

# Vers un modèle d'entreprise inclusif-participatif plus éthique

## Introduction

*Le document présenté ci-après est une refonte d'une proposition de loi et d'une motion approuvées à l'unanimité par les Parlements basque et navarrais, respectivement, au cours de cette année 2018, et qui sont jointes dans la version originale des Parlements cités dans des documents séparés.*

*Les deux Propositions découlent du travail de plusieurs séminaires, mis en œuvre au niveau interne par la Fondation « Arizmendiarieta Kristau Fundazioa », ainsi que par l'Association des amis d'Arizmendiarieta, auxquels ont participé, à titre individuel et non représentatif, des personnes des différentes sensibilités politiques, syndicales et d'entreprise du Pays basque et de Navarre.*

*Ces séminaires permettent de parvenir à des consensus qui trouvent une base commune dans les comportements partagés suivants pour la vie des entreprises :*

- . Respect de la dignité humaine de toutes les personnes.*
- . Recherche du bien commun, ce qui implique de donner la priorité aux besoins du projet collectif sur les intérêts des différents groupes concernés (travailleurs, actionnaires, etc.)*
- . Établir que l'objectif prioritaire n'est pas d'obtenir un profit maximal à court terme, mais de satisfaire de façon équilibrée les personnes des différents groupes d'intérêt.*
- . Promouvoir la participation des travailleurs dans la gestion, les résultats et la propriété.*
- . Maintenir des critères de solidarité interne entre les différents groupes cités.*
- . Maintenir des politiques solidaires avec la communauté dans laquelle elle exerce son activité.*

*Par ailleurs, les politiques d'entreprise concrètes qui caractérisent le Modèle inclusif-participatif tirent leur origine de l'héritage du prêtre José María Arizmendiarieta, promoteur de l'expérience coopérative de Mondragón, ainsi que, entre autres exemples notables, de la pratique des entreprises de ce Groupe qui donne aujourd'hui du travail à plus de 80 000 personnes dans le monde entier.*

*La synthèse des documents approuvés par les deux Parlements pourrait être la suivante :*

## **1.- Exposé des motifs**

### ***1.1.-Observations générales***

Au cours des dernières décennies, les deux **facteurs les plus importants qui ont modifié le contexte de concurrence pour les entreprises** basques, navarraises et, en général, du monde entier sont les suivants : la **procédure accélérée des découvertes scientifiques et leurs applications techniques, ainsi que la mondialisation des processus économiques** de production, distribution, financement et consommation. Cela suppose de nouveaux défis aussi bien pour les entreprises que pour les pays, notamment pour ceux qui ne peuvent pas rivaliser en termes de coûts et sont, de ce fait, plus exposés à des processus de délocalisation d'entreprises.

Suite à ce développement technique vertigineux, **le rôle des personnes dans les entreprises a changé** : l'apport basé sur la force physique et la subordination à la machine a perdu de l'importance, la gestion de la connaissance et de l'innovation, qui repose sur les personnes, étant d'une importance capitale.

**Par conséquent, la personne joue un rôle crucial dans la réussite et la compétitivité de tout type d'entreprise.** Elle apporte son intelligence, ses connaissances, sa créativité, son empathie et sa capacité à travailler en équipe. Il s'agit, par conséquent, d'un facteur de toute première importance du point de vue de l'entreprise qu'il convient de promouvoir, encourager, améliorer... pour favoriser la réussite de ladite activité entrepreneuriale.

Par conséquent, cette situation procure **une opportunité unique de situer les personnes et les équipes humaines au centre de l'activité et de la**

**gestion des entreprises**, aussi bien pour des raisons humanistes que pour des raisons d'efficacité et de compétitivité.

Par ailleurs, le processus de mondialisation présente de nouveaux défis pour les pays et les entreprises. Ainsi, les pays qui ne peuvent pas rivaliser en termes de coûts doivent chercher d'autres éléments de compétitivité, basés sur l'amélioration constante de la qualité et sur de nouvelles propositions de valeur pour leurs clients, renforçant ainsi l'importance des personnes susmentionnées. **Un modèle participatif-inclusif est donc nécessaire pour faciliter et renforcer l'implication de tous les agents dans un projet d'entreprise commun.**

Parmi les considérations relatives au changement nécessaire, compte tenu de la situation actuelle de nombreuses entreprises, citons les suivantes :

**1.- Le changement doit se construire à partir de la confiance, fondée sur une information transparente, véridique et systématique,** et sur un modèle de gestion qui renforce la participation au « quotidien ».

