre l'éclairage des postes de travail et la productivité des ouvriers (Dickinson, Roethlisberger, 1939). Elton Mayo (alors enseignant à l'Université d'Harvard) eu la charge de cette étude. Il constitua deux groupes. Le groupe A restait dans des conditions habituelles de travail et servait de groupe de référence. Le groupe B fût placé dans un atelier à part, dans lequel on fit varier l'éclairage. Elton Mayo constata que lorsque l'on augmentait l'éclairage du groupe B, le rendement augmentait. Les

résultats du groupe A étaient toutefois identiques à ceux du groupe B. Lorsque l'on diminuait l'éclairage du groupe B (à un niveau inférieur au groupe A), la productivité du groupe B continuait à augmenter, puis finissait par diminuer lorsque l'éclairage devenait insuffisant. Dans le même temps, la productivité du groupe A avait également augmenté. Elton Mayo chercha les raisons¹ de cette « anomalie » en menant une série d'interviews auprès des ouvriers. Il parvint à la conclusion selon laquelle le climat dans lequel s'exerçait le travail était souvent plus important que le contenu du travail lui-même. Les différents préceptes préconisés par Elton Mayo, introduirent les 4 principes suivants :

- La quantité de travail accomplie par un individu n'est pas uniquement déterminée par sa capacité physique, les conditions matérielles du travail (au sens taylorien), la capacité sociale, c'est-à-dire son intégration sociale, revêt une certaine importance.
- Les relations sociales et d'estime jouent un rôle essentiel dans la motivation.
- La spécialisation, telle qu'elle est définie par l'OST, n'est pas la forme d'organisation du travail la plus efficace.
- Les employés d'une entreprise ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupe selon certaines valeurs et certaines croyances.

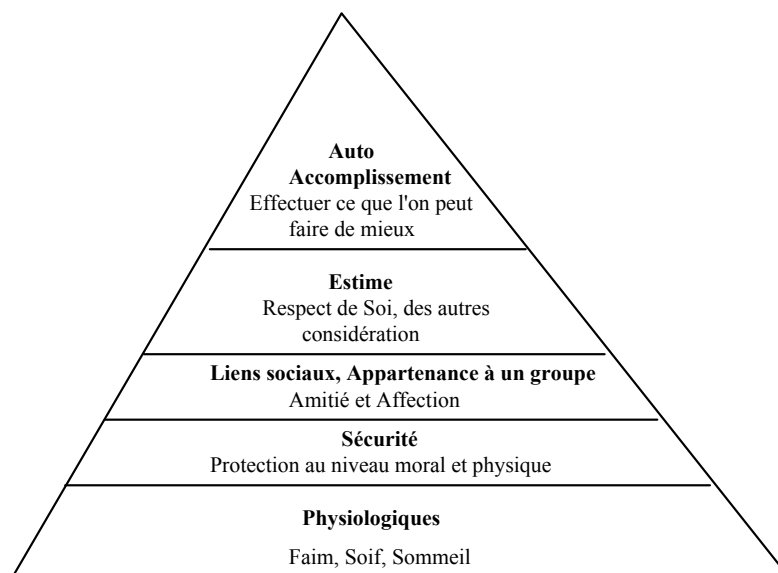
Cette approche psychosociologique des motivations des travailleurs, souvent qualifiée d'**approche de l'homme social** (par opposition à l'homme économique), a l'avantage de prendre en considération la personnalité des salariés et l'attitude des groupes. Elle fût cependant critiquée par certains sociologues qui y voyaient la possibilité de manipuler les travailleurs et de dissocier la gestion de l'entreprise et celle des relations humaines. A la suite des travaux de Mayo, les entreprises ont mis en oeuvre des politiques de relations humaines pour mieux souder les groupes de travail dans l'entreprise. On a ainsi utilisé des techniques de gestion du groupe comme la dynamique de groupe (visant à utiliser les potentialités mêmes du groupe pour obtenir de meilleurs résultats dans l'entreprise). Les relations supérieurs-subordonnés et l'intégration de nouveaux salariés ont été facilitées. Enfin, un système de prise en compte des propositions et des suggestions des travailleurs a pu être mis en place.

¹ Elton Mayo réalisa une autre étude pour l'industrie aéronautique. Inquiets des taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel, les dirigeants de cette industrie californienne avaient demandé à Elton Mayo d'étudier ce phénomène. Mayo constata d'une part, que les absents et les démissionnaires étaient très mal intégrés à leurs collègues, d'autre part, qu'ils avaient de très mauvaises relations avec leur hiérarchie.

2. La pyramide de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) a présenté une théorie concernant la motivation des travailleurs. Cette théorie (1954) repose sur le fait que les besoins sont hiérarchisés et que les travailleurs commencent par satisfaire ceux qui leur apparaissent prédominants avant de passer à la catégorie de besoins suivante. On peut donc dire qu'il existe une véritable échelle des besoins, et que le passage d'un type de besoin à l'autre dépend des individus. La connaissance des besoins des travailleurs est donc essentielle pour la mise en oeuvre de nouvelles organisations du travail. Cette hiérarchie des besoins est généralement associée à ce que l'on appelle communément la pyramide de Maslow.

Fig 1 : La pyramide des besoins chez Maslow



A la base de cette théorie « humaniste » (voir également Carl Rogers, 1902-1987), l'individu est vu comme un être fondamentalement bon, se dirigeant vers son plein épanouissement. Ce sont les besoins qui créent la motivation humaine. *Les besoins physiologiques* sont des besoins de survie liés à la nature humaine. Il s'agit de se nourrir, de dormir, de se loger... A priori, ces besoins sont satisfaits pour la majorité des individus, toutefois, ces derniers ne portent pas sur ces besoins la même appréciation. *Les besoins de sécurité* (safety) traduisent l'aspiration de chacun à être protégé physiquement et moralement. Ces besoins ont à la

fois une dimension objective (la sécurité physique de l'individu et de sa famille : violence, agressions, la sécurité de l'emploi...) et une dimension subjective (sécurité psychologique, stabilité familiale...). *Les besoins d'appartenance* (belongingness) sont des besoins d'affectivité, d'appartenance et d'intégration à un groupe (social, relationnel...). *Les besoins d'estime* (esteem) correspondent aux besoins de réputation, de reconnaissance, de considération, de confiance en soi. Il se définit par rapport aux autres ou au groupe d'appartenance. Les besoins d'auto-accomplissement (selfactualisation) se définissent comme des besoins de se réaliser, de mettre en valeur son potentiel personnel. Il s'agit de donner un sens à sa vie. Certains projettent leur dévolu sur les études (volonté d'apprendre, de progresser...), d'autres chercheront à créer, à inventer... La pyramide de Maslow est particulièrement utilisée en marketing. On s'en sert dans l'étude de marché pour identifier les besoins et les motivations des consommateurs (la grande distribution y a recourt pour déterminer les clients cibles et positionner ses produits).

3. Les travaux de Herzberg

Fred Herzberg montre pour sa part, que pour que l'homme au travail soit motivé, il lui faut satisfaire les besoins d'estime et d'accomplissement de soi, de l'échelle de Maslow. En effet si les besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance sont tous trois réalisés, le travailleur cesse d'être insatisfait, mais il n'est pas pour autant satisfait et donc motivé. Herzberg pense donc que, dans cette optique, il convient dans l'organisation du travail de procéder à un enrichissement des tâches. Seuls les facteurs de motivation (initiative, autonomie...) entraîneraient des effets positifs pour les travailleurs et l'entreprise.

4. Les théories X et Y de Mac Gregor

Mac Gregor considère que les théories auxquelles adhère la direction en matière de gestion de ses ressources (humaines) déterminent toute la personnalité de l'entreprise. Il distingue à cet effet les théories X et Y. La théorie X, très taylorienne, postule que l'homme n'est pas fait pour travailler (il faut tout pour l'éviter) ; que l'homme doit être contraint et motivé par un système (idée de sanctions) ; que l'homme recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités. La théorie Y, plus proche des individus, estime que le travail n'est ni déplaisant, ni agréable, si l'homme n'aime pas son travail, c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer ; que l'homme est capable de déterminer des objectifs et de les atteindre ; que l'homme ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen

d'enrichissement et d'intérêt au travail. Aux yeux de Mac Gregor, les entreprises devraient passer de la théorie X à la théorie Y.

