

Économie/ social

HYBRIDER PLUTÔT QUE CHANGER : POUR QUE LE « NOUVEL ESPRIT D'ENTREPRISE » ADVIENNE

Éric Delannoy

21/07/2026

Pourquoi, plutôt que de changer l'entreprise, ne pas hybrider les modèles existants pour réconcilier l'esprit d'entreprise et le bien commun ? En réaction au rapport *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*¹ que la Fondation a publié en février 2026, Éric Delannoy, président fondateur de Tenzing², soumet plusieurs propositions complémentaires qui vont dans ce sens.

La Fondation Jean-Jaurès et le groupe Socialistes et apparentés de l'Assemblée nationale, sous l'impulsion de Dominique Potier, ont produit davantage qu'un rapport³ : un récit. Ce récit est celui d'un quart de siècle de « révolutions silencieuses », des lois Auroux à la loi Pacte, avec la conclusion que, pour espérer relever les défis de notre temps, il est nécessaire d'aller plus loin. Autour de trois partages – la mesure, la valeur, le pouvoir –, 22 propositions appellent à une nouvelle loi pour défendre un nouvel esprit d'entreprise.

Cette contribution procède d'une conviction : la voie n'est pas de « changer » l'entreprise malgré elle, mais d'hybrider le plus possible les modèles existants, c'est-à-dire prendre le meilleur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et le meilleur de l'économie de marché. Un esprit ne se décrète pas : il doit être le plus possible endogène, porté par la prise de conscience, le changement d'imaginaire, la valorisation des exemples à suivre et l'éducation, ainsi que par l'objectivation des freins et des conséquences désastreuses, pour la collectivité, de l'inaction. Le nouvel esprit d'entreprise ne doit donc pas se traduire par l'ajout de toujours plus de contraintes réglementaires pour des entreprises déjà corsetées par un code du travail très lourd. Pour le conjuguer avec la liberté d'entreprendre qui fait le dynamisme d'une économie, il faut privilégier l'incitation sur la coercition, et la fiscalité incitative sur la fiscalité punitive. C'est à cette aune que sont proposés ici amendements et ajouts.

Un accord de fond

Le diagnostic du rapport est juste, et son chemin – une régulation qui « renonce au double écueil de la toute-puissance de l'État et de son effacement » – est le bon. « Faire de l'entreprise un acteur clé de la transition » consiste à réunir les conditions pour que cela soit possible dans les faits : une prise de conscience qui déclenche l'action, une gouvernance adaptée, un pouvoir d'agir accru et une incitation à innover pour créer de la valeur responsable. Le rapport y contribue : la société à mission, rupture paradigmatique française avec plus de 2100 entreprises et un million de salariés en mai 2025⁴ ; la mesure comme langage commun des transitions, avec la norme VSME⁵ adaptée à la taille des entreprises⁶ ; la reconnaissance du dividende sociétal, cette part des bénéfices reversée à des projets d'intérêt général sans espérance de retour direct. Le social et l'environnement y deviennent des actifs stratégiques, et chaque euro versé, un coût évité pour des pouvoirs publics exsangues⁷.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Sortir des schémas idéologiques

Le nouvel esprit d'entreprise passe d'abord par une garantie : que ceux qui pensent les changements sortent des schémas idéologiques et des dogmes. Or le rapport, revendiquant l'héritage des grandes lois de la gauche, retombe par endroits dans une grille héritée : la « raison d'être contraignante », le rapport de force permanent, l'implicite exploiteur/exploité qui trouverait sa solution miracle dans une hypothétique obligation de formation au management. L'hybridation suppose au contraire l'acceptation des différents mondes et une ouverture d'esprit positive : la coopération plutôt que la confrontation ; le profit comme moyen et non comme fin, mais comme levier indispensable ; l'acceptation du nécessaire retour sur investissement, adossée à l'urgence de promouvoir l'utilité sociale et environnementale. Ce n'est pas une nuance rhétorique : c'est la condition de l'adhésion des dirigeants, donc de l'efficacité des réformes. Un esprit ne se décrète pas, il se cultive.

