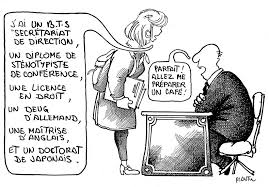
**Culture d’entreprise et RSE : une question de valeurs ?**  
Dossier thématique L3New – Module : Dissertation et communication orale

****

***Travail au noir,* dessin de Plantu paru dans le journal *Le Monde***

  
Dessin de Plantu in *Le Monde* (1980)

**SOMMAIRE**

[Le travail, force motrice ou aliénation ? 4](#_Toc145598310)

[1) Se réaliser dans le travail 4](#_Toc145598311)

[2) Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? 4](#_Toc145598312)

[3) *Le droit à la paresse*, à relire d’urgence 11](#_Toc145598313)

[5) La souffrance au travail, ce fléau 14](#_Toc145598314)

[6) Des salariés ne déclarent pas leur accident de travail 16](#_Toc145598315)

[7) Pour aller plus loin : « Les certitudes libérales et technocratiques ont enfanté bien des troubles actuels dans le monde du travail » 18](#_Toc145598316)

[8) Pour aller plus loin : Qu’est-ce que le travail ? 19](#_Toc145598317)

[Culture d’entreprise : bien-être, innovation et formatage 20](#_Toc145598318)

[9) La culture d’entreprise 20](#_Toc145598319)

[10) Culture d’entreprise : sommes-nous tous des clones ? 26](#_Toc145598320)

[11) *Merci patron* 27](#_Toc145598321)

[12) Entreprises, pour surmonter la crise faites le pari des soft skills 28](#_Toc145598322)

[13) Fabien Blanchot : « Les GAFA ont un management néopaternaliste » 30](#_Toc145598323)

[14) « C'est bien gentil… » 32](#_Toc145598324)

[15) Avoir de l’autorité sans être un petit-chef 32](#_Toc145598325)

[16) Sois heureux et travaille : quand le bonheur devient une injonction de tous les instants 34](#_Toc145598326)

[17) « La “culture de l'instabilité” en entreprise est en grande partie responsable de la perte de sens du travail » 37](#_Toc145598327)

[18) Pour aller plus loin : Quand la sociabilité exigée en start-up finit par écœurer : « Ils ont du mal à comprendre que pour nous, c’est juste un travail, souvent alimentaire » 40](#_Toc145598328)

[RSE : entre engouement nécessaire et hypocrisie 43](#_Toc145598329)

[19) B-A-BA de la RSE 43](#_Toc145598330)

[20) L'Entreprise socialement responsable comme entreprise citoyenne 48](#_Toc145598331)

[21) La RSE, le nouveau graal des entreprises 49](#_Toc145598332)

[22) ORPEA : parmi les 1ers de la classe selon les notations ESG 52](#_Toc145598333)

[23) Recrutement : que faire pour attirer et séduire la génération Z ? 54](#_Toc145598334)

[24) Climat : la discrète marche arrière des géants du pétrole 56](#_Toc145598335)

[25) Rendre le digital plus éthique et durable : de gros enjeux pour les entreprises 58](#_Toc145598336)

[26) Pour aller plus loin : Comment les entreprises polluantes ont transformé les quotas gratuits de CO2 en un marché de plusieurs milliards d’euros 60](#_Toc145598337)

[27) Pour aller plus loin : Le succès inattendu des théories de l’effondrement 67](#_Toc145598338)

[Renforcer les valeurs et le sens du travail en entreprise 70](#_Toc145598339)

[28) « Le dirigeant ? Le produit d'un écosystème et non le centre » 70](#_Toc145598340)

[29) Pierre-Olivier Monteil, docteur en philosophie : « En même temps que la retraite, c’est le travail qui est à repenser » 71](#_Toc145598341)

[30) Les entreprises de l’Économie sociale et solidaire sont plus résilientes face à la crise sanitaire et l’instabilité économique 73](#_Toc145598342)

[31) « La technique ne nous sauvera pas ! » Diplômés de Polytechnique, ils alertent sur le climat 75](#_Toc145598343)

[32) Comment réinventer l'écologie ? 77](#_Toc145598344)

[33) « Je ne sais pas combien sont ces ingénieurs qui doutent, mais mon expérience me laisse penser qu’ils sont de plus en plus nombreux » 81](#_Toc145598345)

[34) Aurélie Jean : « Le scientifique doit (re)devenir philosophe » 84](#_Toc145598346)

[35) Pour aller plus loin : Commission de l’éthique en science et en technologie : pistes de réflexion 85](#_Toc145598347)

[Focus sur quelques entreprises et hommes et femmes de terrain 90](#_Toc145598348)

[36) L’échec d’Emmanuel Faber chez Danone signifie-t-il que ces deux objectifs, environnemental et économique, sont irréconciliables ? 90](#_Toc145598349)

[37) Toshiba : la facture des courtisans 91](#_Toc145598350)

[38) Le projet de Total en Ouganda, un « désastre » pour la population locale, selon Human Rights Watch 92](#_Toc145598351)

[39) Sacs en crocodile : Jane Birkin « satisfaite » des mesures prises par Hermès 94](#_Toc145598352)

[40) McDonald’s : Un premier pas vers la fin des pailles en plastique 94](#_Toc145598353)

[41) « La Bouche Rouge », le rouge à lèvres qui repense la notion de luxe 95](#_Toc145598354)

[42) Youcef Nabi, la transsexuelle algérienne qui a révolutionné le monde des cosmétiques 96](#_Toc145598355)

[43) Pour aller plus loin : Raphaël Glucksmann – 4 femmes se mobilisent contre Total 97](#_Toc145598356)

[44) Pour aller plus loin : Liens vers des podcasts qui donnent la parole aux acteurs de la RSE et de la transition écologique 98](#_Toc145598357)

# Le travail, force motrice ou aliénation ?

1) Se réaliser dans le travail

Le travail est de prime abord un acte qui se passe entre l'homme et la nature. L'homme y joue lui-même vis à vis de la nature le rôle d'une puissance naturelle. Les forces dont son corps est doué, bras et jambes, tête et mains, il les met en mouvement, afin de s'assimiler des matières en leur donnant une forme utile à sa vie. En même temps qu'il agit par ce mouvement sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature, et développe les facultés qui y sommeillent. Nous ne nous arrêterons pas à cet état primordial du travail où il n'a pas encore dépouillé son mode purement instinctif. Notre point de départ c'est le travail sous une forme qui appartient exclusivement à l'homme. Une araignée fait des opérations qui ressemblent à celles du tisserand, et l'abeille confond par la structure de ses cellules de cire l'habilité de plus d'un architecte. Mais ce qui distingue dès l'abord le plus mauvais architecte de l'abeille la plus experte, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche. Le résultat auquel le travail aboutit préexiste idéalement dans l'imagination du travailleur. Ce n'est pas qu'il opère seulement un changement de forme dans les matières naturelles ; il y réalise du même coup son propre but dont il a conscience, qui détermine comme loi son mode d'action, et auquel il doit subordonner sa volonté.  
  
**Karl Marx**, Le Capital, 1867

2) Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?   
[Dominique Royer](https://www.cairn.info/publications-de-Dominique-Royer--1518.htm), dans [Empan](https://www.cairn.info/revue-empan.htm) [2002/2 (n°46)](2002/2%20(n°46)), pages 18 à 25 (Source : https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm)

Le travail occupe une place essentielle dans nos sociétés, même par son absence. C’est une des bases de l’économie. C’est la source principale des revenus qui autorise l’accès à la consommation. C’est aussi la voie principale de l’insertion sociale.

Le travail structure des catégories professionnelles et des pratiques collectives. C’est un élément important du politique (intervention de l’État dans la régulation sociale, politiques publiques de soutien à l’emploi).

L’avenir du travail et la crise de l’emploi sont des questions qui font l’objet de recherches prospectives et de thèses très diverses comme le montrent les livres parus (Le travail : une valeur en voie de disparition de Dominique Meda, Le travail dans quinze ans de Jean Boissonnat, Le travail, reflet des cultures : du sauvage indolent au travailleur productif d’Annie Jacob, L’avenir du travail : les démocraties face au chômage de Bernard Perret, Les métamorphoses de la question sociale de Robert Castel).

Des auteurs défendent l’idée de la disparition du travail, une valeur liée à la société industrielle. Pour d’autres, c’est un invariant de la nature humaine. Certains analysent les évolutions du travail en fonction des formes techniques et culturelles des sociétés. Pour d’autres, un mouvement de transformation du système de l’emploi est amorcé et il faut accompagner ce mouvement.

**Activité, travail, emploi : clarification des concepts**

Les points suivants visent à apporter une clarification des concepts tels qu’ils sont utilisés, mais chacun d’entre eux fait l’objet de débat ainsi que la relation des uns aux autres.

**L’activité, sens général et sens de l’administration du travail**

L’homme est un être vivant et, de ce fait, il agit. C’est une activité de pensée, de réflexion, de contemplation ou de création. C’est aussi une forme de rapport de l’homme au monde jusqu’à l’activité de transformation du milieu social ou naturel. Elle ne prend pas en compte la contrainte que l’on trouve dans l’activité salariale. La part de liberté dans l’action s’avère grande.

L’activité comprise en termes économiques n’a pas le même sens. L’activité économique est la participation à la production sociale échangeable et monnayable. Les actifs, au sens du marché du travail, sont les personnes qui occupent un emploi ou qui sont demandeurs d’emploi. Les inactifs sont ceux dont l’activité ne fait pas l’objet d’échanges monétaires (les étudiants, les retraités, les femmes au foyer, par exemple).

**Des approches différentes du travail**

Les réflexions actuelles sur le travail montrent des approches très différentes. Ici, nous nous intéresserons au travail salarié tel qu’il domine dans nos sociétés. C’est l’activité humaine visant à créer, produire, entretenir des biens et des services. C’est une action soumise à un but et il y a dépense d’énergie physique ou mentale. Elle est isolable parmi les activités humaines car spécialisée comme tâche et décomposée dans la durée. Elle fait l’objet d’une évaluation monétaire, c’est aussi un objet d’échanges et de coordination. La domination du travail salarié est une caractéristique forte de nos sociétés.