**2.- Il faut que le changement dans les entreprises soit réel et pas « cosmétique »**, ce qui implique d'adapter le modèle traditionnel des relations entre les entrepreneurs et les travailleurs, et de repenser aussi bien les relations de pouvoir au sein de l'entreprise que la répartition de la richesse créée par cette dernière.

**3.- En partant du principe que le nouvel environnement compétitif fait reposer la création de richesses et la durabilité des projets d'entreprise sur l'innovation et sur la responsabilité des personnes qui les rendent possibles,** il faut veiller à ce que ces dernières aient un salaire digne, une formation adéquate, adhèrent au projet d'entreprise, soient satisfaites de leurs conditions de travail, favoriser la cohésion sociale qui facilite le travail en équipe, offrir un traitement juste du point de vue du genre, se préoccuper de la conciliation de la vie professionnelle et familiale, etc.

**4.- Le changement doit inclure la compréhension des objectifs des entreprises d'une manière plus large et pas seulement comme la recherche du profit maximal à court terme.** Pour ce faire, l'entreprise

devrait être envisagée comme un organisme qui satisfait de façon équilibrée une constellation d'intérêts, tout en tenant également compte des questions écologiques, de droits de l'homme, etc.

**5.- La responsabilité du changement appartient à tous, mais en particulier et dans une plus large mesure à ceux qui détiennent le pouvoir dans l'entreprise. Il convient** notamment d'insister sur l'importance de l'exemplarité des entrepreneurs et dirigeants et sur les progrès en termes de changement culturel vers le travail en équipe, l'honnêteté dans les relations et l'ouverture aux changements nécessaires pour la durabilité de l'entreprise.

**6.- Sans oublier que le nouveau modèle proposé n'est pas possible dans des conditions de salaires insuffisants, de précarité de l'emploi, etc.,** une situation dans laquelle se trouvent, surtout, certains travailleurs du secteur des services, car nous considérons qu'un salaire digne est essentiel pour mener une vie digne et pour obtenir l'engagement d'appartenance à un projet.

**7.- Le changement doit être soutenu par les pouvoirs publics et par la société en général.** On considère notamment que les administrations publiques doivent jouer un rôle déterminant pour encourager le réinvestissement d'une part importante des résultats obtenus, ainsi que pour favoriser l'innovation, le développement et la durabilité de nos entreprises.

**8.- L'entreprise n'est pas étrangère à certains problèmes sociaux, qui affectent l'environnement local et qui, si possible, devraient être abordés à travers la coopération public-privé.** Le décalage prévisible entre la formation que vont exiger les avancées technologiques et, d'autre part, la formation réelle des travailleurs peut être un cas paradigmatique, tout comme l'existence de groupes marginalisés.

Pour toutes ces raisons, de très nombreux entrepreneurs, dirigeants et syndicalistes s'accordent sur la **pertinence de s'orienter vers un Nouveau Modèle d'Entreprise**, afin d'atteindre à la synthèse des potentialités suivantes :

- **Un modèle humaniste d'entreprise, qui tienne compte de l'égalité digne humaine de toutes les personnes impliquées dans le projet**

d'entreprise et qui vise à promouvoir un emploi de qualité, une gestion commune et un meilleur équilibre de la répartition de la richesse dans la société, afin de contribuer à une société plus démocratique, plus stable et moins conflictuelle.

- **Un modèle avancé d'entreprise, qui renforce et tire parti des connaissances, compétences et capacités des personnes** impliquées (y compris les capacités affectives, relationnelles, créatives, etc.).
- **Un modèle basque/navarrais d'entreprise**, c'est-à-dire, qui tient compte dans sa conception et son fonctionnement des points forts et des points faibles inhérents à la culture des personnes qui y contribuent. Qui tient compte également des expériences concrètes existantes et, par ailleurs, qui soit susceptible d'être promu par les institutions publiques impliquées, dans le cadre de leurs compétences actuelles.

