



L'ENTREPRISE FRATERNELLE

AU CŒUR DE LA RÉCONCILIATION SOCIALE



ENTREPRISE
& PROGRES



ENTREPRISE
& PROGRES

SOMMAIRE

- 4 L'ENTREPRISE FRATERNELLE, LEVIER DU MONDE COMPLEXE
- 6 SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS
- 8 INTRODUCTION : REMETTRE LA FRATERNITÉ AU CŒUR DE L'ENTREPRISE
- 10 L'ENTREPRISE FRATERNELLE EST ALTRUISTE
- 12 L'ENTREPRISE FRATERNELLE EST POLITIQUE
- 14 L'ENTREPRISE FRATERNELLE EST OUVERTE
- 16 CONCLUSION
- 19 À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

L'ENTREPRISE *FRATERNELLE*, LEVIER DU MONDE COMPLEXE

Guerre en Ukraine, menaces nucléaires, crise migratoire, guerre au Proche-Orient, dérèglement climatique...

Chaque jour, le monde apporte son lot d'inquiétudes, d'incertitudes et de désespoir.

Chaque jour, les liens humains semblent se distendre un peu plus.

Chaque jour, chacun se sent un peu plus seul face à l'immensité des dangers et des défis.

Faut-il s'en accommoder ? Certainement pas.

Non pas que les entreprises et leurs dirigeants possèdent la martingale pour résoudre des problèmes complexes et multifactoriels.

En revanche, elles disposent d'un atout majeur : la capacité de relier les gens ; la force de donner un sens plus profond encore à l'un des mots de la triade républicaine, celui de fraternité.

Et de poser la question : et si l'entreprise fraternelle pouvait retisser les liens de ce que d'aucuns, comme Jérôme Fourquet, nomment « l'archipel français » ?

En d'autres termes, l'entreprise, si elle devient fraternelle, peut-elle constituer l'un des leviers d'une société plus égalitaire et plus altruiste ? Question cruciale. Question essentielle tant les Français, selon une récente étude Opinion Way, accordent une confiance importante dans les entreprises de leur territoire. Façon peut-être pour eux, de souligner l'importance des liens qu'ils ont tissés avec ces dites entreprises.

Penser une entreprise fraternelle, donc. Fraternelle, osons ce terme. Car la fraternité n'est pas seulement un lien de sang, mais un pacte d'entraide et de soutien mutuel. Une entreprise fraternelle est un lieu où l'on se soucie autant des réussites individuelles que de l'harmonie et du progrès de l'ensemble, transformant ainsi le lieu de travail en une communauté unie par des objectifs communs et une solidarité inébranlable. Utopique ? Peut-être. Cela trace surtout un horizon. Comme une étoile polaire qui montre le Nord. Surtout, cette « entreprise fraternelle » n'est pas seulement un concept. Elle s'incarne dans trois dimensions. Une dimension d'ouverture, une dimension altruiste et enfin, forcément, une dimension politique.

Ouverture d'abord car si l'on veut créer une relation différente tant avec les publics qu'avec les parties prenantes, ou plus largement avec les Français, il appartient aux entreprises d'ouvrir leurs portes. Non pas de façon anarchique et désorganisée, mais en commençant, par exemple par une gouvernance ouverte, où le pouvoir décisionnel est partagé, reflétant ainsi une véritable démocratie organisationnelle. Des exemples tels que les comités de gouvernance composés

de membres de différents échelons de l'entreprise ainsi que de membres extérieurs qualifiés, ou encore les pratiques de co-décision, illustrent cette ouverture. Cela permet non seulement d'enrichir le processus décisionnel par une diversité de perspectives, mais aussi de renforcer l'engagement des collaborateurs, qui se voient confier une part active dans le destin de leur entreprise.