Un angle mort : créer la richesse avant de la répartir

Le rapport interroge avec justesse « la rentabilité comme critère unique de la santé de l'entreprise », mais il raisonne comme si la valeur à partager allait de soi : tout est consacré à sa répartition, rien à sa création. Or favoriser la création de richesse est le prérequis de toute politique de répartition : sans prospérité, donc sans compétitivité ni création de valeur pérenne, il n'y a aucun partage possible, aucune transition financière, aucun bien-être au travail. Aux trois piliers du rapport (des entreprises responsables, ancrées, démocratiques) doit s'ajouter un quatrième : des entreprises prospères. Quatre leviers y concourent : investir dans la formation ; soutenir l'innovation, en la promouvant contre la rente ; donner un avantage compétitif aux entreprises à impact positif, au-delà des seules entreprises de l'ESS ; flécher les capitaux vers les projets vertueux. Par exemple, le fléchage d'une partie des investissements publics (Bpifrance, Caisse des dépôts) vers les entreprises à impact et une fiscalité des fonds à impact inspirée de la réduction de 25% dont bénéficie l'investissement dans les entreprises ayant l'agrément « Entreprises solidaires d'utilité sociale » (Esus). C'est ainsi que naîtront des champions régionaux, nationaux et européens de l'économie à impact.

Une fiscalité incitative plutôt que punitive

Le volet fiscal illustre le réflexe de la contrainte. La proposition n°3 (majorer l'impôt des entreprises à impact négatif) fixe un cadre de long terme qui ne prendrait tout son sens qu'à l'aune d'une harmonisation *a minima* européenne, voire mondiale. Elle se heurte surtout à de redoutables problèmes de méthode : de quel impact parle-t-on, et lequel privilégier ? Les injonctions contradictoires abondent et, pour les lever, il faudrait hiérarchiser les causes d'intérêt général, exercice de parti pris délicat. Le cas des *data centers*, évoqué par le rapport lui-même⁸, est éloquent : souveraineté numérique d'un côté, consommation d'eau, d'énergie et de foncier de l'autre. Retenons donc une mesure plus pragmatique : la modulation de l'impôt sur les sociétés (proposition n°18), mais en logique de bonus – taux réduit pour les bénéfices réinvestis, le partage de la valeur avec les salariés et le dividende sociétal et une surtaxe limitée aux rachats d'actions qui prennent de plus en plus souvent l'allure de dividendes déguisés et appauvrissent l'entreprise. Quant à la réduction des écarts de rémunération (n°22), l'intention est juste, mais un facteur 12 uniforme ignore les effets de taille des entreprises et la multiplicité des niveaux hiérarchiques qui l'accompagne avec un risque d'écrasement de la pyramide des salaires difficile à gérer : la préservation de la motivation aspirationnelle et le réalisme au regard des pratiques actuelles conduisent plutôt à un écart de 1 à 25, en renvoyant les modulations à des négociations de branche.

La mission : exemplarité plutôt qu'obligation

La proposition n°1 (renforcer l'effectivité de la raison d'être au sein des entreprises) présente un double risque. Celui du *washing* – des missions de conformité – et celui, plus subtil, de l'abaissement de l'ambition transformatrice : en mettant dans la loi l'obligation d'une cohérence entre orientations et raison d'être, le réflexe immédiat sera de baisser le niveau d'ambition de la mission pour éviter d'être pris à défaut. Sous la contrainte, la mission serait ramenée à « bien faire son métier », sans ambition transformante, l'inverse de ce que la société à mission a voulu instituer. Nous privilégions une autre voie : l'exemplarité et l'incitation. Que les grandes entreprises dont l'État est actionnaire soient incitées à devenir sociétés à mission et mettent leur fonctionnement en cohérence avec leurs engagements sociétaux est un préalable à la cohérence écosystémique évoquée plus loin. Et pour toute entreprise soumise à la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) qui fait ce choix, instituer un rapport unique « durabilité-mission⁹ », fusionnant *reporting* de durabilité et rapport du comité de mission : la gouvernance à mission garantit précisément la stratégie de durabilité cohérente et ambitieuse que la CSRD cherche à documenter, et la simplification (un rapport au lieu de deux) devient elle-même une incitation.