**On relève différentes connotations du terme travail**[**[1]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#no2)

Le travail est considéré comme la punition d’une faute et signe d’une déchéance : « Tu produiras ton pain à la sueur de ton front ; femme, tu enfanteras dans la douleur » (livre de la Genèse). Chez les Grecs, le travail manuel est la peine de l’esclave, tandis que l’activité intellectuelle et politique est réservée à l’homme libre. En latin, le « tripalium » d’où vient le mot « travail » est le trépied qui aide les femmes à accoucher, mais c’est aussi un instrument de torture.

Le travail apparaît ensuite comme l’instrument d’une récompense et d’une rédemption. Le travail est encore une peine mais il y a une finalité libératrice. Il y a un salut par le travail. L’incertitude du salut au-delà de la mort pousse à chercher dans le travail le signe d’une prédestination positive au salut.

Le travail est aussi considéré comme vocation. Ici s’impose l’idée luthérienne de Beruf. Le travail est lié à un appel de Dieu. Dans le travail se trouve le sens personnel de la vie lié à une vision de Dieu sur soi. La joie dans le travail exprime le sens le plus profond de la condition humaine. Cette idée se retrouve aujourd’hui dans certaines théories des relations sociales qui s’efforcent de promouvoir l’idée de la satisfaction au travail, de la motivation de l’homme au travail, de l’épanouissement dans le travail.

Pour Marx, le travail est une force impersonnelle que le capitaliste exploite car c’est la source de la plus-value qu’il doit s’approprier pour accumuler du capital. Pour être exploité, le travail est divisé. Ceci aboutit à l’aliénation de l’ouvrier des « temps modernes » pour qui le travail est en rupture avec la vie.

Aujourd’hui, le travail prend la forme de l’emploi où le salarié obtient un statut social avec des droits. Ce changement de la représentation du travail est important. Il touche aux problèmes les plus cruciaux de la situation présente, avec la distinction entre le travail nécessaire pour produire une quantité donnée de biens et la forme concrète de l’emploi lié à un contrat de travail et au statut social de protection qu’il confère.

Dans une civilisation construite autour du travail, le temps humain se structure autour de lui : les études sont une préparation au travail et non d’abord une recherche de vérité ou de sagesse constructive de soi ; à l’âge de travailler, succède la retraite, à un âge également déterminé. Le travail apparaît comme temps contraint par opposition à un temps pour soi. Ce menu de la vie ne saurait être modifié en fonction d’autres aspirations que celles du travail.

Des recherches actuelles de remise en cause du système de l’emploi cherchent à universaliser la valeur travail en la considérant comme activité humaine, ayant une valeur sociale. Ainsi, en changeant le rapport de l’économique et du social, pourrait-on passer de la société de plein emploi à la société de pleine activité [**[2]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#no3). Ce mouvement vise à une requalification sociale du travail à partir du moment où une utilité sociale s’attache à son exercice.

Dans la conception moderne du travail, l’acte de travailler, se manifestent les trois dimensions de la personne : faire, être et avoir. Cette conception est celle d’une société qui tend à ne retenir du travail que l’épanouissement et la réalisation de soi tout en étant source d’enrichissement en termes de savoirs et d’avoirs.

Elle est remise en question par des conditions différentes et inégalitaires de l’exercice professionnel. On connaît aussi le paradoxe du sur-travail et du sous-emploi. D’un côté, les gestionnaires intensifient le rapport subjectif au travail en sacralisant l’activité professionnelle, de l’autre, avec un chômage de masse, une sous-occupation s’instaure.

**L’éclatement de la norme emploi**

C’est la combinaison des éléments sociaux et juridiques qui institutionnalise la participation des individus à la production des biens et des services socialement et économiquement valorisés.

Nous sommes tous soumis à nos représentations sur l’emploi qui forment un modèle dominant, une norme d’emploi, fruit de la forte croissance qui a suivi la Seconde Guerre mondiale. Cette norme d’emploi est en pleine transformation mais ce modèle est notre référence.

L’emploi typique ou la norme d’emploi est un emploi salarié. Pour le socialisme du xixe siècle, le salariat s’inscrit dans l’évolution de l’esclavage et du servage comme la dernière forme de la domination de l’homme par l’homme. Le capitalisme s’est transformé et le salariat est devenu un statut envié en Europe avec toutes les protections sociales et tous les avantages monétaires qui l’accompagnent.

À l’emploi salarié s’oppose l’emploi indépendant. Cet emploi indépendant s’est beaucoup réduit au fur et à mesure que les activités industrielles et tertiaires se développaient. Dans les pays les plus industrialisés, l’emploi indépendant représente moins d’un cinquième de l’emploi total et ne recouvre plus qu’une part des activités agricoles, industrielles et tertiaires. Il y a débat pour savoir si, avec la crise actuelle de nos systèmes d’emploi, l’emploi indépendant connaît un renouveau significatif ou s’il ne s’agit que d’une situation d’attente par rapport à la norme d’emploi qui demeure plus que jamais celle de l’emploi salarié.

L’emploi typique est un emploi salarié doté d’un statut légal ou réglementaire ou d’un contrat de travail à durée indéterminée, situé généralement dans le cadre d’une convention collective de branche ou d’entreprise et dans un contexte de relations sociales organisées, avec présence de syndicats de défense des salariés. Les emplois de la fonction publique nationale ou territoriale relèvent d’une telle forme, de même que tous les salariés des grandes sociétés capitalistes. Par contre, les vacataires de l’administration, les intérimaires des sociétés de travail temporaire, les personnes employées par des sociétés de sous-traitance, ainsi que par une multitude de petites entreprises, échappent assez largement à ces formes d’organisation de l’emploi. C’est ici que la crise actuelle de notre système de l’emploi multiplie ces formes d’emploi qui sont loin de bénéficier des avantages de l’emploi typique et qui sont marquées, le plus souvent, par la précarité, la faible rémunération et la dévalorisation de l’opinion.

L’emploi typique est stable et permet éventuellement une carrière. Nous avons donc un système dualiste, avec un marché externe qui correspond au modèle libéral du marché du travail et un marché interne institutionnalisé et gouverné par des règles et des conventions.

L’emploi typique est à plein temps. La résistance est forte au développement de l’emploi à temps partiel. L’ambiguïté du travail à temps partiel vient du fait qu’il résulte principalement de formes d’organisation qui cherchent à limiter le coût du travail et à augmenter sa productivité (cas des caissières des grands magasins) plutôt qu’à offrir des modalités d’emploi à temps choisi traduisant des préférences de modes de vie.

L’emploi typique procure l’essentiel du revenu familial. Mais les représentations ont ici beaucoup bougé. L’emploi salarié féminin a connu un développement spectaculaire.

On peut noter trois autres particularismes de l’emploi typique qui manifestent également la spécificité de la norme d’emploi propre à nos sociétés industrialisées.

Premièrement, l’emploi typique relève d’un seul employeur. Or, on observe des brèches dans ce système, notamment avec le développement du travail intérimaire où l’entreprise salariante est autre que celle qui fait exécuter le travail, ainsi qu’avec les formes de multi-activités où des travaux dits indépendants dépendent en fait d’une pluralité d’employeurs divers, ce qui se voit aussi bien dans l’agriculture que dans les professions intellectuelles.

Deuxièmement, tandis que l’emploi typique s’exerce sur un lieu de travail spécifique (l’usine, l’atelier, le magasin, le bureau), des formes de travail à domicile légalement reconnues ou extra-légales (économie informelle, souterraine ou immergée) ne cessent de se multiplier.

Troisièmement, l’emploi typique est toujours l’emploi d’un individu particulier alors que se pratiquent déjà, à dose fort modeste mais qui pourrait s’accroître, des formules d’emploi partagé, deux personnes occupant le même poste de travail dont elles assurent conjointement la responsabilité et dont elles se partagent le salaire [**[3]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#no4).

**Les mutations économiques et la remise en question de l’intégration par le travail**

Du fait du développement du chômage et de la remise en cause du système traditionnel de l’emploi, on assiste à un phénomène de déstabilisation de la condition salariale et à une crise d’intégration sociale. Le chômage ne manque pas d’explications : croissance de la population active, politique monétaire restrictive, prélèvements sociaux, pays à faible coût de main d’œuvre, progrès technique. Mais on constate un enchevêtrement de mécanismes hétérogènes.

**Un système en voie de mutation ?**

Le système qui est en voie de mutation sous nos yeux est issu de l’effondrement économique et politique de la Seconde Guerre mondiale. Il y a eu les nécessités de reconstruction après les destructions de la guerre. Ce système s’est construit autour d’une politique d’inspiration keynésienne, à savoir :

* la recherche du plein emploi par une politique publique active même si elle a pour corollaire un déficit public ;
* une manière de consommation orientée vers les biens manufacturés ;
* une organisation scientifique du travail ;
* un rapport salarial qui entraîne la consommation de masse ;
* l’intervention régulatrice de l’État.

Durant les « trois Glorieuses », la poursuite de la richesse économique a mobilisé l’essentiel des énergies, l’intégration sociale découlait de l’insertion professionnelle. Chacun devait être en lien avec une activité productive qui assurait son insertion sociale et son développement personnel.

Des groupes sociaux, dont les ouvriers, sont devenus les plus nombreux et se sont organisés, l’activité économique devient industrielle et se rationalise. Les conséquences ou les résultats de l’ordre économique sont corrigés dans leurs effets sociaux. On observe un clivage entre ce qui relève de l’entreprise et ce qui est extérieur. D’un côté : l’économique, la production et l’efficacité. De l’autre : le social, la répartition, la justice, l’environnement. L’économique et le social s’entraînent mutuellement. Les plus grandes performances économiques engendrent un meilleur bien-être social [**[4]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#no5)**.**

On applique une politique keynésienne visant au plein emploi. L’État, par une politique fiscale et monétaire, agit sur la consommation et l’investissement pour atteindre le plein emploi. Les mécanismes d’intégration sociale viennent principalement du travail. Le plein emploi constitue un état d’équilibre du système économique. Le système de protection sociale est issu du travail.

La compensation de la rigueur taylorienne (organisation scientifique du travail, forte hiérarchie, faibles niveaux de qualification, production standardisée, faible recours à l’initiative des ouvriers, etc.) se fait par l’accès à la consommation de masse qui, elle-même, maintient la demande, la production et, par conséquent, l’emploi. On assiste à l’instauration d’une certaine égalité et un partage des ressources. Les augmentations de salaire et l’accroissement de la protection sociale éliminent la pauvreté. On a une situation de plein emploi avec la norme d’emploi décrite ci-dessus.