5. Le développement des nouvelles théories

Dans la lignée de ces approches, d'autres théories ont vu le jour dans les années 80. Toutes ces nouvelles théories mettent en avant l'idée de mobilisation et d'implication du personnel. De nombreuses recherches insistent particulièrement sur le concept d'implication, et proposent une typologie des salariés. L'implication est alors fondée sur la cohérence entre le travailleur et les valeurs de l'entreprise. Le travailleur doit accepter les valeurs de l'entreprise, agir dans le sens des buts et des objectifs de l'entreprise, enfin avoir le désir de participer à la vie de l'entreprise.

a. Le modèle Holodis

Partant de l'implication du travailleur, **le modèle HOLODIS** a pu dresser une typologie des salariés et distinguer différentes catégories de travailleurs. *Le missionnaire* est très attaché aux valeurs de l'entreprise et ne recherche pas l'intérêt individuel. Ce type de personne risque cependant à long terme, d'être déçu de l'ingratitude de l'entreprise. *Le démissionnaire* se caractérise par une faible adhésion aux valeurs de l'entreprise et ne bénéficie pas d'avantages personnels dans celle-ci. *Le mercenaire* quant à lui, se moque des valeurs de l'entreprise et n'est présent que pour les avantages personnels qu'elle lui procure. Dès qu'il trouvera une entreprise qui lui offrira de meilleurs avantages, il sera prêt à la quitter. *Le travailleur impliqué* serait donc celui qui adhère aux valeurs de l'entreprise tout en recherchant des avantages personnels.

b. Les travaux d'Archier et Sérieyx

On retrouve également une partie de ces nouvelles théories de la motivation des salariés dans l'ouvrage de Archier et Sérieyx (1984), intitulé « *L'entreprise du 3^{ème} type* ». Ces deux auteurs précisent qu'à l'origine, les entreprises industrielles de tous les pays, procédaient du même modèle taylorien fondé sur l'atomisation des tâches, sur la séparation entre ceux qui conçoivent, organisent, et ceux qui exécutent. Dans ce modèle, « *l'entreprise organise l'homme* » (1984, p. 23). Les activités et les fonctions sont prédéfinies, le pouvoir est détenu par des états majors spécialisés (le chef domine du haut de la structure pyramidale de l'entreprise), la qualité des produits est contrôlée à posteriori (c'est-à-dire après production)... A la suite des deux chocs

pétroliers, les économies occidentales ont dû relever sept contradictions fondamentales inhérentes à leur modèle d'organisation :

1° la contradiction entre les attentes des salariés et la qualité de vie au travail. Conçues à l'origine pour utiliser des individus sans qualification industrielle avec un minimum de dépenses de formation, les entreprises ont cherché à atomiser les tâches, à organiser le travail à la chaîne, à construire des machines toujours mieux adaptées, à rédiger des modes opératoires pour leurs salariés exécutants (les déresponsabilisant du même coup). Les différentes fonctions ont été spécialisées, réduisant le champ d'action des salariés. Des cloisonnements verticaux et horizontaux ont rigidifié la structure des entreprises. Cette organisation des entreprises aurait engendré deux types de conséquences : un désintérêt profond pour le travail d'exécutant (monotone et non finalisé) associé à un rejet de la spécialisation et de la hiérarchie ; un attachement au salaire garanti (seule source de revenu étant donné le manque de participation à la vie active et aux résultats de l'entreprise) ;

2° la contradiction entre le social et l'économique. Encore aujourd'hui, rappellent les auteurs, beaucoup croient que l'activité économique de l'entreprise est une et distincte de son activité sociale, que cette dernière est encore subordonnée aux résultats de l'entreprise. Or le social a une dimension qui lui est propre, qu'il s'agisse de la qualité de vie au travail ou de la prise d'initiative ;

3° la contradiction en matière de productivité ;

4° la contradiction majeure productivité – emploi ;

5° la contradiction flexibilité – rigidité. Pour répondre à un environnement changeant, aux besoins renouvelés des clients, aux concurrents performants et agressifs, les entreprises ont mis l'accent sur la souplesse, l'agilité et la réactivité. Cette flexibilité concerne aussi bien les structures que les hommes. Or les entreprises occidentales sont encore prisonnières de rigidités internes (structures pyramidales, cloisons verticales et horizontales, myriade de notes de services et de modes opératoires) et externes (législations et réglementations) ;

6° la contradiction entre le rôle et l'image : « *L'entreprise est la cellule dynamique qui contribue en outre et pour une large part, à côté des institutions, à forger l'image économique et sociale de la nation. Car, outre ses produits, l'entreprise produit aussi des hommes, des citoyens, leur apportant non seulement un salaire, mais une qualification, une*

promotion professionnelle et sociale. Toutefois, l'image de l'entreprise est en général loin de correspondre à ce rôle de citoyen éminent » (1984, p. 21) ;

7° la contradiction enseignement – entreprise : « *L'enseignement et l'entreprise sont [en France], deux mondes qui vivent côte à côte, sans s'apprécier beaucoup et qui pourtant devraient être faits l'un pour l'autre » (1984, p. 22).*

De cette succession de défis, Archier et Sérieyx ont identifié trois groupes d'entreprises, qui ont cherché à apporter des solutions différentes.

- **Le premier groupe** d'entreprises est qualifié de « *Taylor dégrippé* » (1984, p. 23). Ces entreprises ont cherché à « huiler leurs rouages » au fur et à mesure que les contradictions survenaient, tout en conservant les fondements conceptuels du système taylorien originel. Pour lutter contre la baisse de la productivité et le désintérêt du travail, elles se sont tournées vers les programmes de simplification du travail (technique du simplexe) et les méthodes de productivité développées aux Etats-Unis. Pour améliorer leurs performances, elles ont puisé dans le giron du marketing. Pour aller vers un consensus et éviter toute tension au travail, elles ont largement diffusé le mouvement des relations humaines. Pour développer la participation, elles ont adopté une organisation du type DPPO (Direction participative par objectifs). En fait, l'entreprise engagée dans la voie du taylorisme dégrippé, n'a pas changé fondamentalement de système. Sa finalité reste essentiellement économique, les rôles respectifs d'exécutants et de chefs se sont peu modifiés,....

- **Le deuxième groupe** se plaçait dans la voie du type « *Taylor 2* », et se démarquait profondément du premier groupe. Les entreprises « *Taylor 2* » sont des entreprises d'Etat. Elles trouvent leur finalité dans les objectifs de planification centrale gérée au niveau du Ministère du Plan. Ces entreprises évoluent dans une idéologie qui décide des objectifs de production, attribue les rôles et les fonctions, fixe les attributions et les rémunérations... Leur univers est quelque peu éloigné de la concurrence. Ces entreprises ne se distinguent pas par de hautes performances humaines et économiques.

- **Le troisième groupe** se distingue des deux précédents, par la manière d'appréhender les contradictions du système. Les entreprises ont en effet ici cherché à faire autrement dans presque tous les domaines de leur activité, à apporter des solutions originales et efficaces, à élever leur niveau de performance et leur compétitivité. Archier et Sérieyx qualifient

ces entreprises de « 3^e type ». Elles ont étendu leurs parts de marché en jouant sur la combinaison « *service – qualité – prix* » ; elles ont su faire adhérer leur personnel à un ensemble de valeurs communes ; elles se sont également positionné sur le terrain de la concurrence et de l'innovation. Ces entreprises se seraient tournées vers l'avenir en disant « *Good bye Mister Taylor* ». Les défis à relever auraient ainsi été abordés dans un nouvel esprit : humanisation de l'entreprise (amélioration de la qualité de vie) ; progrès simultanés et synergiques sociaux et économiques ; progrès technologiques associés au plein emploi ; idée du leadership en management ; introduction des idées de flexibilité et de réactivité dans la structure des entreprises ; réhabilitation de l'entreprise (entreprise citoyenne) ; formation des managers... C'est dans cette direction que devraient se tourner l'ensemble des entreprises.

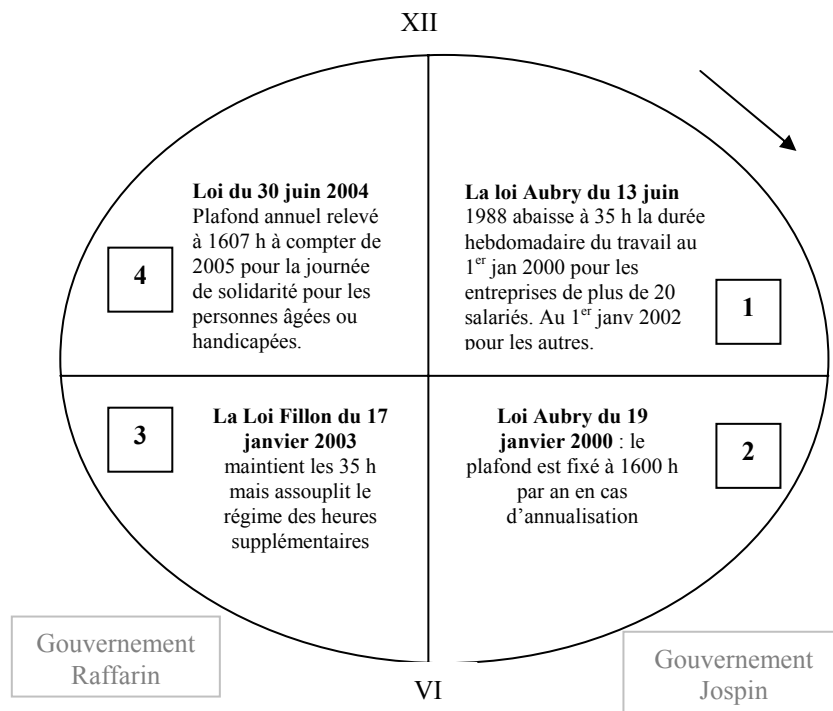
B. La montée en puissance du Droit Social

Il est frappant de constater que la question sociale est souvent évoquée dans l'entreprise lors de conflits sociaux ou de changements politiques. Grâce à un arsenal de codes et de textes juridiques, le législateur a tenté de régler ces conflits en précisant les devoirs et obligations des différents protagonistes. Au cours du 19^{ème} siècle, trois lois importantes marquent l'histoire du Droit du Travail. Il s'agit en fait de mettre un frein à la domination des entreprises capitalistes qui tendent à isoler les individus pour mieux les exploiter. La loi du 22 mars 1841 fixe les conditions de vie et de travail des enfants (avoir au moins huit ans...). La loi du 25 mai 1864 supprime le délit de coalition, la grève est alors autorisée. La loi du 21 mars 1884 donne aux syndicats une existence légale. Au 20^{ème} siècle, plusieurs étapes marquent l'évolution du Droit du Travail :

- 1936, naissance d'un Droit du Travail Collectif avec les accords de Matignon (Semaine de 40h, congés payés, conventions collectives, délégués du personnel).
- 1946, la constitution indique "que les droits sociaux sont particulièrement nécessaires à notre temps" (mise en place des comités d'entreprise, de la sécurité sociale).
- 1968, extension du droit syndical avec les accords de Grenelle (reconnaissance de la section syndicale d'entreprise).
- 1981-82, le rapport Auroux pose comme principe, que les libertés publiques doivent entrer dans l'entreprise (notion de citoyenneté dans l'entreprise, conventions collectives, comité d'entreprise, comité d'hygiène...).
- 1993 - 1994, suite à la montée du chômage, mise en place d'une loi quinquennale et modification de l'organisation du travail .