Qui dit ouverture dit aussi altruisme. Altruisme dans le sens de pas vers l'autre que l'entreprise – en qui la confiance est grande – peut faire. Au-delà des bénéfices et des objectifs de croissance, une entreprise se doit de penser au bien-être de ses collaborateurs et de leur entourage. Le mécénat de compétences, où les collaborateurs sont encouragés à offrir leur expertise à des projets sociaux ou associatifs, est un excellent moyen de matérialiser cet altruisme. De même, l'extension des avantages tels que la mutuelle et la formation professionnelle à la famille des collaborateurs témoigne d'une vision de l'entreprise comme une communauté élargie, où chacun est soutenu et valorisé.

Enfin, ce nouveau type d'entreprise, au-delà d'une responsabilité sociale et environnementale a besoin de revêtir une dimension politique plus importante. Non pas que l'entreprise va s'immiscer dans les débats quotidiens et de politique politicienne, mais plutôt qu'elle va, dans un contexte où les frontières entre le politique, le social et l'économique s'estompent, remplir son rôle d'acteur politique. Cela signifie qu'elle ne se contentera plus de réagir aux évolutions législatives ou aux pressions sociétales mais prendra l'initiative d'aborder de front les sujets politiques, de proposer des solutions innovantes et de s'engager pour le bien commun. Que ce soit par le biais de politiques internes en faveur de la diversité, de la réduction de l'empreinte écologique ou par un dialogue constructif avec les parties prenantes sur des enjeux de société, l'entreprise affirme sa volonté d'être une force de proposition et d'action dans l'espace public.

Ouverture, altruisme, et politique, voilà quels pourraient être les piliers d'une entreprise du XXI^e siècle dans laquelle les Français, et plus largement les Européens, auraient confiance pour créer du lien.

Marion Darrieutort

Présidente d'Entreprise et Progrès

Jullien Brézun

Vice-président d'Entreprise et Progrès

Elle est écrite sur le fronton de nos mairies, a fait l'objet de discours, de chansons, de livres, de manifestations ou de marches... Elle est revendiquée par les partis politiques de tout bord et par les philosophes : la « fraternité » n'en finit pas de faire parler d'elle. Pourtant est-elle vraiment au cœur de nos préoccupations ? La liberté et l'égalité semblent éclipser cette dimension essentielle de notre devise nationale. La fraternité est une force en mouvement, qui va certes à l'encontre d'un individualisme omniprésent, mais qui est surtout dynamique. Là où la liberté et l'égalité se constatent *a posteriori*, là où la liberté et l'égalité restent profondément marquées par l'individu, la Fraternité fait la place au Collectif, à l'Autre.

À bien y regarder, la fraternité est la grande absente des discussions en entreprise, ou alors simplement cantonnée au monde de l'ESS (Économie sociale et solidaire) et encore, à certaines entreprises uniquement.

Une entreprise fraternelle ? Cela n'existe pas, comme si la dimension économique de l'organisation ne pouvait s'associer aussi frontalement à cette dimension si fondamentalement humaine. Être fraternel, c'est finalement faire, de manière volontaire et dynamique, œuvre de lien. Donc être fraternel dans la transaction, un non-sens ? Ou une spécificité réservée aux organisations qui n'ont pas la recherche de profit dans leur ADN ?

On parle de l'entreprise agile, ouverte, libérée, apprenante, régénérative... mais jamais d'entreprise fraternelle.

La fraternité est le ciment indispensable et manquant du progrès social dans les entreprises. Nous souhaitons donc voir émerger plus d'entreprises fraternelles, des entreprises qui prennent soin de la relation pour limiter les fractures et les peurs.

Car si les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) des entreprises font de plus en plus la part belle à la dimension environnementale, et progressivement à la gouvernance, il nous reste du chemin à parcourir pour faire de l'entreprise un acteur pleinement fraternel qui nourrisse une relation positive à l'ensemble de ces parties prenantes.

Les récents événements géopolitiques nous le montrent, tout comme le monde de plus en plus polarisé dans lequel nous vivons : nous n'avons jamais eu autant besoin de fraternité dans nos entreprises. Cette dernière doit nous permettre de relever des défis autant stratégiques que managériaux, et nous aider à trouver le juste équilibre entre le besoin d'individualisation des salariés (reconnaître et valoriser le talent de chacun) et la création d'un environnement de soutien et de solidarité, où les relations sincères et vraies entre collègues sont cultivées. Le socle de la cohésion sociale en entreprise doit pouvoir reposer sur des relations authentiques et de confiance. Pour maintenir cet équilibre, les entreprises doivent ainsi développer des politiques qui reconnaissent l'individualité tout en renforçant les liens communautaires.