Dans cette optique de croissance, on constate le maintien d’une pauvreté marginale ainsi que des catégories de population exclues de la croissance, celles qui sont exclues de l’emploi, les personnes âgées, les personnes handicapées, « les inadaptés sociaux ». Se développe une protection qui relève de l’assistance individuelle, psychologique, accompagnée de soutiens financiers éventuels.

Sous l’effet de multiples facteurs, dont la concurrence internationale, des pans entiers de l’industrie s’effondrent, la croissance stagne, le chômage fait son apparition. La crise démarre en 1975 mais les acteurs économiques continuent à travailler avec les mêmes outils d’intervention jusqu’en 1983. Durant la période de 1975 à 1983, le pouvoir d’achat des salariés augmente, la durée du travail diminue mais le chômage massif et durable se développe. On crée de nouvelles prestations telles que l’allocation aux handicapés, l’allocation de parent isolé, etc. La sécurité sociale prend une orientation distributive d’aide aux pauvres et complète la logique d’assurance par une logique d’assistance. Le système se complexifie, avec des effets de seuil, l’augmentation de personnes n’ayant pas accès aux droits, des trous dans la protection. La pauvreté croît-elle aussi avec de nouvelles formes d’inadaptation, d’exclusion ?

En 1983, la rigueur salariale marque un tournant. Le nombre de chômeurs croît massivement et la durée du chômage aussi. La pauvreté apparaît dans les discours comme la dimension sociale de la crise. Pour la première fois, on établit un lien entre le chômage et la pauvreté et les effets durables de la crise apparaissent. Des études portent sur l’appauvrissement collectif, l’affaiblissement des réseaux traditionnels de solidarité qui conduisent à solliciter les réseaux d’assistance.

Des formes curatives de lutte contre la pauvreté s’organisent comme les plans hiver. Dans l’opinion, on prend conscience des situations de détresse. Ce qui est remis en question par l’apparition des phénomènes de pauvreté, c’est l’État providence et sa capacité à remédier aux risques sociaux et à maintenir un minimum de cohésion sociale.

Le travail, comme porte d’entrée dans le système social, est entré au cœur du débat. D’une part parce que le nombre de demandeurs d’emploi s’est accru et, d’autre part, parce que la société de services a modifié le contenu de l’emploi.

**Une société de services**

Le développement du tertiaire constitue une tendance majeure de l’économie. Le nombre de salariés dans les services est passé de 38,5 % en 1954 à 75 % aujourd’hui. Il faut comprendre que les services ne forment pas une nomenclature hétérogène. Quels points communs entre une caissière de supermarché, un chauffeur routier et un professionnel de la communication ? Dans ce secteur, se côtoient du tertiaire relationnel à faible croissance et des services standardisables.

Les services transforment la nature du travail. Le travail humain évolue vers plus d’autonomie, d’interactivité et/ou d’abstraction. Le travail ouvrier lui-même intègre une part croissante de tâches intellectuelles et relationnelles. Ceci résulte de certains mécanismes :

* l’automatisation réduit les tâches matérielles répétitives et met l’ouvrier en contact avec des équipements sophistiqués dont la maîtrise nécessite d’autres facultés ;
* l’organisation déconcentrée et le recours à la sous-traitance entraînent un accroissement des activités de relation et demandent aux salariés de situer leurs interventions dans un cadre élargi ;
* avec la concurrence, les salariés doivent intégrer dans leur travail les objectifs commerciaux de l’entreprise.

Le problème des entreprises n’est pas tant de produire que de vendre et ceci a des conséquences sur les qualifications et les compétences des travailleurs. Les nouvelles conditions de concurrence et l’importance de la qualité ont modifié la réalisation du travail. L’essentiel de ce qu’apportent les travailleurs ne relève plus de la force de travail mais d’autres qualités (créativité, disponibilité, relations professionnelles).

La tertiarisation entraîne un éclatement du monde du travail. Le développement de l’emploi dans certains services est favorisé par les inégalités salariales (services domestiques et soins à la personne) avec des contrastes dans les conditions de travail et la stabilité de l’emploi (des activités autrefois intégrées dans l’entreprise, de bas de gamme, comme le nettoyage, la surveillance, la restauration et, de haut de gamme, comme le conseil et la publicité, sont réalisées par d’autres sociétés).

Dans les services, la qualification sociale de l’individu prend de plus en plus d’importance. Cette expression désigne un ensemble de compétences comme le langage, l’adaptabilité, la réflexion stratégique. Le fait que l’activité professionnelle fasse davantage appel à ce type de capacités renforce les mécanismes d’exclusion.

La qualification sociale est, par nature, difficile à juger. Les employeurs ont des difficultés à définir les compétences dont ils ont besoin. L’emploi précaire (intérim, contrat à durée déterminée) devient la porte d’entrée dans la vie active ainsi que le recrutement par connaissance.

La qualification sociale d’un individu dépend de son caractère, de son histoire, de son éducation, de la qualité de sa vie relationnelle. La probabilité de trouver un travail est d’autant plus grande lorsqu’on est bien intégré socialement. La « boucle de l’exclusion » fonctionnait moins lorsqu’on pouvait s’intégrer au travail productif grâce à l’effort physique. Ainsi, 80 % des bénéficiaires du rmi sont des isolés. On observe un lien étroit entre la précarité relationnelle et économique.

**Reconnaître de nouveaux modes d’insertion ?**

Pour le sociologue Vincent de Gaulejac, chacun a à faire la preuve de sa compétence, de son utilité, de sa qualité. Pour exister socialement, il faut faire la preuve de son utilité et il faut aussi être reconnu par les institutions qui octroient une place et un revenu.

Pour la majorité des travailleurs, cette reconnaissance passe par le contrat de travail. Pour ceux qui ne travaillent pas, c’est l’inscription institutionnelle qui donne le statut social (écolier, étudiant, chômeur, handicapé).

L’intégration par le travail est économique, symbolique et sociale :

* économique car elle autorise l’insertion et la participation au travers d’activités de production et de consommation ;
* sociale parce qu’elle entraîne la constitution de liens sociaux par l’inscription dans des groupes ;
* symbolique par les normes et les valeurs communes qui sont construites socialement.

Les individus sont plus ou moins bien jugés selon les normes communément admises. Ces normes sont par exemple l’occupation d’un emploi, le mode de consommation, etc. La participation de l’individu aux normes et modèles contribue à son identité. Le travail et les aspirations qu’il contient de nos jours font partie de ce modèle. On comprend bien les effets de la perte d’emploi pour des individus fortement structurés par leur travail.

Les représentations collectives sur le chômage, la pauvreté et le rmi sont chargées de sens. Souvent, la perte d’emploi de longue durée se conjugue avec l’exclusion symbolique (ne plus être dans la norme, être exclu de lieux où se nouent des liens sociaux). Cette analyse doit être nuancée car le chômage qui s’accroît et touche toutes les catégories professionnelles devient de plus en plus une référence et la stigmatisation du chômeur s’atténue. Mais il semble néanmoins que l’État et la société sont encore dans l’incapacité de créer un lien symbolique avec les personnes les plus en difficulté. Elles restent en marge et ne partagent pas de projet social commun.

La société individuelle édifiée autour de la valeur du travail n’a pas de cadres de références pour inscrire des personnes durablement sans emploi.

Actuellement, on prend conscience qu’une couche de la population ne pourra reprendre un emploi car elle est trop loin des critères de recrutement des entreprises. La solution du partage de l’emploi semble impossible pour des milliers de personnes.

On constate les prémices d’une réflexion sur la recomposition des activités humaines. La répartition des emplois, des revenus et des activités semble nécessaire pour empêcher l’exclusion sociale. Ainsi, se profile la recherche d’un nouvel équilibre entre activités rémunérées ou non, productives ou non. On assiste à la recherche de montages institutionnels originaux qui tentent de relier l’insertion à la dynamique d’un système de production en pleine évolution.

La situation actuelle modifie le rapport de l’individu à l’emploi, qu’il en ait un ou non. Le travail salarié a perdu son caractère d’intégration de masse et de modèle de référence stable. Il convient d’admettre la diversité des modes d’insertion et de favoriser l’aptitude à l’insertion, reconnaître les formes atypiques de l’emploi dans et hors entreprise et donner un statut à leur bénéficiaire.

Notes

[**[1]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#re2no2) G. Fragnière, « Les sept sens du travail », Futuribles, novembre 1987.  
[**[2]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#re3no3) B. Perret ; G. Roustang, L’économie contre la société : affronter la crise de l’intégration sociale et culturelle, Paris, Le Seuil, 1993.  
[**[3]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#re4no4) D. Royer ; H. Puel, Intérim social, intérim marchand, trajectoires individuelles, Commissariat général du Plan, janvier 1996.  
[**[4]**](https://www.cairn.info/revue-empan-2002-2-page-18.htm#re5no5) « Le travail social en retard d’une crise », Économie et Humanisme, n° 286, novembre-décembre 1985.

3) *Le droit à la paresse*, à relire d’urgence

[Henri Jorda, Maître de conférences à l’université de Reims Champagne-Ardenne](https://www.liberation.fr/auteur/12919-henri-jorda) in *Libération*. Publié le 28 novembre 2011

Dans la nuit du 25 au 26 novembre 1911, Paul et Laura Lafargue mettaient fin à leurs jours, considérant qu’il était temps d’en finir avant d’être une charge pour les autres. Le premier s’était rendu célèbre pour son *Droit à la paresse,* la seconde était la fille et la traductrice de Karl Marx. A leur manière, ils n’ont pas voulu voler le bien le plus précieux de tout être capable de sentir et de penser, le temps.

Le combat de Paul Lafargue pour la réduction du temps de travail vient de ce jugement qu’il fera dernier : chacun a le droit d’employer librement le temps plutôt que d’en être l’esclave. En faisant croire aux ouvriers, à l’aide de l’Eglise, que la vie est travail, les capitalistes passent leur temps à voler celui des travailleurs. Ces derniers ne devraient pas réclamer le droit au travail - c’est une erreur masochiste selon Paul Lafargue -, mais le droit à la paresse. Car c’est la possibilité d’employer son temps à ne pas travailler qui est la plus injustement distribuée : les propriétaires peuvent s’y adonner de bien des manières quand les ouvriers triment en servant des machines. C’est l’ « amour du travail» qui a causé les plus grandes misères à ceux qui n’ont rien. Ils sont devenus entièrement dépendants du travail qui corrompt l’intelligence et les organismes, qui tue *« toutes les plus belles facultés »,* écrit Paul Lafargue en 1880. Selon lui, la finalité du socialisme sera de répartir le travail et la paresse sans distinction sociale. A chacun d’employer son temps selon ses besoins.