- 1998 - 2000, 1^{ère} puis 2^{ème} loi Aubry sur la réduction du temps de travail (loi sur les 35 h). La loi du 13 juin 1998 fixait un cap² et une méthode. La loi du 19 janvier 2000 stabilise le cadre juridique et amplifie la méthode. La négociation devient la véritable clé de voûte de l'application de la réduction du temps de travail et de l'accès à l'allègement de son coût.

Fig 1 : L'horloge du temps de travail



- 2001-2002, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), définitivement adoptée le 2 mai 2001, oblige les sociétés à rendre des comptes sur la manière dont elles intègrent les dimensions sociales et environnementales à leur activité. Le rapport 2003 constitue le 1^{er} rapport

² La 1^{ère} loi a donné droit de cité à la négociation sur l'organisation du travail, alors que ce domaine était resté l'apanage de la décision unilatérale jusqu'au milieu des années 1990. En outre, elle a permis de faire pénétrer le dialogue social, notamment par le biais du mandatement, dans des parties du monde de l'entreprise où il était peu présent. C'est ainsi qu'environ 40% des accords d'entreprise conclus depuis la 1^{ère} loi l'ont été dans des entreprises de moins de 20 salariés, et près des deux tiers dans les entreprises de moins de 50 salariés.

annuel dans lequel le conseil d'administration ou le directoire d'une société cotée devront faire part de ces nouvelles informations.

- 2002-2003, adoption du projet de loi relatif à l'assouplissement des 35 heures, à la convergence des Smic, et aux allègements de charges (18 septembre 2002). Les contingents d'heures supplémentaires ont ainsi été modifiés³ par décret (octobre 2002). Les partenaires sociaux sont chargés de négocier les aménagements définitifs dans chaque branche.

- 2005, le Gouvernement Villepin a mis en place les contrats nouvelles embauches (CNE). Les entreprises appartenant à un groupe et les associations jusqu'à 20 salariés peuvent recourir à ce nouveau contrat. Le respect du seuil de 20 salariés s'apprécie à la date d'effet des embauches (le salarié en CNE est pris en compte dans le calcul de l'effectif de l'entreprise).

Doc 1 : Le contrat nouvelle embauche (CNE)

Le CNE ne donne pas droit à des aides particulières. Cependant, une entreprise a le droit de bénéficier des aides de l'Etat accordées dans le cadre de l'un des dispositifs de contrats aidés applicables au secteur marchand (CIE, CAE, Seje) pour un salarié en CNE, à condition que le contrat soit à durée indéterminée. Le salarié embauché en CNE peut bénéficier, s'il remplit les conditions, de la prime de 1000 € destinée aux bénéficiaires de minima sociaux reprenant un emploi. L'employeur peut proposer un CNE au salarié au terme de son CDD ou de son contrat de travail temporaire. Dans ce cas, l'ancienneté au titre du CDD est acquise par le salarié mais elle ne se déduit pas de la période spécifique des deux premières années du CNE. En revanche, l'employeur ne peut ni modifier, ni rompre un CDI, un CDD ou un contrat de travail temporaire pour conclure un CNE avec l'intéressé.

En cas de rupture du CNE, l'employeur doit respecter la procédure disciplinaire (en cas de faute du salarié); les dispositions interdisant les mesures discriminatoires et le harcèlement; la protection des femmes enceintes; la protection particulière accordée aux délégués du personnel; la procédure aboutissant à la constatation par le médecin du travail de l'inaptitude du salarié à son emploi, mais également les conséquences de cette inaptitude. L'indemnité de rupture s'élève à 8%. Elle est calculée sur la base de l'ensemble des salaires bruts versés durant le contrat, des primes et accessoires dus en exécution de la prestation du travail, de l'indemnité compensatrice de congé, du salaire versé durant le préavis ou de l'indemnité compensatrice de préavis.

Source : Liaisons sociales, n° 14449, 30 août 2005.

³ Pour les entreprises de moins de 20 salariés, 180 heures jusqu'à fin 2005 (sauf stipulations conventionnelles). Pour les entreprises de plus de 20 salariés, le contingent est passé de 130 à 180 heures avec appel à la négociation (ce contingent devrait être réexaminé au début de l'année 2004).

- 2006, Dominique Jean Chertier, ancien conseiller social de Jean-Pierre Raffarin, remet à Dominique de Villepin un rapport susceptible de renforcer le dialogue social. Parmi les 20 propositions du rapport, on peut citer le temps réservé à la concertation (délai de trois mois entre l'annonce d'un projet de réforme et l'adoption du texte en conseil des ministres) ; la construction d'un agenda partagé des réformes connu de tous les acteurs ; la possibilité donnée aux partenaires sociaux de se saisir d'un sujet concernant le droit du travail (le gouvernement ne pourrait que « reprendre le texte des partenaires sociaux ou renoncer à son projet de réforme ») ; la réforme du Conseil économique et Social (composition plus représentative)...

C. L'entreprise, un laboratoire social

L'évolution du droit du travail montre que son champs d'application s'est peu à peu élargi pour traiter d'éléments de plus en plus qualitatifs (conditions de vie des salariés dans l'entreprise). Par ailleurs, les entreprises sont devenues de véritables laboratoires d'innovations sociales dans lesquels sont expérimentés plusieurs « *modus vivendi* ».

* Partager le temps de travail entre les générations, c'est la dernière des innovations sociales testées par Volkswagen depuis 1997. La direction du constructeur automobile allemand a ainsi conclu avec le syndicat IG Metall un accord permettant aux salariés de plus de 55 ans de réduire de moitié leur durée de travail jusqu'à 60 ans tout en gardant 85% de leur salaire net antérieur, avec une aide de l'Etat⁴. Tel n'était pourtant pas le cas en 1993, lorsque le groupe a dû faire face à la plus importante récession de l'après-guerre, avec une chute de près de 25% de ses ventes sur le marché allemand. Les dirigeants avaient alors le choix entre supprimer 30 000 emplois sur 108 000, dont 15 000 dans le berceau de l'entreprise, ou trouver autre chose. Le nouveau directeur du personnel, Peter Harz, qui venait de la sidérurgie, a opté pour la seconde solution. La direction a alors négocié avec le syndicat IG Metall une diminution de 20% du temps de travail de tous les employés en Allemagne à 28.8 heures hebdomadaires, accompagnée d'une baisse des salaires de 11 à 15% selon les situations personnelles, contre l'assurance du maintien de 100% des emplois dans les années suivantes. Pour éviter une chute de la paie mensuelle, le 13^{ème} mois et la prime de vacances ont été répartis sur l'année. Au terme de cinq mois de négociation, la direction et le comité

⁴ Il faut rappeler que Volkswagen est la seule entreprise de l'industrie automobile allemande à échapper aux accords de branche, et qu' IG Metall regroupe plus de 95% du personnel.

d'entreprise se mettaient d'accord sur un nouveau schéma d'organisation du travail. Dans l'usine de Wolfsburg, plus de 150 modèles différents ont été développés pour répondre à tous les besoins, de la semaine de 4 jours avec 7.2 heures quotidiennes ou 8 heures de récupération, à celle de 5 jours de 8 heures, avec une semaine de récupération toutes les 4 semaines, et bien d'autres. Au total, la « vraie » semaine de 4 jours concernait 63% des employés.

* Depuis les années 70, date des premiers contrats atypiques, l'enseigne Carrefour a fortement développé les contrats à temps partiel. Dans le même temps, elle a multiplié les garde-fous pour contrer les dérives et les abus, si nombreux dans ce secteur. Essentiellement concentré aux caisses, mais aussi de plus en plus répandu dans les rayons de produits frais, le temps partiel concerne aujourd'hui 30% des salariés du groupe. Un maximum que se serait accordé Carrefour, qui s'est volontairement auto-limité dans ce domaine. Cette auto-limitation se traduit par deux seuils, fixés dans une convention, signée en février 97. Primo, le temps partiel ne doit pas dépasser 35% des heures travaillées (équivalent de 30% des salariés) ; secundo, les contrats doivent être de 25 heures minimum. Un maximum et un minimum qui ont permis au groupe de fixer les règles de base de sa politique sociale. A ces règles, s'en ajoutent d'autres que Carrefour n'impose pas à ses magasins mais que ceux-ci appliquent généralement. Ainsi un employé à temps partiel ne doit jamais se déplacer pour moins de trois heures ; l'amplitude horaire maximale est de 10 heures ; si le salarié effectue de manière régulière des heures complémentaires, son contrat est révisé à la hausse ; les horaires sont fixés en fonction des flux de clients et changent selon un planning par groupes. Face à une politique d'entreprise qui vise à contenir le temps partiel, le mot d'ordre est maintenant d'obtenir un véritable statut pour ces salariés. Il s'agit de bénéficier des mêmes droits, en termes de carrière, de formation, d'avantages sociaux, de primes d'ancienneté que les salariés à temps plein.