Dans cette nouvelle publication, nous présentons une vision pour une entreprise plus fraternelle, en proposant des exemples concrets qui permettent de traduire ce besoin de fraternité en actions. Nous militons pour des entreprises plus altruistes, plus politiques et plus ouvertes, capables d'embrasser la fraternité comme un socle culturel essentiel au développement d'un collectif humain porteur de progrès.

INTRODUCTION

REMETTRE LA FRATERNITÉ
AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

Le concept de fraternité connaît de nombreuses définitions et fait l'objet d'une très riche littérature en philosophie. C'est à la fois, selon le Larousse, « le lien existant entre personnes considérées comme membres de la famille humaine », et aussi « le sentiment profond de ce lien ». La fraternité s'exprime autant à l'échelle familiale, qu'à l'échelle nationale ou mondiale. Dans le triptyque « liberté, égalité, fraternité », elle intègre l'idée d'une communauté unie par des liens de solidarité et d'égalité entre elles. Mais quid à l'échelle de l'entreprise ? La question n'a encore jamais été posée.



Edgar Morin, dans « La fraternité, pourquoi ? » (juin 2019, Actes Sud) définit deux types de fraternité : la fraternité close et la fraternité ouverte. La première renforce le sentiment d'une communauté intrinsèque, un « nous » susceptible de se fermer aux autres. Le nationalisme, par exemple, est l'expression d'une fraternité close. La fraternité ouverte, elle, ne se définit pas en opposition d'un autre ou avec une frontière. Elle est la fraternité de toute communauté humaine.

Au sein de l'entreprise, la fraternité fermée est la plus souvent mentionnée. Le sentiment d'appartenance ou le développement d'une culture commune contribuent à ce sentiment collectif. Quand on évoque avec des DRH ou des directeurs RSE l'importance de la fraternité en entreprise, les premiers réflexes sont généralement de mentionner les actions internes mises en place par l'employeur : actionnariat salarié, don de jours, engagements associatifs, etc. Le premier réflexe fraternel d'une organisation est donc fermé : il est tourné vers un « nous » qui exclut les « autres ». L'enjeu de l'entreprise fraternelle devient, dès lors, la capacité à se tourner vers une fraternité ouverte.



Alors, qu'est-ce qu'une entreprise fraternelle ? Il s'agit d'une entreprise qui, pour la première fois, met la dimension relationnelle positive comme point d'entrée de toute réflexion stratégique et managériale. Elle se caractérise par une approche plus humaine, basée sur les relations entre l'ensemble des personnes en lien avec l'entreprise, qu'ils soient salariés ou parties prenantes.

Pour Entreprise et Progrès, une entreprise est fraternelle lorsqu'elle cherche à développer en même temps trois dimensions : l'altruisme, l'ouverture et le politique. Ces trois axes doivent cohabiter et progresser au service d'un projet collectif porté par l'organisation.

1

L'ENTREPRISE FRATERNELLE EST **ALTRUISTE**

Pour mieux s'ouvrir au monde extérieur et défendre une fraternité qui ne soit pas close, l'entreprise qui aspire à plus de fraternité doit développer une forme avancée d'altruisme. L'altruisme dans les organisations ne devrait pas se limiter aux entreprises de l'ESS où il est souvent considéré comme inhérent. Au contraire, il est essentiel que cet esprit d'altruisme soit intégré dans la vision et les objectifs de toutes les organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non. L'entreprise altruiste est celle qui a mis au cœur de sa stratégie le fait de prendre soin de l'ensemble du vivant, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise.

L'altruisme au sein d'une entreprise ne se limite pas à des actes de charité ou à des dons philanthropiques, mais s'étend à une approche pragmatique qui réclame, contrairement au monde associatif, un retour sur investissement.