En un siècle, les congés payés, les huit heures par jour, les quarante, puis les trente-neuf et les trente-cinq heures par semaine, la retraite à 60 ans ont divisé le temps de travail par deux. A rebours de cette histoire, une rupture est en train de se produire : le temps que nous consacrons au travail s’allonge sous l’effet des réformes et s’intensifie avec les réorganisations. Alors que le progrès social visait précisément à réduire la durée du travail et à favoriser l’autonomie des travailleurs, ces derniers doivent désormais travailler plus longtemps la tête dans le guidon. Adieu paresse.

Au temps où les marchés triomphent de la démocratie, les Grecs ont été traités de paresseux, accusés d’avoir fait bombance pendant que d’autres travaillaient. Tragédie de l’histoire pour ce pays où sont nées la philosophie et la démocratie, où être libre, au temps de Platon, c’était ne pas travailler, c’était se consacrer aux affaires de la Cité, à l’art et à la pensée. Cette sagesse antique a inspiré Paul Lafargue, pour qui les machines remettront le monde à l’endroit quand elles seront au service des travailleurs : une journée de trois heures de travail suffira pour satisfaire leurs besoins matériels. Une fois désintoxiqués du travail, ils pourront employer leur temps à se régénérer, physiquement et intellectuellement. Alors, dans ce régime paresseux, *« pour tuer le temps qui nous tue seconde par seconde, il y aura des spectacles et des représentations théâtrales toujours et toujours ».*

Accepter aujourd’hui l’idée que nous devrons travailler davantage demain, c’est accepter d’être des esclaves plus compétents et plus endurants. La *« religion du travail »,* comme dit Paul Lafargue, connaît peu de résistance à son emprise ; ses croyants sont de plus en plus nombreux dans un monde où règne l’agitation névrotique des marchés. La philosophie et la démocratie sont balayées par le temps de l’économie. Le temps est de l’argent, et les gains se calculent désormais à la nanoseconde, voire à la picoseconde.

La messe semble dite, la paresse est un temps inutile, un temps qui ne vaut rien. Il est bon de relire *le Droit à la paresse.* Il nous rappelle que la liberté d’employer le temps est une liberté fondamentale. Arrêter le temps, comme le firent Paul et Laura Lafargue, en est l’expression ultime.  
  
  
4) Mélancholia

**A l’origine de ce texte, sans doute, le fait que Victor Hugo a visité les caves de Lille (industrie textile) en compagnie de l’économiste Adolphe Blanqui, frère du révolutionnaire Auguste Blanqui. Il faut attendre 1841 et la loi Cunin-Gridaine pour que le travail des enfants de moins de 8 ans soit interdit dans les manufactures, usines, et ateliers de plus de 20 salariés…**

Où vont tous ces enfants dont pas un seul ne rit ?   
Ces doux êtres pensifs, que la fièvre maigrit ?   
Ces filles de huit ans qu'on voit cheminer seules ?  
Ils s'en vont travailler quinze heures sous des meules ;   
Ils vont, de l'aube au soir, faire éternellement

Dans la même prison le même mouvement.   
Accroupis sous les dents d'une machine sombre,   
Monstre hideux qui mâche on ne sait quoi dans l'ombre,   
Innocents dans un bagne, anges dans un enfer,   
Ils travaillent. Tout est d'airain, tout est de fer.

Jamais on ne s'arrête et jamais on ne joue.   
Aussi quelle pâleur ! la cendre est sur leur joue.   
Il fait à peine jour, ils sont déjà bien las.   
Ils ne comprennent rien à leur destin, hélas !   
Ils semblent dire à Dieu : « Petits comme nous sommes,

« Notre père, voyez ce que nous font les hommes ! »   
Ô servitude infâme imposée à l'enfant !   
Rachitisme ! travail dont le souffle étouffant   
Défait ce qu'a fait Dieu ; qui tue, œuvre insensée,   
La beauté sur les fronts, dans les cœurs la pensée,

Et qui ferait - c'est là son fruit le plus certain -   
D'Apollon un bossu, de Voltaire un crétin !   
Travail mauvais qui prend l'âge tendre en sa serre,  
Qui produit la richesse en créant la misère,   
Qui se sert d'un enfant ainsi que d'un outil !

Progrès dont on demande : « Où va-t-il ? que veut-il ? »   
Qui brise la jeunesse en fleur ! qui donne, en somme,   
Une âme à la machine et la retire à l'homme !   
Que ce travail, haï des mères, soit maudit !   
Maudit comme le vice où l'on s'abâtardit,

Maudit comme l'opprobre et comme le blasphème !  
O Dieu ! qu'il soit maudit au nom du travail même,   
Au nom du vrai travail, sain, fécond, généreux,   
Qui fait le peuple libre et qui rend l'homme heureux !

Paris, Juillet 1838.   
Victor Hugo, *Les Contemplations*, Livre troisième, vers 113-146.

## 5) La souffrance au travail, ce fléau

Par Francine Aizicovici in *Le Monde*. Publié le 09 janvier 2019

**Burn-out, état de stress post-traumatique... 10 000 troubles psychosociaux, et sans doute autant de non déclarés comme tels, ont été reconnus comme accidents du travail en 2016, selon l’Assurance-maladie.**

Les consultations spécialisées dans la souffrance au travail sont débordées. La demande des salariés s’accroît et les délais pour obtenir un rendez-vous s’allongent. En 2018, l’Association de santé au travailinterservices (ASTI), par exemple, a reçu 1 600 personnes, contre 1 400 en 2017. *« Nous faisons face à des situations de plus en plus compliquées, qui peuvent mettre la vie en jeu, avec toujours plus d’arrêts-maladie**longs, des burn-out…*, explique Christophe Maneaud, le directeur. *Notre problème est de trouver des cliniciens formés. »* Il faut un mois, en moyenne, pour obtenir un premier rendez-vous dans cette association qui fédère huit services de santé au travail d’Occitanie.

Le public qui consulte évolue. *« Au début*, se souvient le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejours, *la majorité des patients étaient des salariés aux conditions de travail les plus dures. Aujourd’hui, ils exercent de plus en plus des métiers de niveaux élevés : beaucoup de cadres, de médecins des hôpitaux, d’enseignants, jusqu’aux membres de cabinets ministériels. »* A l’image de Nathalie (prénom modifié), directrice marketing dans le secteur du luxe, en arrêt-maladie depuis un an et demi, après deux burn-out. Pour avoir dénoncé le harcèlement moral de sa supérieure, *« connu de tout le monde »,* elle est écartée des réunions de lancement d’un produit, et donc mise en situation de ne pouvoir exercer son métier…

Harcèlement moral ou sexuel, burn-out, brimades, placardisation… : comment réagir face à ces violences dans l’entreprise dont sont victimes, selon M. Dejours, des salariés *« de plus en plus jeunes »* ? Comment s’en protéger ? A qui en parler ? Ces questions sont au centre des soirées des Cafés santé et travail, des rencontres-débats réunissant, chaque mois, à Paris et en province, des spécialistes de la souffrance en entreprise(médecins, psychologues, avocats…) et le public.

Créées en septembre 2017, dans le cadre de l’association Thema, ces réunions sont organisées en partenariat avec le réseau de consultations spécialisées Souffrance et travail, fondé par Marie Pezé, psychanalyste et psychologue clinicienne. Après l’intervention, en décembre 2018, de la sociologue Danièle Linhart, sur le thème « Imaginer un salariat sans subordination », ce sera au tour de Marta Serafim, psychologue du travail, et d’Eric Hamraoui, maître de conférences en philosophie au Conservatoire national des arts et métiers, de répondre, mardi 22 janvier, à Paris, à la question « Entre courage et peur au travail, comment se situer et agir au quotidien ? »

**« Remettre les gens debout »**

La demande pour participer à ces réunions est forte : une soixantaine de personnes étaient présentes, le 15 novembre 2018, dans une salle bondée d’un bistrot parisien qui recevait un inspecteur du travail, Jean-Louis Osvath, venu dire combien l’état des lieux lui paraissait *« préoccupant »*. Selon l’Assurance-maladie, 10 000 troubles psychosociaux (dépression, état de stress post-traumatique…, en lien avec un événement déclencheur) et, sans doute, autant de non-déclarés comme tels, ont été reconnus au titre des accidents du travail en 2016 ainsi que 600 maladies psychiques liées au travail.

Le réseau Souffrance et travail est presque saturé. Bien que peu connu, il maille tout le territoire, avec ses 140 consultations répertoriées sur le site Internet. Harcèlement, intensification des missions, complexification des tâches, conflits éthiques, manque de reconnaissance… : toutes ces « violences collectives », comme les appelle Marie Pezé, peuvent générer diverses pathologies, telles que l’anxiété, le syndrome du stress post-traumatique, le burn-out, etc.

*« Notre objectif est de remettre les gens debout et, pour cela, ils doivent comprendre pourquoi ils sont tombés, dans quels mécanismes ils ont été pris »*, explique Béatrice Edrei, psychologue clinicienne à l’ASTI d’Occitanie, qui y a créé une consultation en 2008. *« La première séance peut durer trois, quatre ou cinq heures »*, précise Anne Jakowleff, psychologue du travail à l’Union mutualiste Souffrance et travail-réseau d’accueil et de prévention (Strap), qui intervient en Auvergne-Rhône-Alpes. *« Nos consultations sont centrées sur la réalité du travail*, poursuit-elle. *On va demander au salarié de décrire son emploi, d’exprimer ce qui, dans son métier, lui procure du plaisir et ce qui est difficile. Nous partons du principe qu’avec le travail, on peut se reconstruire. »*

Cette thèse, nommée « psychodynamique du travail », qui repose sur l’idée de *« la centralité du métier dans la construction de la personnalité »,* a été développée par Christophe Dejours, professeur émérite du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), où il était titulaire de la chaire de psychanalyse-santé-travail. *« Traditionnellement, en psychanalyse, on considère que lorsque le patient parle de son emploi, c’est une stratégie de défense pour ne pas évoquer des problèmes liés à son histoire personnelle, à son enfance*, soulève M. Dejours. *Ce n’est pas notre façon de penser. Pour nous, quand la personne parle de son métier, elle parle aussi d’elle-même dans ce qu’elle a de plus intime, car le travail engage toute la personnalité. »*

**« Une demande énorme »**

La première consultation Souffrance et travail a été créée en 1997, par Marie Pezé, alors psychologue dans l’unité de chirurgie de la main du Centre d’accueil et de soins hospitaliers de Nanterre (Hauts-de-Seine). Au début des années 2000, on en compte une petite dizaine. En 2008, Christophe Dejours crée le certificat de spécialisation en psychopathologie du travail au CNAM. Détenir ce certificat est une condition pour qu’un praticien puisse faire figurer sa consultation dans le répertoire du réseau.