II. LA POLITIQUE SOCIALE

Même si la dimension sociale de l'entreprise dépend dans une large mesure de sa taille, toutes les entreprises ont cherché à développer une politique visant à stimuler et encourager l'initiative des salariés. Le bilan social, la comptabilité sociale et l'épargne salariale constituent des outils susceptibles de générer un sentiment d'appartenance à un groupe.

A. Le Bilan Social

La reconnaissance de l'entreprise comme cellule sociale s'est manifestée par la loi du 12 Juillet 1977, obligeant les entreprises de plus de 300 salariés à publier **un Bilan Social** annuel. Cette loi précise que *"le Bilan Social doit permettre aux chefs d'entreprises et aux salariés d'avoir une vue d'ensemble de la situation sociale de l'entreprise et de faire le point sur sa gestion sociale au cours d'une année déterminée"*⁵. Elle retient sept chapitres (l'emploi, la formation, les conditions d'hygiène et de sécurité, les rémunérations et charges accessoires, les autres conditions de travail, les relations professionnelles, les conditions de vie des salariés) dans lesquels figurent 34 rubriques, quelques 134 informations et près de 200 indicateurs (annexe 1). Avant de recevoir l'assentiment du comité d'entreprise avant d'être définitivement rendu, il est mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande⁶ (article L 438-4 et L 438-5).

A l'origine, ce document devait répondre à trois objectifs : (1) être un outil de concertation sociale ; (2) jouer le rôle de déclencheur en matière de planification ; (3) constituer un outil d'information. La gestion économique s'accompagnait ainsi d'une gestion sociale de l'entreprise. Celle-ci procédait à la confection de **Tableaux de Bord Sociaux** pour atteindre une certaine efficacité sociale et anticiper les éventuels conflits. Ces tableaux permettaient régulièrement de comparer les résultats aux objectifs, afin de remanier rapidement aux écarts possibles.

En 1999, soit près de vingt après sa mise en place, le Conseil économique et social (CES) a publié un état des lieux. Si le bilan social a pleinement joué son rôle de déclencheur en matière de planification (de nombreuses sociétés ont développé des stratégies sociales : définition des objectifs, des plans d'actions, des mesures de résultats...), il n'en va pas de même pour l'outil d'information et de concertation. Si l'outil d'information a favorisé en interne la circulation d'informations sur les réalisations sociales de l'entreprise, il reste toutefois peu diffusé en externe. Dans le cas de la concertation, il ne semble pas que le bilan social ait fourni une base objective aux négociations sociales. Quatre critiques ont été adressées au bilan social : 1° ne pas s'être adapté à certaines évolutions de l'entreprise. Le bilan social est ainsi resté centré sur la notion juridique

⁵ Loi n° 2001-152 du 19 février 2001, art 1 I Journal officiel du 20 février 2001.

⁶ L'article L 438-6 stipule que le bilan social éventuellement modifié pour tenir compte de l'avis du comité compétent, ainsi que le procès verbal de la réunion dudit comité, « sont adressés à l'inspecteur du travail dans un délai de quinze jours à compter de cette réunion ».

de contrat de travail. Or, on a vu apparaître d'autres types de relations que le strict rapport employeur/salarié. Sur un même site, se trouvent des personnes travaillant sous différents statuts : sous-traitants, consultants, intérimaires... ; 2° ne pas comporter, contrairement à son homologue belge, de données sociologiques. Y faire figurer des données telles que le nombre d'emplois donnant lieu aux abattements de charges, les cessations anticipées d'activité, la formation professionnelle continue, les compléments de rémunération, la parité hommes-femmes ... permettrait de mieux évaluer l'impact et l'efficacité de ces mesures en faveur de l'emploi ; 3° comprendre plus de 200 indicateurs dont certains sont aujourd'hui obsolètes. Est-il par exemple nécessaire d'y faire figurer le nombre d'heures passées en réunion, censé mesurer l'esprit participatif régnant dans l'entreprise ? (Haquet, 1997) ; 4° de ne pas tenir compte de la dimension du groupe (le conseil économique et social a ainsi demandé que soit engagée une réflexion afin d'envisager une harmonisation, sur la base du bilan social, des informations sociales transmises dans le cadre des comités d'entreprise européens.

C'est ainsi que le 15 mai 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) a mis un terme au traditionnel bilan social, annexé chaque année au rapport annuel, et décidé qu'à compter de l'année 2003, toute entreprise cotée devrait établir un document faisant le point sur « *les conséquences sociales et environnementales de son activité*⁷ ». Sur le plan social, au côté des informations traditionnelles sur l'emploi et les rémunérations, devront notamment figurer des indications concernant la « description » de la façon dont ont été conduits les plans de restructuration ainsi que l'impact territorial de l'activité de l'entreprise en matière d'emploi et de développement régional. Un chapitre devra aussi préciser « *l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail* ». La principale limite à l'exercice résidera dans le champ couvert par le bilan. L'obligation ne portera que sur les activités dans l'Hexagone et il n'est pas prévu de contraindre les entreprises à consolider leurs résultats. Cela réduira donc singulièrement la portée des conclusions qui pourront être tirées de ces documents, si les entreprises se limitent aux obligations fixées par la loi (la loi sur les NRE ne concerne effectivement que les grandes entreprises, et non les administrations). Le bilan social reste malgré tout un précieux document, rassemblant des

⁷ L'article L 438 – 7 souligne que « *dans les sociétés par actions, le dernier bilan social accompagné de l'avis du comité d'entreprise est adressé aux actionnaires ou mis à leur disposition* ».

informations éparses sur la vie de l'entreprise et sur ses réalisations sociales. Il donne aussi la possibilité d'analyser la gestion des ressources humaines avec un certain recul. Donnant des indications sur les trois dernières années, il permet de repérer un indicateur en nette dégradation et de prendre les mesures nécessaires.

B. La Comptabilité Sociale

Les années 70, firent l'objet de nombreuses recherches, visant à réaliser une sorte de **Comptabilité Sociale**. L'objectif de ce projet est d'évaluer la valeur du capital humain dans les entreprises. Deux méthodes d'évaluation ont été particulièrement utilisées :

1. La méthode des coûts historiques

Il s'agit de chiffrer le coût de l'investissement humain en sommant toutes les charges le concernant (coût de recrutement + coût de formation + coût d'intégration dans l'entreprise + coût d'adaptation à l'emploi + coût de promotion...).

2. La méthode des coûts de remplacement

Cette méthode consiste à évaluer le capital humain d'une entreprise en cherchant quels seraient les coûts qu'il faudrait engager pour le reconstituer à l'identique. En fait, le concept de Comptabilité Sociale présente l'intérêt de tenir compte de la valeur de l'individu à son travail.

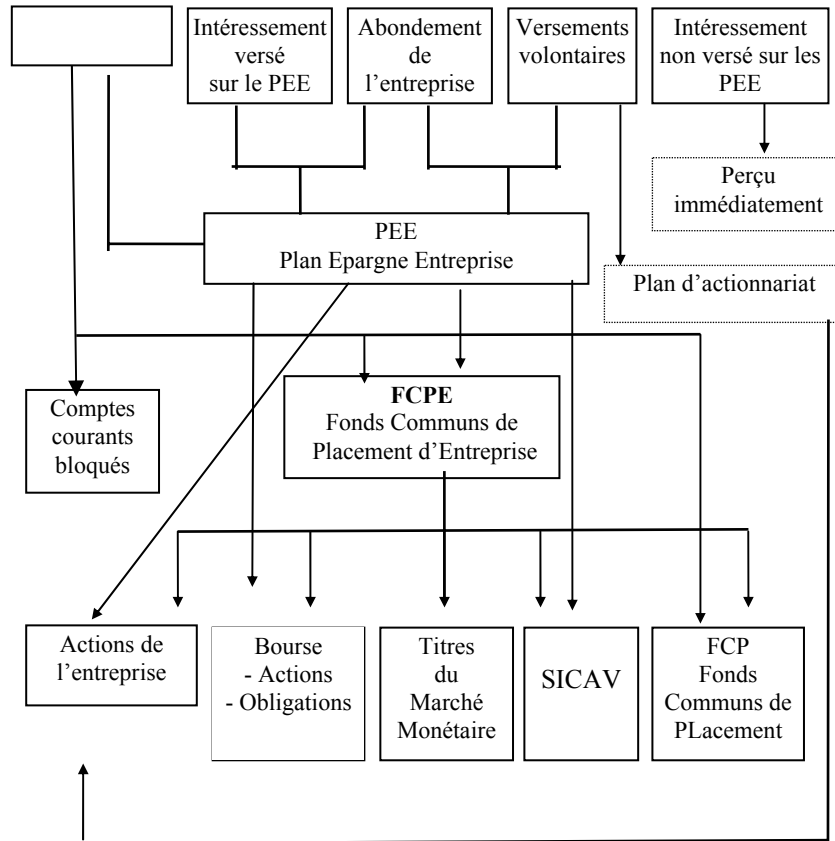
C. L'épargne salariale

A côté du bilan social et de la comptabilité sociale, les entreprises ont été amenées à introduire des outils susceptibles d'associer les salariés aux résultats et à la gestion de l'entreprise. L'intégration des salariés passe ainsi par la participation financière et/ou la participation au pouvoir.