Dans ce contexte, les bénéfices ne sont pas seulement mesurés en termes monétaires immédiats, mais aussi en termes de bénéfices indirects (création d'un environnement de travail plus sain, amélioration de la réputation de l'entreprise, contribution positive à la société et à l'environnement, etc.). En mettant l'accent sur le bien-être collectif et en reconnaissant la valeur de la générosité comme fondement managérial, les organisations peuvent non seulement améliorer leur image de marque, mais aussi inspirer la loyauté des employés, la satisfaction des clients et, finalement, réaliser des performances durables.



Propositions pour développer l'altruisme en entreprise



Ouvrir les dispositifs de formation aux familles des salariés

Ouvrir les formations aux membres de la famille des salariés représente un pas significatif vers le développement de l'altruisme au sein de l'entreprise. En étendant l'accès aux programmes de formation à la sphère familiale, l'entreprise reconnaît la valeur intrinsèque des relations personnelles dans la croissance professionnelle et personnelle de ses employés. Cette approche inclusive favorise un environnement de travail où la bienveillance et le soutien ne se limitent pas aux murs du bureau, mais s'étendent aussi à la sphère personnelle. Cette ouverture des formations transcende les frontières traditionnelles entre vie professionnelle et vie privée, renforçant les liens humains au sein de l'entreprise et favorisant une culture organisationnelle imprégnée d'empathie.



Payer ses fournisseurs (et ses collaborateurs) plus vite que la loi

Payer ses fournisseurs (et ses collaborateurs) plus rapidement que ce que la législation exige est une manifestation concrète d'altruisme dans le monde des affaires. Cette pratique dénote une considération et un respect pour la chaîne de valeur de l'entreprise et les partenariats commerciaux. En agissant ainsi, une entreprise ne montre pas seulement sa solvabilité et sa fiabilité, mais elle contribue également à la santé financière de ses fournisseurs, souvent des PME qui peuvent être vulnérables aux fluctuations de trésorerie. Cet engagement envers des délais de paiement courts peut soulager la pression financière sur les fournisseurs, leur permettant d'investir dans leur propre croissance et d'assurer le bien-être de leurs employés. Cela crée un écosystème d'affaires plus stable et solidaire, où les entreprises sont partenaires plutôt que de simples parties prenantes transactionnelles. Pareille attitude est par ailleurs susceptible de renforcer les relations à long terme et témoigne d'une culture d'entreprise qui valorise la collaboration et la responsabilité sociale.

2

L'ENTREPRISE FRATERNELLE EST **POLITIQUE**

Les récentes crises géopolitiques, eu Europe de l'Est ou au Moyen-Orient, nous montrent combien l'entreprise, qu'elle le souhaite ou non, est un acteur politique. Par son implantation géographique, son empreinte locale ou internationale et les convictions de ses dirigeants et collaborateurs, elle est intimement politique, c'est-à-dire capable d'assumer un pouvoir et de dessiner un avenir commun pour ses parties prenantes.

Or, l'entreprise fraternelle détient aussi la capacité d'être un acteur pacificateur, donc un agent capable de porter des idéaux de paix. Elle rend possible trois niveaux d'engagement allant du maintien de la fraternité en son sein, au développement d'une mission, portée par des valeurs et des objectifs qui transcendent le profit. Cela implique d'engager les salariés dans les prises de position de l'entreprise, en valorisant leur voix et en collectant leur avis lorsque les circonstances l'exigent.

En procédant ainsi, l'entreprise s'érige en acteur démocratique, se distinguant d'une entité purement politique par son ouverture et sa représentativité interne. Les décisions deviennent alors le fruit d'une réflexion collective et non d'une volonté isolée du sommet hiérarchique.