Comme M. Dejours est retraité depuis septembre 2018, ce certificat est désormais délivré par le nouvel Institut de psychodynamique du travail (IPDT), qu’il dirige. Mais celui-ci ne décernera que 20 certificats chaque année, contre une quarantaine au CNAM. Bien trop peu face à *« une demande énorme »*, admet M. Dejours. Ce qui ralentira forcément le développement du réseau.

Les consultations, elles, ont des statuts différents. Celles de l’ASTI, par exemple, sont organisées, dans 28 sites (Toulouse, Montauban, etc.), au sein des services de santé au travail (SST) de la région Occitanie. Ces SST en prennent en charge les coûts. Une situation bien trop rare, selon Marie Pascual, médecin du travail, qui anime avec une vingtaine de bénévoles, une permanence Conditions de travail et santé, à Paris. *« Beaucoup de SST disposent de psychologues*, relève-t-elle, *mais ils ne s’organisent pas pour faire des consultations. Car la gouvernance de ces SST est assurée par les employeurs, qui ne veulent pas de bras cassés. »*

Le Strap, lui, est une mutuelle,reposant sur le groupe Entis. Pour accéder à une consultation, il faut adhérer au Strap : une cotisation de 25 euros pour l’année (27 euros en 2019), qui donne droit à quatre consultations. Un prix très attrayant par rapport à celui des praticiens libéraux – entre 60 et 80 euros. A l’IPDT, la première consultation est gratuite. Mais, en cas de suivi, le tarif est de 80 euros par séance. Quelques consultations, payantes, sont aussi organisées au sein de certains centres de consultations de pathologies professionnelles, dans des centres hospitalo-universitaires.

## 6) Des salariés ne déclarent pas leur accident de travail

Par Jules Thomas in *Le Monde.* Publié le11 janvier 2023



Marquage au sol d’une zone de circulation dans une usine indiquant un risque d’accident du travail.   
STEPHANE AUDRAS/REA 

**Accidents du travail. La principale raison de ne pas faire valoir ses droits est la peur des conséquences**

Chute chez les couvreurs, coupure et brûlure en cuisine, allergies et tendinites chez les coiffeurs, jusqu’aux naufrages chez les marins… « Ce sont les risques du métier » est une phrase qui revient souvent pour justifier les accidents du travail des professions très exposées. *« De toute façon, on est obligé de le faire, le travail, si on a une douleur on fait avec, ça passe et puis c’est tout »*, résume un cuisinier de 27 ans interrogé dans le cadre de l’enquête sociologique SANTPE.

Publié en août 2022, le rapport d’études reprenant cette enquête met en évidence que dans la coiffure, la restauration et le bâtiment les travailleurs des entreprises de moins de dix salariés vont plus mal que ce qu’en disent les données officielles. *« On a très vite vu qu’il y avait moins d’accidents du travail déclarés dans les TPE, que la santé y était déclarée bonne, alors que paradoxalement on y trouve davantage de risques professionnels, et la prévention est très mal développée »*, soulève Emilie Legrand, maîtresse de conférences en sociologie et responsable scientifique de SANTPE. Un décalage qui s’explique par le fait que les salariés choisissent souvent eux- mêmes de cacher leurs problèmes de santé.

La commission d’évaluation de la sous-déclaration des accidents du travail et maladies professionnelles, présidée par un magistrat de la Cour des comptes, a estimé dans son rapport 2021 que près de la moitié des accidents du travail n’étaient pas déclarés dans le secteur privé, du fait de dysfonctionnements de l’Assurance-maladie, et parfois à cause des stratégies de camouflage par les employeurs.   
Elle relève aussi un déficit d’information des salariés sur la santé et la sécurité au travail, et pas seulement dans les TPE. Par manque de culture de prévention dans leur entreprise, de nombreux salariés ne sont pas au courant des risques auxquels ils sont exposés, ou ignorent que toute lésion survenue dans le cadre du travail est un accident du travail qui doit être déclaré à l’employeur sous vingt-quatre heures. 

**L’attachement au travail**

*« En 2022, on compte 37 déclarations d’accident du travail sur 2 800 agents [de Pôle emploi] en Normandie », note Florence Lépine, conseillère et déléguée CGT de l’opérateur public à Rouen. Elle met en regard ce chiffre avec le nombre d’agressions, qui a augmenté, entre 2019 et 2021, de 72 % par téléphone et de 13 % dans les zones d’accueil. « C’est très peu, ce ne sont pratiquement que des accidents physiques et malaises, et aucun pour burn- out ou crise d’angoisse, car les conseillers ne pensent pas qu’une agression verbale est un accident. Alors que cela peut aller jusqu’à des menaces de mort. »*

Au-delà de ce problème de qualification des accidents, la principale raison de ne pas déclarer un accident du travail est la peur des conséquences, en matière d’image auprès de ses collègues ou de ses supérieurs. Craignant un non-renouvellement de contrat ou de mission, les intérimaires ou les CDD auront tendance à minimiser leurs accidents. *« Le salarié se dit que dans la hiérarchie ça ne fait pas bien, surtout quand on est en CDD*, observe Florence Lépine. *Il y a la peur que la direction réponde : “On n’est pas des assistantes sociales.” »* L’étude SANTPE montre que l’attachement au travail explique d’autres postures d’autocensure : c’est, par exemple, l’envie de ne pas laisser ses collègues se débrouiller seuls alors que les conditions de travail sont difficiles. De ce fait, même les simples arrêts maladie sont rares. En Ehpad, *« souvent, on se fait mal en portant ou en manipulant un résident, on ressent un craquement au niveau du dos, des épaules*, explique Anissa Amini, secrétaire générale adjointe de la Fédération SUDSanté-Sociaux et aide- soignante à Livry-Gargan (Seine-Saint-Denis). *Mais beaucoup de femmes ne déclarent pas d’accident du travail par conscience professionnelle : dans les équipes on est de moins en moins nombreux, la charge augmente. Donc, on va moins s’arrêter, pour soutenir ses collègues. »*

Dans certains secteurs, ne pas se plaindre est un signe d’excellence professionnelle. La valorisation de l’endurance est un enjeu de respectabilité, formant, selon Emilie Legrand, un *« ethos de l’endurance »* : *« C’est mal vu de se plaindre, il y a une forme d’abnégation. »* Rejetant les outils de prévention, qui peuvent être conseillés par les spécialistes, par exemple, les préventeurs des caisses régionales d’Assurance-maladie (Carsat), les dirigeants et les salariés de très petites entreprises en particulier peuvent alors préférer les arrangements « maison ». *« A la rigueur, on pose un jour de congé, ou on intervertit avec un collègue, mais on va rarement chez le médecin*, résume Emilie Legrand. *En coiffure et restauration, si on voit une douleur chez un collègue, on prend sa place, on le met derrière le comptoir. »*

*« Les gens ont des sciatiques et continuent d’aller bosser, en passant du service à l’accueil, par exemple,* ajoute Annick Pinot, secrétaire adjointe de SUD-Hôtellerie-Restauration. *Moi, je dis souvent : “Faites une déclaration”, mais les salariés ont du mal à l’entendre. Ils ne voient pas les conséquences de leurs pépins. »*

La non-déclaration crée un cercle vicieux : si les accidents sont « invisibles », il n’y a pas de risques professionnels, et les conseillers de prévention – déjà peu nombreux au regard du nombre de TPE (29 % des 37 000 visites réalisées en 2021 par les Carsat concernaient des TPE) – n’interviennent pas. Elle prive aussi le salarié du remboursement à 100 % des soins et d’une rente pour incapacité permanente en cas de séquelles.

## 7) Pour aller plus loin : « Les certitudes libérales et technocratiques ont enfanté bien des troubles actuels dans le monde du travail »

Tribune de Michel Lallement in *Le Monde*. Publié le 12 mai 2023

**Le sociologue Michel Lallement démystifie, dans une tribune au « Monde », les discours récurrents sur la « crise du travail », qui voudraient réduire celle-ci à une simple affaire de grosse fatigue.**

Pour gagner notre vie, sommes-nous condamnés à la perdre ? Cette interrogation sur le sens du travail a fait les beaux jours de 1968. Elle résonne aujourd’hui avec une étrange familiarité. Même s’ils sont loin d’aboutir à des prescriptions partagées, les diagnostics du moment sur la crise du travail frappent par leur empressement commun à se satisfaire de quelques indicateurs aux significations discutables pour conclure à l’avènement d’une soudaine « rupture civilisationnelle ».

Que l’on se souvienne, par exemple, de la vague de démissions de 2021-2022 : alors que le phénomène s’explique simplement par le comportement de salariés désireux de tirer avantage d’une conjoncture économique favorable à la mobilité professionnelle, de nombreux observateurs ont eu tôt fait de mettre en avant un argument générationnel. La [« grande démission »](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/01/25/la-grande-demission-aux-etats-unis-une-vague-de-departs-deferle-sur-les-entreprises_6110824_1698637.html)serait l’expression d’une crise de la « valeur travail » imputable à de jeunes actifs moins prédisposés que leurs aînés à se sacrifier sur l’autel de l’engagement productif.