La proposition manquante : rénover l'Esus pour donner un avantage compétitif aux entreprises à impact positif

Le rapport consacre les coopératives (n°16) mais laisse peu de place à un outil existant : l'agrément Esus pour « entreprise solidaire d'utilité sociale ». Plus de dix ans après la loi Hamon, à peine 3000 entreprises sont agréées, dont 60% d'associations. Rénovons ce statut pour en faire celui de l'entreprise à impact positif, dans le but de :

- étendre l'utilité sociale à l'utilité environnementale ;
- maintenir 50% de réinvestissement ;
- limiter la distribution de dividendes à 40% des bénéfices et consacrer 10% des bénéfices à un dividende sociétal ainsi institutionnalisé comme mécanisme stratégique de répartition de la valeur ;
- substituer au Smic le salaire le plus bas de l'entreprise comme référence de l'écart maximal de rémunération de 1 à 10.

Cette dernière mesure est décisive : en gardant le Smic comme référentiel absolu, la loi Hamon exclut de fait les entreprises à forte valeur ajoutée des secteurs concurrentiels. Passer de la limitation des rémunérations à la limitation des écarts ne change rien pour les secteurs qui

emploient au Smic, mais ouvre le champ de l'utilité sociale et environnementale à toutes les entreprises qui agissent pour une société plus juste et plus durable. On supprimera au passage la règle de la moyenne des cinq plus hautes rémunérations plafonnée à sept Smic, complexité sans valeur ajoutée – le tout adossé au triptyque raison d'être / engagements / indicateurs, au comité de mission, à la vérification par un organisme tiers indépendant et à une matrice de double matérialité biennale, modulée selon la taille. Ce statut exigeant est la meilleure arme contre toutes les formes de *washing*. Il fonde un nouveau référentiel de vertu économique dont le point cardinal n'est pas la lucrativité limitée mais la lucrativité partagée.

Les achats responsables, moteur de la cohérence écosystémique

C'est ici que se joue l'évolution concrète et réaliste vers un capitalisme durable. Par leur puissance économique et l'écosystème de sous-traitants qu'elles font vivre, les grandes entreprises détiennent un levier décisif : le choix de leurs fournisseurs. Au travers de sa proposition n°10, le rapport suggère un « Spaser¹⁰ privé ». Systématisons-le en une politique d'achats responsables qui dépasse les achats inclusifs, avec des objectifs chiffrés élargis aux entreprises à impact et des indicateurs intégrés au *reporting* CSRD. Pour le donneur d'ordres engagé, l'intérêt tient en un mot : la cohérence écosystémique. Choisir des fournisseurs engagés, c'est prolonger son engagement avec des entreprises qui partagent ses valeurs, en transformant leur caractère engagé en avantage concurrentiel. C'est répartir autrement la valeur, en privilégiant la maîtrise des coûts sur leur réduction systématique qui détruit les marges des fournisseurs, peu compatible avec des engagements sociétaux. C'est également un gage de sincérité vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses parties prenantes. Cette cohérence maximise l'impact sociétal de toute la chaîne : en donnant un avantage compétitif aux entreprises vertueuses, elle crée une « prime à la responsabilité » dont l'effet d'entraînement invite les entreprises classiques à devenir plus responsables. Ainsi se constitue une chaîne de solidarité client-fournisseur qui privilégie et défend les entreprises les plus impliquées dans la résolution de nos défis contemporains. C'est l'incitation par le marché, non par la norme.

Identifier les partenaires réellement engagés est à portée de main en fondant les critères de sélection sur des preuves exigeantes : la reconnaissance par des labels exigeants portés par des acteurs non lucratifs, l'obligation de labellisation pour les grands fournisseurs et la constitution d'un panel d'entreprises à impact systématiquement intégré aux appels d'offres pour concurrencer les acteurs classiques. À défaut de statut, quelques critères structurels, peu nombreux et auditables, suffisent à distinguer l'entreprise à impact : majorité du capital détenue par une structure à but non lucratif (modèle de la fondation actionnaire), raison d'être d'utilité sociale ou environnementale déclinée en engagements vérifiables, écart de rémunérations limité, existence

d'un dividende sociétal d'au moins 5% des bénéfices... On retrouve, trait pour trait, les caractéristiques du statut Esus rénové décrit plus haut : la réforme statutaire et la politique d'achats se répondent, l'une fournissant à l'autre son instrument d'identification.