Propositions pour développer la dimension politique de l'entreprise



Réduire les managements fees au nécessaire

Un coût de transfert, reposant sur une convention de management fees, est une facturation entre deux sociétés du même groupe, implantées dans différents pays. La définition officielle de l'OCDE les décrits comme « les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées ». Une prestation de conseil de la maison mère à une de ses filiales donnera par exemple lieu à un coût de transfert. Mais les coûts de transfert permettent aussi de déplacer les bénéfices réalisés par une société en France vers un pays avec une fiscalité plus douce pour les entreprises, par exemple l'Irlande. Réduire les coûts de transfert au montant strictement nécessaire est alors un engagement politique fort qui témoigne d'une volonté de contribuer équitablement à la Société.

Cet engagement a plusieurs facettes bénéfiques : il renforce la confiance du public car il montre que l'entreprise soutient les services publics et l'infrastructure dont elle bénéficie elle-même. Cela peut également créer un terrain de jeu plus égal pour toutes les entreprises, en particulier les PME qui ne peuvent pas accéder aux mêmes stratégies fiscales que les grandes multinationales. Enfin, cela peut aussi refléter une vision à long terme, où la durabilité et l'intégrité priment sur les gains à court terme, attirant ainsi des investisseurs qui valorisent la responsabilité et la transparence.



Mettre en place des référendums d'initiative salariée

Le référendum d'initiative salariée est une avancée démocratique qui permet aux employés de prendre part aux décisions stratégiques de leur entreprise, particulièrement sur les questions sociétales importantes. L'idée est de permettre aux salariés de jouer un rôle actif dans la détermination de la position et des actions de leur entreprise sur des sujets qui dépassent le simple cadre économique ou sectoriel, comme les prises de position face à des événements géopolitiques majeurs, par exemple la guerre en Ukraine. C'est un moyen d'aligner les actions de l'entreprise avec les valeurs de ses salariés, renforçant ainsi la légitimité et l'adhésion aux choix effectués. En impliquant les employés dans ces décisions, l'entreprise démontre à la fois sa capacité d'engagement, mais aussi d'écoute envers ses collaborateurs. Cela contribue également à une culture d'entreprise innovante, ouvrant la voie à des perspectives diversifiées et collectives dans la direction prise par l'entreprise.

3

L'ENTREPRISE FRATERNELLE EST **OUVERTE**

Une entreprise fraternelle se caractérise par son ouverture, non seulement envers ses employés, mais aussi vis-à-vis de la société en général. Cette ouverture est le reflet d'un esprit de solidarité et d'entraide, où la collaboration et le partage des connaissances sont valorisés. Elle facilite la connexion avec la communauté, permettant à l'entreprise de rester à l'écoute des besoins sociaux et d'y répondre avec empathie et efficacité. Une entreprise qui s'engage ouvertement dans des actions sociétales démontre à la fois la sincérité de ses engagements, et renforce ainsi la confiance de ses parties prenantes.

Une entreprise fraternelle recherche une grande ouverture, se tournant résolument vers le monde extérieur pour enrichir ses modes de fonctionnement et sa gouvernance. Cette ouverture s'étend au-delà des frontières internes, se manifestant par une gouvernance inclusive qui accueille, par exemple, la participation active des parties prenantes militantes. En intégrant ces voix diversifiées au sein des instances décisionnelles telles que le conseil d'administration ou le comité exécutif (Comex), l'entreprise fait preuve d'une écoute attentive et d'une volonté de dialogue. Cette démarche permet de penser les préoccupations sociétales actuelles au sein d'un collectif diversifié et de prouver l'authenticité des engagements de l'entreprise. En s'ouvrant ainsi, l'entreprise renforce sa connexion avec la société, affirme sa crédibilité et s'assure que ses actions sont en harmonie avec les valeurs partagées par ses employés et la communauté qu'elle sert.



Propositions pour une entreprise plus ouverte



Encourager le dépôt de brevet en open source

Encourager le dépôt de brevets en open source est une démarche de fraternité envers la société. Cette pratique consiste à partager les innovations de manière transparente, permettant à d'autres de les utiliser, de les améliorer et de les redistribuer. Cela crée un écosystème où la collaboration et le partage de connaissances prévalent sur la concurrence. Une telle approche stimule l'innovation et favorise un sentiment d'appartenance à une communauté plus large, où chaque contribution individuelle sert un bien commun. En adoptant des modes de recherche et développement open source, l'entreprise démontre sa confiance dans la coopération et son engagement pour un progrès partagé. Elle s'aligne ainsi sur une vision fraternelle où la croissance collective prime sur les intérêts individuels.