Il se trouve que cette croyance en des ruptures culturelles opposant des générations entières n’est pas nouvelle. Elle se manifeste à dates régulières depuis plusieurs décennies maintenant. Or les enquêtes sociologiques sur les jeunes ne permettent pas d’en justifier rigoureusement le fondement…

On trouve des paralogismes similaires dans les récits qui, au cours de ces derniers mois, ont tenté de rendre raison des transformations du rapport au travail. Produites et diffusées par des instituts d’études et de sondages, des cabinets de consultants et des clubs de réflexion qui ont investi le marché de l’expertise des futurs du travail, les narrations proposées peinent d’autant plus à convaincre qu’elles ignorent toute profondeur historique, qu’elles s’accommodent d’explications faibles, qu’elles donnent souvent la priorité à l’analyse des opinions plutôt qu’à celle des pratiques.  
  
**Dominants et dominés**

En dépit de ces limites, l’affaire semble entendue : une épidémie de « flemme » aurait contaminé une grosse partie de la population active, les Français auraient tendance à se replier sur eux-mêmes, les motivations professionnelles ne seraient plus ce qu’elles étaient… Si de telles antiennes n’ont rien d’original, elles résonnent avec la rhétorique gouvernementale qui, afin de justifier sa réforme des retraites, n’a jamais cessé de réclamer plus d’effort et de sueur.

Pour faire pièce à ces récits, une autre histoire mérite d’être contée, qui ne réduit pas le rapport au travail à une simple affaire de « grosse fatigue ». Parce que le travail est un rapport social, il est porteur de domination. Pour le dire en termes webériens (Max Weber, 1864-1920), les relations de travail sont toujours informées par la volonté de dominants désireux d’influencer durablement l’action des dominés. Asymétriques, elles conditionnent aussi bien l’autonomie « au » travail que l’autonomie « du » travail.

L’autonomie « au » travail fait écho à la capacité dont disposent les salariés pour, au quotidien, décider de leurs manières de travailler, donner du sens à leurs pratiques et faire exister des collectifs professionnels. Comme le montrent les enquêtes « [Conditions de travail](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail) » du ministère du travail à l’aide d’indicateurs élémentaires (par exemple, la possibilité ou non de choisir la façon d’atteindre des objectifs), cette régulation autonome décroît régulièrement depuis le début des années 2000.

Avec l’ancrage dans les organisations d’un post-taylorisme aux couleurs multiples, l’autonomie a fait l’objet d’une instrumentalisation inédite : outil managérial, elle sert désormais à satisfaire des objectifs de rentabilité plutôt qu’à amplifier le pouvoir d’agir de celles et ceux qui, chaque jour, produisent, réparent, soignent, enseignent… Cumulée à des contraintes physiques croissantes et à des pressions organisationnelles qui ne le sont pas moins, cette recomposition de l’autonomie au travail se paie cher, que ce soit en matière d’inégalités, de santé ou de précarité.

**Imagination collective**

L’autonomie « du » travail, elle, mesure la capacité des acteurs des mondes professionnels à ériger des contre-pouvoirs au marché et à l’Etat, ainsi qu’à construire et à faire vivre des solidarités sociales pérennes. Dans ce domaine également, le bilan est sombre.

Le dédain pour les corps intermédiaires comme la volonté de recomposer les fondements de notre protection sociale (par la fiscalisation de son financement, notamment) ne sont pas des tentations nouvelles. Mais les mesures prises pour œuvrer dans cette direction ont rarement été aussi claires et convergentes. Les ordonnances Macron hier, les réformes de l’assurance-chômage et des retraites aujourd’hui, [la potentielle révision des règles du jeu du RSA demain](https://www.lemonde.fr/politique/article/2023/05/04/la-reforme-du-rsa-suscite-inquietudes-et-scepticisme_6172003_823448.html). Les étapes franchies les unes après les autres compromettent toujours davantage l’autonomie du travail par une altération de la démocratie sociale d’un côté, par le report sur les seules épaules des individus des charges et des coûts psychosociaux de leurs implications professionnelles de l’autre.

Que faire dans de telles conditions ? Il convient d’abord d’en finir avec les certitudes libérales et technocratiques qui ont enfanté bien des troubles actuels. Il faut ensuite donner droit, autrement qu’à coups de faux grands débats et d’assises confidentielles, à l’imagination collective. Parce que l’avenir possible se niche souvent là où on ne regarde pas, un des moyens pour cela est de prendre au sérieux ces multiples utopies concrètes (espaces communautaires et coopératifs, collectifs de production autonomes…) où, d’ores et déjà, s’expérimentent des formes de travail respectueuses du bien-être individuel, de la justice sociale et de la santé de notre planète.

**Michel Lallement** est professeur au CNAM, chaire Analyse sociologique du travail, de l’emploi et des organisations, LISE-CNRS. Il a écrit « Un désir d’égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques » (Seuil, 2019).

8) Pour aller plus loin : Qu’est-ce que le travail ?Analyse du texte de Karl Marx dans l’émission de France Culture *Les chemins de la philosophie*. Émission du 6 février 2017<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/les-chemins-de-la-philosophie/explication-de-texte-marx-le-capital-1867-4684193>

# Culture d’entreprise : bien-être, innovation et formatage

9) La culture d’entreprise

Source : Académie de Versailles, CREG (Centre de ressources en économie et gestion)

A l’origine, le mot « culture » rappelle le travail de la terre que l’on cultive et atteste des activités qu’elle suscite auprès des hommes. Dans ce contexte, la culture suggère une activité physique humaine et traduit une interdépendance entre les besoins et le travail. L’homme se reconnaît dans tout ce qui sert à son usage, dans ce qui l’environne et dans ses propres créations. Vauvenargues lui attribue une signification philosophique dans une vision idéaliste de l’homme. Le monde se conçoit conformément à la conscience humaine et s’oppose à la nature.  
Par opposition, la nature est ce qui est donné à la naissance, elle est une donnée incontournable. Dans cette opposition, la culture apparaît comme un effort pour produire autre chose que la forme donnée immédiatement. La culture implique l’invention de règles et l’identité paraît être le critère de la culture.

L’entreprise ne semble pas échapper à ce principe. Entourer par un environnement qui s’impose à elle, elle se doit de réagir pour imposer son existence et donc créer sa propre identité.  
  
L’étude de l’origine de cette notion va nous aider à mieux cerner la définition et les composantes de la culture d’entreprise. Nous observerons ensuite que cette notion place le salarié au centre du débat, un débat qui s’ouvre sur l’ensemble de la Société.

**Une notion qui connait une évolution**

***Une notion récente...***

La notion de « culture d’entreprise » s’est développée tardivement en France car trop longtemps, les dirigeants ont cru de leur devoir de protéger le secret de leurs affaires et la connaissance du passé de leur firme leur paraissait dépourvue d’intérêt.

Pour certains, la notion de culture d’entreprise remonterait au XIXe siècle avec l’idée très forte de pratiques paternalistes dans les entreprises. Pour d’autres, la notion serait plus récente (XXe siècle) et trouverait son origine dans trois métaphores : l’entreprise serait une « famille », l’entreprise serait une « maison » et enfin, l’entreprise serait « une équipe sportive ».

Parue tout d’abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIXe siècle, c’est au XXe siècle que cette notion apparaît en France et plus précisément au cours des années 80. Cette expression s’est soudainement imposée sur les bases d’un culturalisme américain et japonais très développé. Le premier naissant du constat qu’une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d’une entreprise, le second se basant sur des principes ancrés depuis fort longtemps dans la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect...

***...née d’une profonde remise en cause***

Cet engouement soudain pour la culture d’entreprise a également trouvé ses origines dans l’ancienne culture « taylorienne ». Avec la crise, la notion de culture d’entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. L’homme trop souvent négligé autrefois doit prendre sa place dans le débat. Il faut donner un sens au travail et donc transformer les anciennes méthodes de conduite du personnel. On voit se dessiner ici la culture d’entreprise sous l’angle du management.

***Une notion « stabilisée » ...***

Toutefois, cette « nouveauté » n’allait-elle rester qu’un phénomène superficiel et éphémère ? Non. La réalité nous montre aujourd’hui qu’il s’agit souvent d’un instrument très utilisé même si parfois celui-ci peut se révéler être une contrainte redoutable du fait de sa propre complexité. Nombreuses sont les entreprises qui intègrent de nos jours ce nouveau paramètre.

***...mais « complexe et mouvante »***

Les entreprises connaissent des hauts et des bas. Comment la culture d’entreprise évolue-t-elle dans le temps ? Une culture d’entreprise doit pouvoir s’adapter rapidement aux évolutions (économiques, juridiques, technologiques...) tout en étant assez cohérente et stable pour rassurer et réunir l’ensemble des salariés. Elle doit par conséquent être à la fois stable et mouvante.

Contradiction ? Complexité de la notion ? Il faut définir et distinguer les composantes de la culture de l’entreprise pour éclairer cette nébuleuse.

*Si l’histoire de la culture d’entreprise est intéressante, il faut également s’arrêter sur l’intervention de l’histoire comme composante même de la culture d’entreprise.*

***Pas de culture d’entreprise sans histoire de l’entreprise***

L’étude de la culture d’entreprise est à la fois pratiquée par les gestionnaires mais également et surtout, par les historiens car la culture d’entreprise est très souvent le résultat d’un processus temporel.

Elle existe par défaut sans que quiconque ne l’ait mise en place. Ainsi, de manière volontaire ou non, la culture d’entreprise s’installe au fil du temps. Elle a besoin « pour vivre » de changements, d’activités, de crises, de personnalités différentes...

L’histoire est donc le ciment dans lequel vont prendre les différentes composantes au fur et à mesure « des histoires » de l’entreprise. Elle va servir de point d’ancrage et ainsi permettre une certaine stabilité de l’identité de l’organisation dans le temps malgré les crises qu’elle pourra traverser.

Cette fonction est d’autant remarquable en cas de fusion. Le conflit important qui peut naître entre deux cultures d’entreprises différentes le démontre.

**La culture d’entreprise : une définition « complexe »**

Une évidence s’impose d’emblée : le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations. Le terme « culture », pourtant rebattu, n’admet pas en ce qui le concerne une caractérisation, une définition unanimement acceptées. A.L. Kroeber et C. Kluckhohn dans *Culture : a critical review of concepts and definitions*, ont en 1952 prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, (date de parution de *Primitive Culture* de Tylor), un peu plus de 300 définitions différentes de la culture !