Malgré tout, l'expérience montre que pour promouvoir la participation, il convient de **générer des conditions favorables de la part des institutions publiques et des agents sociaux** et syndicaux, afin de favoriser un modèle socio-productif qui privilégie la durabilité sociale, économique et environnementale, et l'intérêt collectif par rapport à l'intérêt individuel.

Mais le changement vers ce modèle inclusif-participatif n'est pas seulement une question de réglementation légale, et n'est pas non plus automatique : **il convient de gérer et de travailler sur la culture d'entreprise pour initier le changement de modèle**. Cela exige l'engagement des plus hauts dirigeants de l'entreprise, car la culture se transmet avec l'exemple au « quotidien » de ces plus hauts responsables à travers une conduite cohérente avec les valeurs qu'ils défendent.

**Para conséquent, cela implique que le dirigeant ou l'entrepreneur, chargé d'initier le changement prenne l'initiative**, même si, pour la mise en œuvre effective d'un modèle de participation, **il faudra susciter les adhésions des personnes qui font partie de l'entreprise et l'intérêt des Syndicats**, en tirant pleinement parti des compétences d'information et de consultation qui sont attribuées aux comités d'entreprise dans l'article 64 du statut des travailleurs ou dans la réglementation qui le développe.

## **1.2.-Caractéristiques du *Modèle inclusif-participatif basque/navarrais d'entreprise***

Ce cadre permet de réaliser une proposition concrète, qui **ne prétend pas nier l'existence de différents intérêts entre capital et travail**, ni revendiquer aucune exclusivité, mais chercher de nouveaux moyens de **canaliser ce conflit par la participation** des travailleurs dans l'entreprise.

Elle est basée sur la reconnaissance de l'**importante contribution potentielle de l'entreprise au Bien Commun**, avec ce que cela suppose de création de richesse et d'emploi.

Il ne s'agit pas d'un modèle rigide et définitif. Il peut donc être adopté de façon modulaire et partielle, et pas nécessairement globale.

Sa mise en œuvre, comme on l'a dit, devra être **menée par les entrepreneurs, mais toujours en comptant sur la collaboration des représentants des travailleurs** et des institutions publiques, ainsi que du reste des agents sociaux (universités, centres de formation, etc.)

Le nouveau modèle s'articule autour des axes et des politiques concrets exposés ci-dessous :

***Axe 1 : modifier les pratiques de gestion et la culture d'entreprise, en les basant sur la confiance, la transparence et la coopération pour sa compétitivité et sa durabilité.***

Cela se concrétiserait par :

**a) La création d'un climat de confiance grâce à une politique de transparence des informations**, avec des informations régulières fournies aux travailleurs sur les variables et politiques les plus importantes de l'entreprise, excepté celles qui pourraient être strictement confidentielles.

**b) La mise en place d'un modèle organisationnel et de gestion participatif**, qui dépasse les formules tayloristes et encourage la participation des travailleurs pour promouvoir également l'innovation et la durabilité de l'entreprise.

**c) La programmation et la mise en place de plans de formation systématiques avec des objectifs d'engagement par travailleur** et comprenant aussi bien une formation technique qu'une formation de gestion. Comme référence, il y aurait un objectif d'une semaine de formation par an par personne, en atteignant annuellement un minimum de 80 % des employés.

**d) La promotion de politiques de rémunération qui ne génèrent pas une grande inégalité et favorisent la cohésion sociale.** Un éventail salarial inférieur à 1:6 pour les PME pourrait être un outil de référence, même s'il est recommandé, par ailleurs, que la rémunération incorpore une participation aux résultats susceptible d'atteindre la totalité des effectifs.

**e) L'établissement de systèmes réguliers d'évaluation et d'amélioration continue de la satisfaction et des besoins des personnes** qui y travaillent. Il pourrait être intéressant de réaliser une étude systématique selon une fréquence biennale.

**f) La priorité (sans exclusivité) donnée à la promotion interne pour assigner des fonctions impliquant une responsabilité accrue** et l'utilisation de critères objectifs d'évaluation du mérite et des possibilités d'apport lors de la sélection parmi les différents candidats.

**g) La progression vers l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.**

**h) La recherche de formules favorisant la conciliation** de la vie professionnelle et familiale de tous, sans nuire au développement de l'entreprise.