L'Open Comex : intégrer des indépendants au comité exécutif

Intégrer des membres indépendants au sein du comité exécutif d'une entreprise est une stratégie novatrice pour promouvoir une plus grande ouverture au sein de sa structure de gouvernance. Tout comme les administrateurs indépendants apportent des perspectives neuves et objectives aux conseils d'administration, des exécutifs indépendants pourraient enrichir le processus décisionnel au plus haut niveau opérationnel. Ces individus, sélectionnés pour leur expertise externe et leur neutralité, peuvent jouer un rôle clé dans l'équilibrage des intérêts internes avec une vision plus large des enjeux sectoriels et sociétaux. Leur contribution assure que les décisions stratégiques ne sont pas seulement influencées par les dynamiques internes, mais sont également informées par des considérations externes, telles que l'impact environnemental, social et la responsabilité d'entreprise. Cela peut mener à des stratégies plus robustes et durables, favorisant une culture d'entreprise qui valorise l'inclusivité et l'engagement envers des principes éthiques forts, reflétant ainsi une véritable fraternité d'entreprise.

CONCLUSION



L'entreprise fraternelle se définit comme un modèle d'avenir où les dimensions morales et humanistes ne sont pas périphériques, mais les piliers centraux qui guident chaque décision en son sein. Elle remet en question la vision traditionnelle de l'entreprise perçue comme une entité amoralisée en mettant en avant l'altruisme, non comme un simple idéal, mais comme une pratique quotidienne qui redéfinit les relations et la place de l'entreprise dans la société. Elle se démocratise en donnant à chaque salarié une voix active dans les orientations stratégiques, incarnant ainsi une véritable politique participative. L'ouverture, quant à elle, se matérialise par une connexion renforcée avec la société, ce qui rappelle l'authenticité des engagements de l'entreprise au-delà des frontières économiques.

Ces trois dimensions s'entrelacent pour former un projet collectif porté par l'organisation qui aspire à plus qu'une réussite financière : une réussite humaine et sociétale. L'entreprise fraternelle est donc un appel à repenser le rôle de l'entreprise dans le monde, non seulement comme une entité économique mais aussi comme un acteur social responsable, engagé et ouvert, qui participe activement à la construction d'un avenir durable et équitable pour chacun.

REMERCIEMENTS

Merci

à Jullien Brézun
pour le pilotage de ces réflexions,

à tous les membres
qui ont participé à nos ateliers,

à Steelcase pour son accueil
dans ses locaux pour nos ateliers,

à nos invités Louis Ajacques (Spayr)
et Rémi Roux (Éthiquable),

à Pauline Alessandra pour son accompagnement
dans la structuration de ces réflexions
et la rédaction de cette publication.

CONTACT

Claire-Agnès Gueutin
Mail : claire-agnes.gueutin@entrepriseprogres.com
Tel : 01 87 20 11 20

À PROPOS D'ENTREPRISE ET PROGRÈS

Entreprise et Progrès réunit des dirigeants qui placent l'Humain au cœur des entreprises.

Depuis plus de 50 ans, notre think tank cherche à transformer la Société pour allier responsabilité sociale, environnementale, et économique, en réunissant les dirigeants sensibles à la création de valeurs (et pas seulement de la valeur actionnariale), et en révélant ces dirigeants pionniers pour mobiliser l'action de tous.

À ce titre, l'association agit en coopération et concertation avec les institutionnels, les politiques, les académiques et les experts pour être le trait d'union avec les responsables d'entreprises qui portent une vision du progrès pour la Société, un progrès responsable et utile pour tous.

Entreprise et Progrès remercie chaleureusement ses membres qui soutiennent l'association financièrement, logistiquement, matériellement, intellectuellement...





ENTREPRISE
& PROGRES