1. La participation financière

Celle-ci peut prendre différentes formes. Elle est en général réglementée par l'intéressement, la participation des salariés aux fruits de la croissance, les plans d'épargne entreprise et les stocks options.

Fig 2 : l'épargne salariale



a. L'intéressement

C'est l'ordonnance du 7 Janvier 1959 qui a conduit, les entreprises, en accord avec les salariés, à mettre en place des formules d'intéressement dans leur système de rémunération. L'intéressement doit revêtir l'une des trois formes suivantes :

- La participation à la croissance de la productivité
- La participation collective aux résultats de l'entreprise
- Tout autre mode de rémunération introduisant l'intéressement

La formule d'intéressement a été fortement encouragée par l'Etat, qui a accordé des avantages fiscaux à l'entreprise et aux salariés. Ainsi, les primes d'intéressement sont exonérées d'impôt (à l'exception de la CSG et

de la CRDS) lorsqu'elles sont versées sur un Plan d'Epargne Entreprise (PEE). Pour éviter les abus, la loi du 25 Juillet 1994 stipule toutefois que le montant global des primes d'intéressement distribuées aux salariés ne doit pas dépasser annuellement 20% du total des salaires bruts versés aux salariés concernés.

b. La participation des salariés aux fruits de la croissance

C'est l'ordonnance du 17 Août 1967, qui introduira la participation des salariés aux fruits de la croissance. Cette disposition sera réaffirmée par l'ordonnance du 21 Octobre 1986 (promulguant la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise). La loi du 7 Novembre 1990 a étendu le champs d'application à toutes les entreprises de plus de 50 salariés (les textes précédents s'étaient limités aux entreprises de plus de 100 salariés). Chaque année, les entreprises doivent donc calculer la réserve de participation à affecter aux salariés. La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Réserve de participation} = \frac{1}{2} \left(B - \frac{5C}{100} \right) \frac{S}{VA}$$

B représente le bénéfice net

C : les capitaux propres

S : les salaires de l'entreprise

VA : la valeur ajoutée de l'entreprise

Le montant annuel de la participation affecté à chaque salarié est cependant bloqué pendant trois ou cinq ans. Les sommes ainsi bloquées peuvent être placées selon des modalités déterminées par accord entre employeurs et salariés. Les fonds peuvent être affectés à :

- l'attribution d'actions de l'entreprise
- l'acquisition de titres de Sicav ou parts de Fonds Commun de Placement
- l'ouverture de Plans d'Epargne
- des fonds d'investissement

C'est le décret du 17 Juillet 1987 qui a déterminé les conditions d'application de l'ordonnance du 21 octobre. Il fera l'objet le même jour d'un arrêté.

c. Le plan d'épargne entreprise (PEE)

C'est l'ordonnance n° 67-694 du 17 août 1967 qui a institué les plans d'épargne entreprise, facultatifs et à terme plus long que les dispositifs déjà existants. Ces plans pouvaient être alimentés par les versements

effectués au titre de la participation prévue par l'ordonnance n° 67-693. Le PEE permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de l'employeur – par une politique d'abondement – une épargne en franchise d'impôt sur les revenus et les plus-values, sous réserve d'une période minimale d'indisponibilité des fonds de 5 ans. Facultative, la mise en place d'un PEE – qui nécessite un accord entre les dirigeants de l'entreprise et les représentants des salariés – est indépendante des autres compartiments que sont la participation et l'intéressement. A contrario, ces sommes peuvent venir alimenter le PEE. Le PEE peut ainsi constituer une épargne longue en vue de la retraite. Dans ce cadre, l'entreprise, par une politique d'abondement volontariste, a un rôle social à jouer.

Tableau 1 : Les mécanismes de l'épargne salariale (Loi du 25/07/1994)

		Pour l'employeur	Pour le salarié
Le Plan Epargne Entreprise (PEE)	Mise en place Acte de Naissance Formalités Durée	Facultative De sa décision ou par accord Règlement Information des salariés Un an	Adhésion facultative Règlement Signature d'un bulletin d'adhésion Un an
Versements Volontaires	Maxi Mini Disponibilités		$\frac{1}{4}$ de la rémunération annuelle brute. Pour les retraités : $\frac{1}{4}$ de la pension Ne peut être supérieur à 150€ 1er juillet de N+5 (1er Avril de N+5 si participation en plus).
Abondement	Plafond Plancher	300% du versement volontaire. 2286€ par salarié (3430€ si achat de titres de l'entreprise) Frais de tenue de compte	
Intéressement	Mise en place Formalités	Facultative et aléatoire Signature d'un accord Dépôt de l'accord à la DDT	Collectif et aléatoire

	Durée	3 ans	Dépend d'un choix individuel
	Plafond	20% de la masse salariale brute	½ plafond sécurité sociale IRPP sur dépassement
	Plancher Disponibilité	Non	Non Immédiate + IRPP, ou 1er Avril de N+5 si PEE
Participations	Mise en place	Obligatoire si : - plus de 50 salariés - bénéfice > 5% C Si moins de 50 salariés : provision défiscalisée de 25%	
	Formalités	Signature d'un accord	
	Durée	5 ans (ou 3 ans)	
	Plafond d'attribution		4 plafonds sécurité sociale
	Plafond		½ plafond sécurité sociale
	Disponibilités		1er Avril de N+5

Source : Patrick Turbot, Le Plan Epargne Entreprise, Que sais-je ?, PUF.

d. Les stocks-options et les fonds de pension

La loi du 21 Octobre 1986 relative au développement économique a permis aux sociétés anonymes d'offrir à tout ou partie de son personnel le droit d'acheter des actions à un prix convenu par avance. Le personnel dispose d'un certain délai (durée de l'option) pour exercer ce droit. Lorsque la firme se développe considérablement, les actions peuvent prendre de la valeur. Les salariés seront ainsi favorisés car ils paieront finalement moins cher que le prix de marché. Dès la fin des années 80, de nombreux groupes français plancheront sur la façon d'adapter dans leurs statuts le principe des stocks options très apprécié des actionnaires étrangers. À partir du début des années quatre-vingt-dix, se multiplieront les prises de positions en faveur d'une épargne salariale supplémentaire gérée selon le principe de la capitalisation et prenant la forme, selon les cas, de fonds d'épargne retraite ou de fonds de pension. Leurs principaux instigateurs proviennent de la sphère économique (FFSA, AFB...) ou

patronale (CNPF). Elles sont en partie relayées par les milieux politiques, singulièrement avec les propositions de loi Marini (groupe de sénateurs RPR et UDF, mars 1993), Millon-Thomas (députés UDF, novembre 1993) et Barrot (président CDS de la commission des finances de l'Assemblée nationale, février 1994). Ces projets aboutiront à l'adoption de la **loi Thomas** n°97-277 du 25 mars 1997 sur les plans d'épargne retraite. Trois critiques seront cependant formulées à son encontre :

1° son caractère inégalitaire : seulement un tiers des salariés du secteur privé était concerné par un des trois dispositifs. L'épargne salariale était principalement le fait des grandes entreprises qui multipliaient les dispositifs et bénéficiaient ainsi des exonérations qui leur étaient attachées. Les PME les ignoraient et n'étaient pas en mesure d'en faire profiter leurs salariés. A cette inégalité entre salariés des grandes et petites entreprises (éventuellement elles-mêmes sous-traitantes des premières), s'ajoutait l'inégalité entre salariés : les salariés à durée déterminée avaient du mal à bénéficier des mécanismes d'intéressement ou de participation dans les entreprises où ils étaient temporairement employés, car celles-ci les réservaient le plus souvent aux salariés ayant six mois d'ancienneté.

2° sa mauvaise orientation : Le système était peu efficace et représentait un coût élevé pour les finances publiques au regard des emplois réalisés. Une des raisons était l'absence de produit d'épargne longue adapté aux besoins des salariés et qui favoriserait l'investissement en fonds propres des entreprises sous forme d'actions.

3° sa faible prise en compte de la négociation collective : bien que de nombreux accords de participation et d'intéressement furent conclus chaque année, ils constituaient une sorte de compartiment séparé du système français de négociation sociale, qui n'était pas le plus dynamique. Leur impact était faible sur les relations sociales et le gouvernement d'entreprise. D'ailleurs, la plupart des organisations syndicales, du moins jusqu'à une période récente, s'étaient peu engagées dans ce domaine.