La commande publique, quant à elle, représente près de 10% du PIB. Mais 13,2% seulement des marchés supérieurs à 90 000 euros intégraient une clause sociale en 2021¹¹. Deux réformes s'imposent pour prolonger la proposition n°10. D'abord, mettre en place un *Small Business Act* à la française : il s'agirait de réserver une part des marchés publics, soit 10% de marchés réservés aux PME à impact, sans condition de type de structure, en sécurisant leur trésorerie par des délais de paiement garantis, là où la réservation ne bénéficie aujourd'hui qu'aux établissements et services d'accompagnement par le travail (Esat) et entreprises adaptées. Ensuite, lever le verrou européen. Le droit de la commande publique ne connaît que des offres, jamais des entreprises : on note une proposition, non la vertu de celui qui la porte. L'élargissement des Spaser montre pourtant la voie : puisque l'on peut imposer aux acheteurs publics des schémas d'achats et des critères d'attribution, portons les critères d'impact social et écologique à 20% minimum de la note, et défendons au niveau européen une réforme des directives permettant de prendre en compte les caractéristiques de l'entreprise elle-même, exactement comme le rapport propose déjà de le faire pour la préférence européenne sur l'origine de la valeur des produits. La cohérence est totale : il s'agit, ici comme là, de faire de l'achat un acte de politique économique.

Repartir du travail réel

Saluons la méthode des propositions n°12 et 13 consistant à cartographier le dialogue professionnel avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) avant de légiférer : le réflexe anti-dogmatique même. Prolongeons-la en repartant du travail réel, celui de l'expertise et des savoir-faire, mais aussi de la charge réelle et des outils disponibles, dans l'esprit de la tribune d'Élodie Baussand¹² : traiter le travail comme une pratique, non comme une notion morale, quand 8% seulement des salariés se disent engagés¹³. Nous proposons, en complément de la proposition n°13, un instrument simple : un rapport annuel sur les conditions de travail et l'autonomie, produit par les salariés eux-mêmes et porté par le Comité social et économique (CSE), présenté et discuté au conseil d'administration, assorti d'un plan d'actions annuel. L'écoute des travailleurs y gagnerait ce qui lui manque le plus : une traduction dans la gouvernance.

Faire de 2026 l'année de l'hybridation

Les auteurs appellent à faire de 2026 « une année pour changer l'entreprise ». Chiche ! À la condition de préciser le verbe. Hybrider plutôt que changer : accepter les différents mondes plutôt que les opposer ; récompenser plutôt que punir ; simplifier plutôt qu'empiler ; faire confiance à la responsabilité de dirigeants concernés plutôt qu'à la conformité de dirigeants contraints.

Rénovation du statut Esus, généralisation des achats responsables, institutionnalisation du dividende sociétal, financement de l'économie à impact : ces quatre chantiers complètent les 22 propositions et peuvent réunir, bien au-delà d'une famille politique, tous ceux qui veulent réconcilier l'esprit d'entreprise et le bien commun.

1. Dominique Potier, Timothée Duverger, Thierry Germain (coord.) et al., *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*, Fondation Jean-Jaurès, 4 février 2026.
2. Il est également l'auteur de *Le dividende sociétal. Une autre façon de partager la valeur*, Paris, Dunod, avril 2025.
3. Dominique Potier, Timothée Duverger, Thierry Germain (coord.) et al., *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*, Fondation Jean-Jaurès, 4 février 2026.
4. *Ibid.*, p. 18-19.
5. « Le Voluntary standard for non-listed micro-, small-, medium-sized undertakings (VSME) est une norme européenne de reporting de durabilité établie pour aider les micro-entreprises et PME à mieux comprendre et communiquer leur impact environnemental, social et de gouvernance (ESG) » : à lire sur le portail RSE du gouvernement.
6. Efrag, norme VSME (Voluntary Standard for non-listed SME), mai 2025 ; rapport précité, p. 30 et proposition n° 5.
7. Rapport précité, p. 47-48 ; Éric Delannoy, *Le dividende sociétal. Une autre façon de partager la valeur*, Paris, Dunod, avril 2025.
8. Rapport précité, p. 38.
9. « *Quelle gouvernance pour faire de la CSRD plus qu'un reporting* », Livre blanc Tenzing, juillet 2024.
10. Schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables qui permet « de définir une stratégie d'achats durables au sein d'un territoire ou d'une entité », Portail achats-durables.gouv.fr.
11. Rapport précité, p. 42-43.
12. Élodie Baussand, « *La vie professionnelle doit redevenir digne, soutenable et reconnue* », *La Croix*, 5 janvier 2026.
13. Gallup, *State of the Global Workplace*, 2025.