Ethnologues, anthropologues, sociologues et psychosociologues en font de surcroît un usage assez fondamentalement différent, ce qui contribue à en assombrir la signification. Cette conduite résulte vraisemblablement de la dimension universelle qu’engage ce concept. Il n’existe pas d’accord commun quant à une définition, une formulation simple, car quel que soit son sens, la culture ne se développe pas en vase clos !

***Une entreprise a une culture d’entreprise***

Elle dispose d’une variable d’action qui vient se placer à côté d’autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...).

Cependant, penser que la culture d’entreprise n’aurait d’influence que durant l’action et disparaîtrait des préoccupations avant et après serait une erreur évidente. La notion de culture d’entreprise est une notion foncièrement historique caractérisée par une construction permanente. La culture d’entreprise est à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic.

***Une entreprise est une culture d’entreprise***

C’est un groupement social qui produit de la culture, un moule qui modèle ses membres.

Ce fait se caractérise par un ensemble de valeurs, règles, rites, symboles et mythes qui vont « formater » les membres de l’organisation.

Certains chefs d’entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l’entreprise Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé.

***Une entreprise subit une culture d’entreprise***

La culture d’entreprise résulte d’une entente négociée entre les différents partenaires de l’entreprise. Son histoire est parfois douloureuse et il est difficile pour chaque partenaire d’en effacer les éléments constituants ce qui les contraint parfois à des concessions. Au total, chacun subit la culture d’entreprise ou en tout cas une partie de cette culture !

Selon M. Thévenet, auteur de *La Culture d’entreprise*, on peut encore observer trois aspects qui permettent d’affiner et de mieux comprendre le sens de la définition.

***C’est un ensemble de références***

Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d’une appréciation de la réalité, d’une recherche de réactions appropriées, d’actions et de contrôles.

***C’est une notion de partage dans l’organisation***

Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l’ensemble de l’entreprise.

Les références sont construites tout au long de l’histoire de l’entreprise. La culture se construit selon un processus d’apprentissage. C’est en se confrontant à des situations que l’organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d’efficacité.

La définition de la culture d’entreprise a suscité de nombreuses confusions et permis toutes les interprétations possibles, ce qui explique que la culture d’entreprise n’ait pas de définition précise.

Pour E. Schein, auteur de *Organizational Culture and Leadership*, 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l’entreprise et la définit comme suit : « *Un modèle d’assomptions de base, qu’un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d’adaptation externe et d’intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides* *et donc être enseignés aux nouveaux**membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes* ».

Pour mieux cerner cette définition, il faut s’attarder sur les composantes de la culture d’entreprise qui sont aussi diverses que variées.

**Les composantes de la culture d’entreprise**

Afin de détecter les composantes de la culture d’entreprise, il s’agit d’analyser les faits sur lesquels elle a laissé une trace dans la vie de l’entreprise.

Comme nous l’avons déjà précisé, la culture d’entreprise se rattache à l’histoire de l’entreprise, elle se réfère donc au passé tout en ayant une incidence sur le présent.

Les références, quant à elles, sont construites dans le présent par des groupes de personnes qui créent chaque jour, l’histoire et l’évolution de la culture de l’entreprise.

***La tradition***

L’intérêt de comprendre l’histoire de l’entreprise est d’en dégager la culture puisque selon la définition de M. Thévenet, « *la culture se construit selon un processus d’apprentissage, tout au long de l’histoire* ».

Il s’agit donc de l’analyser pour comprendre ses grandes phases d’évolution et ses décisions, à l’aide de champs d’intérêt qui pourront faire référence à l’activité et aux produits de l’entreprise, aux technologies utilisées, aux structures internes et externes appliquées, aux dirigeants, et aux stratégies employées.

Cette analyse permettra de dégager avec objectivité ce que le corps social a retenu de l’histoire de l’entreprise.

***Les créateurs de l’entreprise ou Héros***

Les débuts de l’entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l’entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s’agit d’observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l’entoure et donc les bases qu’il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l’entreprise est représenté comme une figure emblématique, de par les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « héros » de l’entreprise.

Et puis l’on distingue les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « *qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits* » (Deal et Kennedy, 1982).

Ce sont des « *personnages* » de l’entreprise qui sont admirés et servent d’exemple.

***Le métier***

Il est nécessaire de connaître les informations relatives au métier de l’entreprise puisqu’elles concernent les références acquises par l’entreprise dans son activité.

On peut dire qu’en effectuant l’analyse du métier (éléments constitutifs du cœur de l’entreprise), nous nous situons entre la culture de l’entreprise et la stratégie qu’elle utilise. Mais pour mener à bien l’analyse, il s’agit de définir convenablement le métier. Il est vrai qu’il existe peu de définition du métier, c’est pourquoi nous avons tendance à associer la compétence au métier, puisque c’est la capacité à résoudre des problèmes, à absorber des situations, à prendre des décisions, à traiter la réalité.

Pour comprendre où se situent les éléments constitutifs de la culture d’entreprise, il s’agit d’analyser les trois aspects relatifs au métier : le métier lié à l’activité, le métier lié au savoir-faire et le métier lié aux façons de faire. Cette dernière représente la capacité d’accorder plus d’importance à certaines fonctions qu’à d’autres ; c’est ce qui différenciera une entreprise qui sera plus axée sur les fonctions de la technologie que du marketing par exemple.

***Les valeurs***

Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d’expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.

Autrement dit, les valeurs sont des idées, des croyances partagées qu’elles soient déclarées ou non dites.

Généralement, elles sont évoquées au sein d’un discours, diffusées par le biais des supports de communication classique tels que les livrets d’accueil, les manuels ou journaux d’entreprise remis aux employés avant d’être approfondies pendant des séminaires.

M. Thévenet distingue trois types de valeurs :

Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l’aval et la communication institutionnelle externe. Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « *héros*», des dirigeants, dans le choix de « *ce que l’on estime être une réussite* ». Des valeurs dites opérationnelles qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d’évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

***Les rituels***

Selon Moscovici, Directeur d’études à l’Ecole des hautes études en sciences sociales, et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l’homme à Paris, ce sont des « *activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie*. » Ils ont pour fonction de « *développer le sentiment d’appartenance, de donner de l’importance aux événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu’elle ne fluctue au gré des modes*. »

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbaux que gestuels et s’expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...).

***Les symboles***

Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l’environnement et l’ambiance que véhicule l’entreprise et démontrent la cohérence de la culture d’entreprise qui s’applique au sein de l’organisation.

**Une « mini société » dans la Société**

La culture d’entreprise provient à la fois de variables externes à l’entreprise mais aussi de variables internes.

**Variables externes** dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d’entreprise.

**Variables Internes** puisque l’entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même.

Ces variables permettent de déduire que la culture d’entreprise est issue du contexte social, puisqu’elle résout les problèmes inhérents à la société.

Pour R. Sainsaulieu, auteur de *Sociologie de l’entreprise Organisation Culture et Développement* la culture d’entreprise « *c’est une affaire de société* ». Il note une interdépendance entre l’entreprise elle-même et son environnement (qui est considéré ici comme la Société en général).

On peut donc déduire que l’entreprise est une sorte de « *mini Société* » se situant au sein de la Société elle-même, puisqu’elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci.

**Le salarié au premier plan**

La culture d’entreprise témoigne aussi des grands changements effectués au dehors de l’organisation, tels que des chocs économiques, l’évolution du marché ou bien de la consommation (consommation de masse, par ex.), qui se répercutent par la suite dans différents départements internes à l’entreprise, qu’ils soient à caractères humains, techniques, se référant à la société ou au monde du travail.

Observée sous cet angle la culture d’entreprise donne au salarié un fort sentiment d’appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l’entreprise.

Or, il n’est pas aisé pour un salarié d’obtenir une satisfaction personnelle dans le cadre de son travail.

En effet, l’individu se trouve « partagé » à travers différents sentiments d’appartenance, puisqu’il fait à la fois partie d’une famille, d’une association, d’un Etat et enfin d’une entreprise.

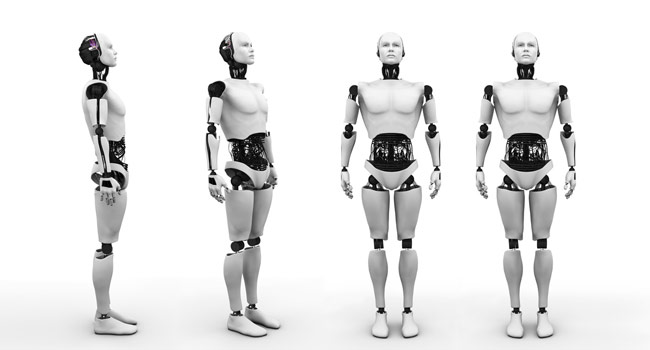
Selon B. Massiera, auteur de *La culture d’entreprise en France - entre globalisation et localisation du Management*, l’individu *« chercherait à assouvir son besoin d’appartenance sans être dépendant. Cependant, une telle dispersion pose un problème d’identité pour les cadres moyens qui, se trouvant au cœur de conflits individuels et collectifs brutaux, réclament des règles fixes et de la clarté dans la coordination au sein de l’organisation. Ainsi, tout l’effort de l’entreprise et par la suite de la culture d’entreprise consiste à essayer de mettre les individus sous dépendance et de créer des accoutumances*. »

On se trouve ici dans un paradoxe, puisque les individus faisant partie de l’entreprise créent constamment la culture d’entreprise, qui a pour but d’initier et de favoriser les salariés à la créativité, à l’innovation. Or, ce concept, les inclut dans un système qui leur demande une innovation constante tout en respectant des normes, les enfermant dans des normes respectives à la culture d’entreprise établie.

Tout un ensemble de raisons conjoncturelles semblent expliquer les motifs pour lesquels la culture d’entreprise est largement présente dans la littérature managériale Française. Selon Sainsaulieu, « *si on parle autant de l’entreprise c’est parce que c’est une affaire de société* ». C’est la composition même de l’organisation qui exerce une forte influence sur la culture de l’entreprise. Elle témoigne du profond changement actuel des valeurs de la société vis-à-vis du monde du travail.

10) Culture d’entreprise : sommes-nous tous des clones ?