*Axe 2 : formuler un projet commun pour les propriétaires, dirigeants et professionnels/travailleurs de l'entreprise, bénéfique à long terme pour tous et dans lequel la priorité est donnée à la durabilité du projet collectif sur les intérêts de l'un ou l'autre des groupes cités.*

Cela se concrétiserait par :

**a) La mise en place de primes équilibrées pour actionnaires et travailleurs simultanément,** afin d'avoir un objectif commun visant à améliorer à la fois la rentabilité sur des fonds propres pour les premiers et la rémunération globale pour les seconds.

**b) L'attribution d'au moins 50 % des bénéfices annuels à l'augmentation des fonds propres,** afin de faciliter l'investissement dans

les équipements, les activités de R+D+i et, par conséquent, le développement et la durabilité.

**c) L'attribution à des activités de R+D+i d'un pourcentage sur les ventes supérieur à la moyenne du secteur.**

*Axe 3 : travailler au dépassement de la dynamique de confrontation entre capital et travail, à travers la participation des travailleurs dans la gestion, les résultats et la propriété.*

Étant bien entendu que ces trois domaines peuvent être abordés de manière partielle et indépendante ou conjointe, leur développement mènerait à :

**a) Mettre en place des systèmes de gestion participatifs, avec des procédures et des outils appropriés**, et qui encouragent l'innovation et les changements organisationnels. Cela conduirait à une responsabilité collective impliquant aussi bien la ligne exécutive que représentative dans les décisions pertinentes du projet d'entreprise. **Cela inclurait la consultation des représentants des travailleurs sur les décisions les plus pertinentes de l'entreprise** qui n'exigent pas de traitement confidentiel.

**b) Incorporer un/des représentant(s) des travailleurs dans les plus hauts organes de décision et/ou de contrôle de l'entreprise**, en recommandant d'éviter, excepté dans des cas exceptionnels, la présence simultanée de ces mêmes représentants dans le comité d'entreprise.

**c) Permettre l'accès collectif à la participation au capital de l'entreprise**, en cherchant des formules de financement et des délais appropriés pour leur mise en œuvre effective. Cela pourrait se faire soit par des apports en numéraire des travailleurs qui adhèreraient volontairement à un programme ouvert à tous, soit par des apports de l'entreprise, à titre de participation aux résultats de la négociation collective.

**d) Soutenir, de la part de l'entreprise, la participation au capital des travailleurs**, en complétant économiquement l'incorporation de ces derniers à la propriété, avec une limite fixée au préalable.

**e) Étudier le développement d'un Organe de médiation**, pour la résolution de conflits internes, susceptible de s'élargir à des conflits avec des fournisseurs, des clients, environnementaux, contexte social, etc.



***Axe 4 : préoccupation concernant l'impact social des activités des entreprises et implication dans certains des problèmes sociaux de l'environnement proche.***

Le but est de concrétiser l'inquiétude concernant l'impact social des mesures prises au niveau de l'entreprise et de s'impliquer dans leur solution, dans la mesure de ses possibilités.

Cela impliquerait les actions suivantes :

- a) Maintenir une politique d'honnêteté fiscale, en évitant la fraude et l'évasion fiscale**, ainsi que l'utilisation des paradis fiscaux, de sorte que les ressources publiques nécessaires ne soient pas amoindries pour relever les défis économiques et sociaux des Communautés respectives.
- b) Participer à la réflexion, à l'évaluation et, le cas échéant, à la mise en œuvre des politiques sociales visant l'insertion professionnelle des travailleurs moins qualifiés pouvant être « exclus »** des processus de production du fait de l'incorporation des nouvelles technologies ou de leur situation personnelle.
- c) Collaborer avec les organismes publics compétents pour l'adéquation permanente de la formation professionnelle, de la formation continue et de la formation universitaire aux besoins des entreprises**, en établissant les plans de double formation, d'expérience au moyen de stages, de programmes de service et d'apprentissage appropriés. En définitive, une communication permanente entre les mondes de l'entreprise et de la formation pour construire un projet commun.
- d) Allouer un pourcentage de 1 % à 3 % des bénéfices de l'entreprise pour contribuer à la résolution des problèmes sociaux**, la coopération au développement, la collaboration à des activités universitaires liées à l'objet social de l'entreprise, etc., en évaluant l'implication des travailleurs dans les différents projets et en comptant pour tout cela sur le comité d'entreprise.
- e) Favoriser l'entrepreneuriat interne et une culture interne qui encourage les vocations entrepreneuriales** parmi les professionnels et les dirigeants de l'entreprise, pour qu'ils puissent créer de **nouveaux projets générateurs de richesse et d'emploi** pour la communauté.