Du fait de ces critiques, les décrets d'application ne seront jamais mis en place, et la loi sera abrogée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002.

e. De l'épargne salariale à l'épargne retraite

Sous le gouvernement Jospin, le débat avec l'opposition sur l'épargne salariale s'orientera vers la question de l'actionnariat salarié, par le biais

notamment des stocks-options. Pour autant, après la remise au Premier ministre du rapport Balligand de Foucauld⁸ le 28 janvier 2000 et l'intervention de Laurent Fabius à l'Assemblée nationale lors de la première lecture du projet de loi sur les plans partenariaux d'épargne salariale volontaire (PPESV) le 3 octobre 2000, le gouvernement a préféré insister sur le complément d'épargne procuré aux ménages par ce dispositif, la perspective de nouvelles sources de financement pour les entreprises et le développement d'un dialogue social entre employeurs et salariés. Adoptée définitivement par le Parlement le 7 février 2001, la loi n° 2001-152 du 19 février 2001 a été publiée au journal officiel du 20 février. Cette loi comprenait deux volets : la création d'un plan d'épargne interentreprises (PEI) destiné aux PME et la mise en place d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV) favorisant l'épargne longue par sa durée de 10 ans. En 2003, la loi Fillon de réformes des retraites, remplacera le PPSEV par le PERCO (plan d'épargne retraite collectif). Au-delà de ces innovations majeures plusieurs mesures cherchent à améliorer les dispositifs de l'épargne salariale.

- *Inciter les PME à utiliser les dispositifs de l'épargne salariale* : l'institution du plan d'épargne interentreprises (PEI) a pour but de favoriser l'extension de l'épargne salariale aux PME. Il permet aux entreprises de se regrouper pour instituer un plan d'épargne interentreprises par accord entre plusieurs d'entre elles ou par accord de branche ou territorial comme c'est déjà le cas pour l'intéressement. Ce mécanisme sera beaucoup plus simple à mettre en place qu'un PEE dont la complexité était un des freins à la diffusion de l'épargne salariale dans les PME. En outre, les coûts fixes de gestion seront répartis entre toutes les entreprises et donc moins lourds à supporter. Pour inciter les PME à appliquer la participation, les entreprises qui appliquent la participation de manière volontaire dans les deux ans de la publication de la loi bénéficieront d'une provision pour investissement en franchise d'impôt égale à 50 % de la réserve spéciale de participation au lieu de 25 % actuellement. Le retour en fonds propres vers les PME s'effectuera dans le cadre de fonds communs de placement à risque qui seront rendus éligibles à l'actif des FCPE.

- *Favoriser l'épargne longue* par l'institution d'un plan d'épargne retraite collectif (PERCO). Le PERCO permet la mise en place d'un plan d'épargne à long terme de 10 ans afin d'une part d'aider les salariés à

⁸ Le rapport Balligand - de Foucauld insistait sur le fait que le développement de l'épargne salariale ne devait pas servir de monnaie d'échange à la réforme des régimes de retraite par répartition. En d'autres termes, il ne s'agissait pas en créant une épargne longue de réintroduire les fonds de pension.

réaliser des projets variés tels que l'achat d'une résidence principale mais aussi la préparation d'un complément de retraite, d'autre part de contribuer à l'efficacité de l'économie française en autorisant un investissement en actions plus important. Les salariés alimentent le PERCO en y versant au choix : leur participation, leur intéressement, leur épargne personnelle, les avoirs en provenance d'autre plan d'épargne salariale. L'employeur peut compléter les versements du salarié (y compris la participation) par un abondement au maximum du triple du versement du salarié et plafonné à 4600 €/mois. Contrairement au PEE qui peut être mis en place par décision unilatérale de l'employeur, le PERCO ne peut être mis en place que par accord d'entreprise avec les représentants syndicaux. En l'absence de représentant syndical, l'entreprise peut adhérer à un PERCO-intertreprise.

- *Corriger l'inégalité entre les salariés*: les salariés les plus mobiles ne seront plus exclus des dispositifs puisque le projet de loi envisage de ramener la condition minimale d'ancienneté dans l'entreprise de 6 à 2 mois (il faut noter que les députés ont décidé de porter ce délai minimal à 3 mois au lieu de 2). En outre, les salariés qui changent d'employeur pourront désormais réinvestir dans le PEE de leur nouvelle entreprise sans restriction et sans pénalité. En outre, la loi renforce les droits de salariés : elle impose désormais une obligation pour les entreprises de négocier chaque année sur l'épargne salariale. Ainsi les nouveaux dispositifs (PEI et PERCO) ne peuvent être mis en place que par un accord collectif. De même il organise les pouvoirs et les fonctions des conseils de surveillance des fonds.

- Enfin, des mécanismes ont été mis en place pour encourager l'économie solidaire. Les fonds communs de placement (FCP) d'entreprises solidaires dénommés par la loi "*fonds solidaires*" peuvent recevoir l'épargne des salariés complétés par des abondements de l'entreprise. Celle-ci est encouragée par une provision pour investissement en franchise d'impôt à hauteur de 100 % des sommes effectivement investies dans l'économie solidaire.

L'épargne salariale, transformée en épargne longue, pourrait ainsi constituer une réponse à la problématique des retraites.

Doc 2 : *L'épargne salariale dans la promotion-construction*

Un accord salarial, daté du 1 ^{er} juin 2005, a mis en place des instruments d'épargne salariale collectifs dans la promotion-construction. Le nouveau dispositif vise à favoriser la mise en œuvre d'un plan d'épargne à cinq ans via un PEI et à permettre la constitution d'un complément de retraite, grâce à un plan d'épargne à
--

long terme, le PERCO-I. Ce dernier vient en complément du PEI, l'adhésion à un PERCO n'étant ouverte qu'à des épargnants pouvant opter aussi pour un placement plus court. Le PEI peut recevoir les sommes issues de la participation. Il tient lieu, le cas échéant, d'accord de participation dans les entreprises de moins de 50 salariés, qui décident, après information de leurs salariés et représentants du personnel, d'appliquer volontairement la participation aux résultats. Une entreprise disposant déjà d'un PEE, peut participer au PEI et au PERCO.

Les salariés et – dans les entreprises de 100 salariés au plus – les dirigeants pouvant adhérer, sont ceux qui relèvent de la CCN du 18 mai 1988. Ils doivent avoir au moins trois mois d'ancienneté et communiquer leur adhésion au gestionnaire. L'abondement de l'entreprise peut se limiter à la prise en charge des frais de fonctionnement des plans. Au-delà de cette obligation, celle-ci définit son abondement selon les fourchettes et paliers suivants :

- un abondement entre 10% et 300% des versements des épargnants ;
- un plafond d'abondement entre 100€ et 2300€ (4600€ pour le PERCO).

L'entreprise peut également décider d'opter pour un abondement dégressif. Dans tous les cas, il est versé en même temps que l'épargne du salarié.

Source : Liaisons sociales, n° 14450, p. 3.

2. La participation au pouvoir

A côté de la participation financière, les salariés sont également amenés à prendre une part de plus en plus active dans les décisions de l'entreprise. Face aux actionnaires et aux managers, ils constituent ainsi un contre-pouvoir.

a. L'actionnariat des salariés

Juridiquement, dans les économies capitalistes, le pouvoir appartient aux apporteurs de capitaux. Aux USA, beaucoup de salariés sont les actionnaires de leur propre entreprise. En France, ce type d'actionnariat tend de plus en plus à se développer. L'entreprise peut inciter ses salariés à devenir actionnaire dans le cadre de la participation financière (les accords de participation et l'intéressement peuvent en effet prévoir la distribution d'actions). L'Etat peut également inciter les entreprises à distribuer une partie de leur capital à leurs salariés (exemple des privatisations).

Inspirée de pratiques américaines, "*the Leverage Management Buy Out: LMBO*", c'est à dire la Reprise d'Entreprise par ses Salariés (RES), est également un moyen de parvenir à l'actionnariat. Dans ce cas précis, les salariés peuvent prendre le contrôle de l'entreprise avec un apport réduit et un endettement élevé. Le remboursement des emprunts ne sera

possible que grâce aux bénéfices réalisés par l'entreprise dont les salariés sont propriétaires. Notons ici, que les salariés deviendront effectivement propriétaires de l'entreprise lorsqu'ils auront remboursé les emprunts contractés pour l'acquisition de leur entreprise. Cette mesure largement encouragée par l'Etat, a concerné plus de 400 opérations (Darty, Fougerolles en sont les plus connues).

Les salariés apporteurs de travail, n'ont généralement pas la possibilité de participer à la prise de décisions dans l'entreprise, cependant, certains pays permettent aux représentants des salariés de diriger l'entreprise conjointement avec les représentants des apporteurs de capitaux. On parle habituellement de Cogestion.

b. La Cogestion

C'est une forme d'organisation qui permet d'associer les salariés à tout ou partie des décisions relatives à la gestion de l'entreprise. Cette procédure a été instituée principalement dans les entreprises allemandes. Le conseil d'administration de ces sociétés est alors composé pour moitié d'actionnaires et pour moitié de représentants élus par les salariés. En France, la participation des salariés au conseil d'administration a longtemps répondu à une logique consultative plutôt qu'à un véritable pouvoir de décision. L'ordonnance de 1986 qui permet aux représentants des salariés de siéger au conseil d'administration (de sociétés anonymes), n'a pas remporté un réel succès.

III. L'ENTREPRISE, UN OBJET SOCIAL

En l'espace de quelques années, les entreprises ont été amenées à modifier leurs stratégies dans deux directions. La première visait à concilier des objectifs économiques avec des impératifs sociaux (réduction des inégalités, amélioration des conditions de travail) et écologiques (réduction des déchets et de la pollution). Cette responsabilité sociétale repose sur les notions d'entreprise citoyenne et de mécénat solidaire. La seconde rappelait que les activités sociales pouvaient également se traduire par une certaine rentabilité. Le statut d'entreprise sociale définit ainsi une entreprise qui a une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux.

A. L'entreprise citoyenne

Depuis plusieurs années, les médias, les hommes politiques et les dirigeants se sont emparés d'une expression à la mode : « l'entreprise

citoyenne ». Derrière ce concept aux contours un peu flous, émerge une mission nouvelle pour l'entreprise : prendre en charge les affaires de la cité. Cette noble responsabilité s'ajouterait à l'impératif essentiel mais non exclusif de la création de richesses. De nombreuses initiatives - création de fondations pour l'emploi, pour l'insertion, aide au soutien scolaire dans les quartiers difficiles, formation de jeunes chômeurs, - tendent à montrer que la citoyenneté est prise très au sérieux par les entreprises.

Réfléchir sur l'entreprise citoyenne conduit à se poser plusieurs questions : quel est le rôle de l'entreprise ? Peut-on attendre d'elle un engagement dans la société qui va au-delà de son rôle économique ? Est-il souhaitable qu'une entreprise veille à contribuer au bien-être de la société (par exemple en minimisant sa pollution) ? Quel est son intérêt dans le financement de programmes de lutte contre l'illettrisme ou contre le Sida ? Les entreprises sont-elles citoyennes uniquement pour alimenter leur stratégie médiatique et s'offrir un label de "*bonne conduite*" ou ont-elles un désir sincère d'engagement dans la société ?

1. Droits et obligations de l'entreprise citoyenne

En se définissant comme citoyenne (ce qualificatif renvoie à « *l'être humain considéré comme une personne civique* », c'est-à-dire titulaire de droits et de devoirs), l'entreprise fait preuve d'un certain réalisme. En effet, il est de plus en plus difficile de ne pas intégrer dans les choix économiques, la dimension collective de l'environnement social, local et écologique. Les négliger coûterait à terme trop cher et menacerait l'image de l'entreprise (illustration de la catastrophe de l'Erika et de la responsabilité de la firme TOTAL). Par ailleurs, en se définissant citoyenne, l'entreprise rétablit un lien fort entre son personnel et la pérennité de l'emploi. Ainsi, pour mieux survivre, l'entreprise ne peut plus ignorer son environnement. Elle doit afficher sa solidarité avec la cité et défendre l'emploi (dans un contexte différent, Ford avait bien compris l'importance de cette ouverture, il lui fallait enrichir ses ouvriers, les mettre en condition d'acheter ses propres voitures, pour renforcer le succès de son entreprise). L'entreprise citoyenne est concernée par les grands problèmes économiques et sociaux de notre société, elle se doit donc d'agir contre le chômage, l'exclusion sociale, l'exode rural... L'entreprise citoyenne⁹ est celle qui place l'intérêt de l'être humain

⁹ L'entreprise citoyenne ne doit pas être confondue avec l'entreprise paternaliste du début du siècle, laquelle mettait en œuvre une solidarité intéressée à l'égard de ses employés et de leurs familles.

devant toute préoccupation : l'entreprise se doit d'être au service de l'homme. Ces principes altruistes peuvent prendre la forme suivante :

- L'entreprise est consciente de son rôle économique et social dans la société. Elle intègre dans son action la dimension psychologique et sociale de son activité.
- L'entreprise est consciente de sa responsabilité en matière d'environnement (on parle ainsi de responsabilité sociétale).
- L'entreprise n'a pas pour seul objectif la satisfaction des actionnaires, clients et salariés. Elle participe également à la satisfaction de l'intérêt général.
- L'entreprise se comporte comme un véritable citoyen (existence de droits et d'obligations civiques).

Afin de préciser le concept d'entreprise citoyenne, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) a établi neuf principes :

L'entreprise et l'homme : équilibre

1. La première responsabilité de l'entreprise est de rendre les hommes autonomes et responsables
2. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle du collaborateur garantit son épanouissement
3. Une recherche sur soi-même permet au dirigeant de trouver son équilibre et de mieux jouer son rôle auprès de ses collaborateurs

L'entreprise et l'écologie : alliance

4. Le respect de l'environnement doit devenir une composante de la culture et de la stratégie de l'entreprise

L'entreprise et les sous-traitants : partenariat

5. Traiter des fournisseurs comme ses clients, c'est établir entre donneurs d'ordre et sous-traitants un véritable partenariat fondé sur un objectif commun de prospérité locale.

L'entreprise et les exclus¹⁰ : employabilité

6. Pour lutter contre l'exclusion, il faut la prévenir par l'employabilité et adapter l'entreprise à l'homme

L'entreprise et la cité : co-développement

7. En agissant avec les institutions et l'ensemble des acteurs sociaux sur la compétitivité et la valorisation de son environnement, l'entreprise renforce les conditions d'un développement durable

Entreprise, éducation, formation : créativité

8. En s'affirmant comme lieu d'apprentissage permanent et en favorisant les échanges avec le système éducatif dont elle est le complément indispensable,

¹⁰ Certaines entreprises ont complètement intégré dans leurs principes d'action le concept de citoyenneté et de responsabilité sociétale. C'est notamment le cas des entreprises d'insertion qui cherchent à intégrer les « *laissés-pour-compte de la compétitivité* » (Rmistes, chômeurs de longue durée...).

l'entreprise répond à son propre besoin de main d'œuvre qualifiée et multiplie les facultés de réactivité nécessaires à son évolution.

L'entreprise et l'Europe : influence

9. Le réseau YES est constitué pour élargir les principes de l'entreprise citoyenne et influencer le fonctionnement des institutions européennes pour éviter le développement d'une Europe à deux vitesses.

Source : Laurence Breton-Kueny, Personnel, n° 357, Février 1995

La notion de citoyenneté fait surtout référence aux droits et aux obligations de l'entreprise. Cette dernière est ainsi assimilée à un individu, une personne physique. Le fondement juridique est toutefois difficile à justifier, c'est pourquoi il convient de distinguer deux situations : (i) le cas où l'entreprise n'existe pas indépendamment de son créateur (entreprise individuelle). Dans ce cas, c'est le créateur qui va s'investir dans la vie sociale. Il utilisera son entreprise à ces fins et fera preuve de civisme ; (ii) le cas où l'entreprise est dotée d'une personnalité morale. Elle a ainsi une existence propre. Pour remplir son rôle de citoyen, l'entreprise devra se référer à ces droits.

Droits patrimoniaux	L'entreprise a un patrimoine, distinct de celui de ses membres. C'est l'ensemble des droits et des obligations évaluables en argent. On distingue ainsi les droits réels (droits de propriété, gages, hypothèques...), les droits personnels ou droits de créance, les droits intellectuels (droit de propriété industrielle, littéraire et artistique).
Droits extrapatrimoniaux	Ces droits visent à protéger les intérêts moraux. Ils sont attachés à la personne morale et ne peuvent être cédés ni gratuitement, ni moyennant une contrepartie pécuniaire. On peut citer le droit de défendre sa personnalité contre les atteintes de tiers (la défense de son nom).

Source : J-F Dhenin, B. Fournier, Bréal (1988)

La liste des devoirs des entreprises est moins claire que celle de leurs droits. On peut toutefois citer deux sortes de devoirs. *Les devoirs légaux* sont évoqués par de nombreux textes législatifs (exemple du respect de l'environnement). *Les devoirs mercatiques* visent à porter à la connaissance du public certaines actions réalisées pour le bien être collectif. En améliorant son image, l'entreprise peut espérer certaines retombées commerciales.

2. Mécénat de solidarité et Fondations à vocation sociale

Bien que les sommes qu'elles consacrent aux actions humanitaires, sociales ou culturelles restent encore très modestes, les entreprises n'hésitent plus à faire valoir d'autres préoccupations que le seul résultat économique. Ce *Mécénat de solidarité* prend la forme de *Fondations* dédiées à des missions d'intérêt général. Depuis 2005, un certain nombre d'entreprises françaises (Veolia, EADS, Decathlon, Bonduelle...) se sont lancées dans l'aventure. Selon l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (ADMICAL), la France comptait près de 178 fondations en 2005. C'est la *loi Aillaigon* du 1^{er} août 2003 qui a donné un puissant coup d'accélérateur en assouplissant les conditions de création de ces personnes morales à but non lucratif. Il existe en fait deux grands types de fondation liées aux entreprises : celles qui sont créées directement par les groupes et celles qui sont créées par des organismes comme la Fondation de France ou l'Institut de France. Avant la loi, les entreprises étaient autorisées à déduire fiscalement du montant de leur bénéfice, les versements qu'elles effectuaient au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général dans la limite de 0.25% de leur chiffre d'affaires. Depuis la loi, elles peuvent prévaloir d'une réduction d'impôt égale à 60% du montant des versements, dans la limite de 0.5% de leur chiffre d'affaires. Le minimum des versements a été fixé à 150 000€ sur cinq ans. Au-delà des actions proprement dites, les Fondations sont également devenues un instrument de cohésion sociale. En imposant la présence de salariés au conseil d'administration des Fondations, la loi Aillaigon a favorisé l'émergence de projets porteurs, soutenus et développés par les employés de l'entreprise. Ainsi, chez Veolia, tout projet financé est porté par un parrain qui travaille dans l'entreprise. Chez AXA, ce sont près de 18000 collaborateurs qui participent à des actions ciblées selon les pays.