## **2.-Proposition de résolution**

Pour progresser vers ce modèle, et **également pour renforcer l'enracinement territorial et la continuité des entreprises** dans la Communauté autonome basque et navarroise, en facilitant la résolution des problèmes de succession dans ces dernières, les Parlements, dans les deux cas avec l'accord unanime de tous les groupes parlementaires :

Exhortent les Gouvernements respectifs de la CA Basque et de Navarre à **concevoir un Plan d'action visant à la promotion d'un Modèle inclusif-participatif d'entreprise**, lequel devrait être mis en œuvre au cours de la présente et des prochaines législatures, qui envisage, entre autres, les politiques suivantes :

**a) Soutenir la diffusion et la mise en œuvre de systèmes participatifs de gestion caractéristiques du modèle inclusif-participatif**, en les élargissant à la définition et la mise en œuvre des meilleures pratiques dans les domaines suivants : les politiques de communication interne dans les entreprises basques/navarroises, la définition des objectifs, la sélection des indicateurs, etc., qui sont considérés comme essentiels pour le changement proposé.

**b) Encourager également la mise en œuvre de systèmes de participation des travailleurs dans les résultats de l'entreprise**, en collaborant à l'identification des formules remportant le plus de succès aussi bien à l'échelle locale qu'à l'échelle européenne.

**c) Faciliter l'incorporation des travailleurs dans le capital de l'entreprise en proposant une aide proportionnelle à l'apport de chaque travailleur**, avec un maximum à fixer.

**d) Identifier les meilleures pratiques à l'échelle internationale concernant les politiques fiscales** qui permettraient de promouvoir la participation à la propriété, en faisant en sorte, entre autres mesures, que les apports des travailleurs au capital de l'entreprise où ils travaillent aient le même traitement fiscal que les apports effectués aux régimes de retraite ou de prévision.

**e) Étudier les formules juridiques appropriées et, le cas échéant, l'élaboration d'une loi qui améliore la réglementation actuelle et/ou qui conçoive son propre outil légal mieux adapté aux exigences de partage du pouvoir et des résultats en fonction des critères spécifiques établis par les travailleurs concernés.**

**f) Créer un registre des entreprises liées, susceptible d'apporter une sécurité juridique** aux mesures mises en place lors de leur promotion, et

dans lequel pourraient s'inscrire ces dernières avec un pourcentage de participation au capital supérieur à la limite minimale fixée et qui respecteraient également d'autres éventuelles conditions supplémentaires établies.

**g) Collaborer à l'élaboration d'un modèle d'évaluation de la mise en œuvre du Modèle** inclusif-participatif, avec une « check list » qui permettrait aux entreprises d'identifier les progrès enregistrés.

**h) Collaborer à des campagnes de sensibilisation** destinées à des entrepreneurs et à des travailleurs pour promouvoir le modèle inclusif-participatif proposé.

**i) Valoriser les entreprises qui se distinguent dans la mise en œuvre du modèle** par l'organisation d'un prix ou d'une reconnaissance dans ce domaine.

**j) Développer des activités de formation sur des aspects de gestion d'entreprise, de stratégie, etc. destinées à des personnes membres de comités d'entreprise, des délégués syndicaux, travailleurs libérés appartenant aux Syndicats...** aussi bien de manière particulière que conjointement avec des dirigeants des entreprises impliquées.

**k) Prévoir lors de la conception du budget les ressources nécessaires** pour la diffusion du Modèle et l'exécution des plans d'action indiqués.

**l) Autres actions pouvant résulter de l'application** du modèle

**m) Exhorter la Commission du travail des deux Parlements à effectuer un suivi annuel du respect des recommandations** approuvées.

Bilbao, 10/11/2018