NOM FONDATION	BUDGET	ACTIONS
Veolia Environnement	25 000 000€	Mise en œuvre en France et à l'étranger de toutes actions concourant à l'épanouissement humain et au développement durable.
EADS	24 000 000€	Développer les liens entre les chercheurs et les domaines aéronautiques et spatiaux. Contribuer à la recherche et à la culture scientifique

Carrefour ¹¹ internationale	22 867 352€	Solidarité, action humanitaire, santé, éducation, lutte contre l'exclusion.
France Telecom	16 007 146€	Musique vocale, aide aux personnes autistes, cécité, surdité, lutte contre l'illettrisme, et éducation des filles de pays émergents.
Wyeth pour la santé de l'enfant et de l'adolescent	10 000 000€	Santé, notamment épidémiologie et prévention.
MACIF	5 183 266€	Création d'activités porteuses d'emplois dans l'économie sociale
CMA CGM	5 000 000€	Contribuer à l'intérêt général pour toute action en France et à l'étranger.
VINCI	5 000 000€	Participations en France et à l'étranger à des projets citoyens améliorant la vie de la cité.
GAZ DE France	4 573 470€	Environnement, patrimoine et solidarité.
La Maison de l'Atopie	4 195 000€	Recherche en France et à l'étranger sur la dermatite atopique.
Française des Jeux	3 811 225€	Favoriser la pratique du sport et l'insertion sociale par le sport.
Decathlon	3 500 000€	Favoriser l'intégration des personnes en difficulté par la formation, l'apprentissage ou la pratique du sport.

Source : Admical (2006)

Si les Fondations françaises ont longtemps privilégié les actions artistiques et culturelles, elles ont choisi depuis 2005 d'intensifier leurs efforts dans les actions sociales et d'intérêt général. Les Fondations BNP-Paribas, Dexia Crédit local, RATP, Air France, Francis Bouygues ont ainsi consacré leurs moyens financiers à des interventions dans les zones urbaines sensibles afin de cibler les jeunes en difficulté (financement des études supérieures des lycéens, aides au retour à l'emploi des chômeurs de longue durée...). En menant de telles actions – à la fois positives et concrètes – les entreprises tendent à redorer un blason qui a souvent été terni par les politiques de restructuration, d'externalisation et de création de valeur pour les actionnaires.

¹¹ La Fondation Tocque-ville, créée en 1993 par Carrefour, est le trait d'union entre les magasins et leur environnement (prise en charge d'une association engagée dans l'information sur la toxicomanie, le soutien scolaire, ...).

B. L'entreprise sociale

Dans le contexte américain, l'idée d'entreprise sociale désigne principalement des activités économiques marchandes mises au service d'un but social. Selon la « *Social Enterprise Alliance* » créée en 2002, l'entreprise sociale est « *any earned income business or strategy undertaken by a non profit to generate revenue in support of its charitable mission* ». Quant au « *Social Enterprise Knowledge Network* », formé en 2001 autour de la Harvard Business School, une entreprise sociale est « *any kind of enterprise and undertaking, encompassed by non profit organisations, for profit companies or public sector businesses engaged in activities of significant social value or in the production of goods and services with a embedded social purpose* ». L'entreprise sociale est ainsi présentée comme une réponse aux problèmes de financement des organisations non lucratives, lesquelles se heurtent de plus en plus à des limites dans la collecte des dons privés et des subventions publiques. En Europe, c'est au début des années 90 que le concept a fait son apparition. En 1991, le parlement italien a voté une loi offrant un statut spécifique aux coopératives sociales.

La conception de l'entreprise sociale peut être envisagée dans une double signification : « *d'une part, elle désigne de nouvelles organisations, des entités créées en nihilo que l'on peut considérer comme un sous ensemble de l'économie sociale ; d'autre part, elle peut désigner aussi un processus, un nouvel esprit entrepreneurial qui touche et refaçonne des expériences plus anciennes* » (Defourny, 2005, p 44).

1. La constitution d'un nouvel entrepreneuriat social

L'émergence de l'entreprise sociale est rattachée à cinq faits importants. C'est tout d'abord la crise de l'Etat Providence (crise d'efficacité et de légitimité) qui a obligé les pouvoirs publics à laisser un grand nombre de secteurs aux mains de l'initiative privée. Le désengagement de l'Etat a eu des conséquences importantes sur les associations. Elles ont été mises en concurrence par appel public d'offres. Elles ont dû développer des capacités managériales (culture gestionnaire calquée sur la sphère marchande) et financières (leur financement est lié à leurs aptitudes à capter la demande du marché). C'est ensuite l'implication de différents acteurs (travailleurs salariés, bénévoles, usagers, organismes d'appui et pouvoirs publics locaux) autour d'un projet commun qui a permis la construction conjointe de l'offre et la demande (exemple des services de proximité, mise en place de crèches parentales en France et en Suède). Par ailleurs, si le bénévolat constitue encore un acte militant et caritatif,

de nombreux biens et services sociaux sont offerts moyennant un travail rémunéré. Enfin, les diverses législations nationales ont été amenées à construire des cadres juridiques nouveaux, mieux adaptés : statut de coopératives sociales en Italie (1991), de société à finalité sociale en Belgique (1995), de coopérative sociale à responsabilité limitée au Portugal (1999), de coopératives de services sociaux en Espagne (1999), de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) en France et de Community Interest Company au Royaume-Uni.

2. Une définition de l'entreprise sociale

Deux définitions de l'entreprise sociale émergent : celle du Réseau européen EMES et celle avancée par le gouvernement britannique en 2002.

- Dans le cadre d'un document rendu public en juillet 2002 et intitulé « Social Enterprise : A Strategy for Success », la secrétaire au Commerce et à l'Industrie P. Hewitt a proposé la définition suivante : « *une entreprise sociale est une activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires* ». Un travail de synthèse a été confié à un bureau d'études (ECOTER) qui a fait un rapport à la « Social Enterprise Unit » en juillet 2003. Ce dernier a estimé que la définition devait être décomposée en une série de statistiques ou d'indicateurs qui peuvent, être utilisées pour inventorier les entreprises sociales.

- Dans la seconde moitié des années 90, le réseau EMES (1996) s'est attelé à définir des critères communs pour repérer les réalités susceptibles d'être appelées « entreprises sociales » dans chacun des quinze pays étudiés. Cette approche est fondée sur deux séries d'indicateurs, les uns économiques, les autres à dominante sociale. Pour attester le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus : a) une activité continue de production de biens et/ou de services ; b) un degré élevé d'autonomie (les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elles sont contrôlées par celles-ci) ; c) un niveau significatif de prise de risque économique (les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent) ; d) un minimum d'emploi rémunéré (les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires). Pour identifier la dimension sociale des initiatives, cinq indicateurs ont été privilégiés : i) un objectif explicite de

service à la communauté ; ii) une initiative émanant d'un groupe de citoyens (dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini) ; iii) un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital (les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital) ; iv) une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité ; v) une limitation de la distribution des bénéfices (les entreprises sociales peuvent être des organisations caractérisées par une obligation absolue de non distribution des bénéfices).

Plutôt que de constituer des critères normatifs, ces indicateurs décrivent plutôt un « idéal type » permettant de se situer au sein de la galaxie des entreprises sociales. Dans la même ligne, les chercheurs d'EMES ont réalisé un inventaire des différents types d'entreprises sociales dans le champ de la formation par le travail et de la réinsertion professionnelle de personnes peu qualifiées. Portant sur douze pays de l'UE, ce repérage a combiné les indicateurs avec des critères propres à ce champ pour forger la notion « d'entreprise sociale d'insertion » (ESI) ou work integration social enterprise (WISE). Ce cadre a permis d'identifier pas moins de 39 catégories ou modèles d'ESI au sein des douze pays concernés. Dans une approche (1996-1999), le réseau EMES a décrit et analysé les entreprises sociales émergeant dans les trois champs suivants : la formation réinsertion par le travail, les services aux personnes, le développement local.

Pour en savoir plus :

- ARCHIER G., SERIEYX H. (1988), *L'entreprise du troisième type*, du Seuil.
- DEFOURNY J. (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome XII, n°3.
- DICKINSON W.J, ROETHLISBERGER F.G (1939), *Management and the Worker*,
- LIAISONS SOCIALES, (2005), « *Questions-réponses sur le contrat nouvelles embauches* », 30 août, p. 1.
- MC GREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill. Traduction française, *La dimension humaine de l'entreprise*, Collection Hommes et Organisations, 1971.
- MAYO E. (1933), *The Humans problems of an industrial civilization*, Harvard Business School.

MAYO E. (1945), *The Social problems of an industrial civilization*, Harvard Business School.

MASLOW A. (1954), *Motivation and Personality*, First Edition (Second Edition, 1970).

MASLOW A. (1971), *The Further Reaches of Human Nature*.

MASLOW A. (1968), *Toward a Psychology of Being*, Litton. Traduction française, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, 1970.

MASLOW A. (1960), « *Maslow on Management* », John Wiley and Sons.