Source : <http://www.jobintree.com/actualites>. Paru le 18 novembre 2013

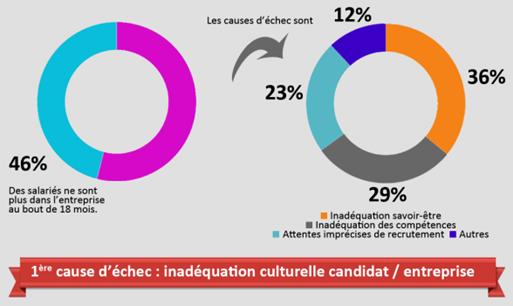


**Une étude récente, réalisée par *Le Monde*, démontre que la majorité des recruteurs embauche des candidats correspondant à la culture de leur entreprise. Mais qu’est-ce qui pousse les entreprises à se fier à ce critère ? Gabrielle Marionneau Conseil, Cabinet de recrutement, nous apporte des éléments de réponse.**

Même si, bien sûr, les compétences des candidats sont les premiers critères de sélection, celle-ci se fait également en fonction de la culture de l’entreprise. Le recruteur a tendance à embaucher une personne qui lui correspond au sens sociologique du terme. C’est ce qu’on appelle l’« adéquation culturelle ».

Or, l’adéquation culturelle n’est pas simplement un concept à la mode et il est essentiel de l’évaluer au cours du processus de recrutement.

Si la moitié des recruteurs s’appuient sur le CV lors du recrutement, aucun en revanche ne s'intéresse à l'adéquation culturelle. Résultat : la moitié des salariés quittent l’entreprise au bout de 18 mois.

[](http://www.jobintree.com/actualites/wp-content/uploads/2013/11/sch%C3%A9ma.jpg) Source : Vadequa

Le constat est le même pour Cubicks, cabinet de conseil en évaluation et développement, récemment chargé de réaliser une enquête sur la culture d’entreprise. Sur les 500 personnes interrogées dans 54 pays différents, la majorité s'accorde à dire que l’adéquation culturelle n’est pas un concept à la mode et qu’il est essentiel de l’évaluer lors du recrutement.

L'adéquation naturelle entre un collaborateur et son entreprise serait un facteur clé de succès organisationnel et également individuel. Cependant, l’adéquation culturelle doit-elle être LE critère clé lors d'une embauche ?

60% des recruteurs ont rejeté des candidatures faute de valeurs, de références et de modes de pensée communs entre leur entreprise et les candidats. Mais les sociétés ne disposant actuellement que de peu d’outils d'évaluation, ce critère ne deviendrait-il pas un critère de discrimination à l'embauche ?

Pour l’instant, l’entretien en face à face reste la seule solution. Des questionnaires existent mais sont encore peu utilisés, bien qu’ils soient jugés bénéfiques. Les recruteurs interrogés disent avoir un besoin actuel pour mesurer l’adéquation culturelle d’un candidat avec l'entreprise.

## 11) *Merci patron*

Chanson du groupe Les Charlots, composée en 1971

Quand on arrive à l'usine, la gaité nous illumine

L'idée de faire nos huit heures, nous remplit tous de bonheur

(Ah, ah, ah, ah, ah, oui)

D'humeur égale et joyeuse, nous courons vers la pointeuse

Le temps d'enfiler nos bleus et nous voilà tous heureux

Refrain :

Merci patron (merci patron), merci patron (merci patron)

Quel plaisir de travailler pour vous

On est heureux comme des fous

Merci patron (merci patron), merci patron (merci patron)

Ce que vous faites ici-bas

Un jour Dieu vous le rendra

Quand on pense à tout l'argent, qu'aux fins de mois on vous prend

Nous avons tous un peu honte d'être aussi près de nos comptes

(Ah, ah, ah, ah, ah, oui)

Tout le monde à la maison, vous adore avec passion

Vous êtes notre bon ange et nous chantons vos louanges  
  
Refrain

Merci patron (merci patron), merci patron (merci patron)

Quel plaisir de travailler pour vous

On est heureux comme des fous

Merci patron (merci patron), merci patron (merci patron)

Ce que vous faites ici-bas

Un jour Dieu vous le rendra

Mais en attendant ce jour pour vous prouver notre amour

Nous voulons tous vous offrir un peu de notre plaisir

(Ah, ah, ah, ah, ah, oui)

Nous allons changer de rôle, vous irez limer la tôle

Et nous nous occuperons de vos ennuis de patron

Nous serons patron (nous serons patron), nous serons patron (nous serons patron)

À vous le plaisir de travailler pour nous

Vous serez heureux comme un fou

Nous serons patron (nous serons patron), nous serons patron (nous serons patron)

Ce que vous avez fait pour nous

Nous le referons pour vous  
Source : Musixmatch

## **12) Entreprises, pour surmonter la crise faites le pari des soft skills**

Par Thibaut Champey, Directeur Général de Dropbox France in *L’Usine nouvelle* le 23 mai 2020

**Le confinement causé par la pandémie de Covid-19 a eu un impact fort sur le télétravail. A tel point, estime Thibaut Champey, directeur général de Dropbox France, que ce qu'on appelait hier « futur du travail » est devenu le présent du travail. Comment pérenniser pour le meilleur ses nouveautés plus ou moins improvisées ?**

Alors que le coût humain du coronavirus continue de susciter la sidération, ses conséquences économiques laissent présager une profonde transformation de l’économie. Comme toutes les crises, celle-ci est un révélateur des besoins d’évolution de nos structures actuelles.

Mais tandis que le bilan de l’action publique sera tiré bien plus tard, les entreprises peuvent déjà faire un premier constat : ce que l’on appelait le « futur du travail » est désormais une affaire de présent. Pour sortir par le haut, les entreprises doivent adapter leur culture du travail, en pariant en particulier sur les « soft skills » de leurs collaborateurs.

Le coronavirus a pulvérisé les habitudes des entreprises, qui ont dû s’adapter plus ou moins bien à travailler avec des collaborateurs dispersés géographiquement sur des périodes longues. Dans ce contexte de pandémie, nous ne pouvons plus travailler comme avant. Peu à peu, les dirigeants réalisent que tout cela va au-delà du télétravail, et qu’il s’agit d’une toute autre manière de collaborer professionnellement, complètement décentralisée. Le bon mot du moment est que le Covid-19 est à présent le principal moteur de transformation digitale de l’entreprise.

Même déconfinées, les entreprises doivent compter sur la flexibilité et l’agilité de leurs équipes, leur autonomie, et leur capacité à bien collaborer pour maintenir l’activité. Pour cela, elles devront réfléchir à de nouvelles façons de les engager. Nul doute que ces critères seront désormais primordiaux dans tout recrutement ou évaluation de performance.

**L'heure des soft skills ?**

Or ces « soft skills » sont mal connues des salariés français : selon une récente étude OpinionWay\*, seuls 20% affirment savoir ce dont il s’agit, mais le concept est toutefois connu de 42% des managers. Ces compétences ne sont pas toujours prises en compte dans l’évaluation de la performance, alors que la situation que nous vivons actuellement révèle leur importance pour permettre à une entreprise de maintenir son activité. Les salariés demeurent méfiants et redoutent une évaluation injuste. A raison, comme le souligne le sociologue Dominique Turcq : « *Leur évaluation peut devenir une évaluation non pas de l’adéquation entre les soft skills et le modèle de l’entreprise mais d’une estimation de l’adéquation entre une personne (personnalité) et ceux qui l’évaluent, et cela ouvre la porte à tous les abus*». Si l’on n’y prend garde, l’évaluation mutuelle, qui crée de nouvelles attentes, pourrait aussi créer de nouveaux jeux de pouvoir.

Définir les soft skills est déjà une gageure. On perçoit facilement que la bienveillance, la créativité, ou la collaboration sont des exemples réels de compétences dépassant le cadre du savoir-faire technique. Mais une liste à la Prévert n’a jamais fait une définition. Telle étude pourra en lister une dizaine, telle autre une douzaine. L’important n’est pas de savoir ce qu’elles sont, mais lesquelles correspondent à la culture de l’entreprise. Favorise-t-on l’esprit d’équipe ? La ténacité ? L’humilité ? A chaque entité de décider ce qu’elle recherche, pourvu que cela soit transparent et raisonnable.

**Quand l'accessoire d'hier devient le nécessaire d'aujourd'hui**

Les défis ne seront pas les mêmes selon l’entreprise : sa taille, le degré de rigidité de sa culture, son secteur d’activité, sont autant de contraintes ou d’avantages pour exercer ces soft skills. La crise va être un révélateur des forces et des faiblesses de chacune. Elle rend nécessaire aujourd’hui ce qui était accessoire hier.

Les soft skills seront les nouveaux besoins prioritaires des entreprises, malgré toute la méfiance que l’évaluation de ces compétences peut susciter. En matière de collaboration notamment, l’adoption massive d’outils collaboratifs faciles à utiliser ces dernières semaines montre bien que la plupart des entreprises qui auraient pu être préparées à de telles circonstances ne l’étaient pas. Des chercheurs d’HEC et de l’université Bocconi estiment d’ailleurs qu’il existe une corrélation entre la capacité d’une économie à adopter le télétravail pendant le confinement et l'impact de la crise sur son PIB\*\*.

Comme tous les changements forcés, sa mise en œuvre commencera dans la douleur. Chaque entreprise doit désormais définir les compétences correspondant à sa culture et au sens de son action. Une chose est sûre : dans cette crise, personne ne pourra se contenter de demi-mesures en attendant de retrouver une normalité disparue. Comme le disait Churchill, « mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge ».

*Les avis d'experts sont publiés sous l'entière responsabilité de leurs auteurs et n'engagent en rien la rédaction de L'Usine Nouvelle.*

-----------------------------------------------------------------------------------------------

\*Etude OpinionWay pour Dropbox “Les salariés et les soft skills” réalisée entre le 21 et le 27 février 2020 auprès d’un échantillon de 1030 personnes représentatif de la population française des salariés du secteur privé âgée de 18 ans et plus. L’échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d’âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d’agglomération et de région de résidence.

\*\**Sectoral effects of social distancing*, 2 avril 2020, Jean-Noël Barrot (HEC Paris), Basile Grassi (Bocconi University), Julien Sauvagnat (Bocconi University)

## 13) Fabien Blanchot : « Les GAFA ont un management néopaternaliste »

Par Marine Miller in *Le Monde Campus*. Publié le 19 avril 2017  
  
**En proposant de l’intérêt et du sens contre de l’engagement, les géants du Net attirent et fidélisent leurs jeunes collaborateurs.**

Entretien avec Fabien Blanchot, enseignant-chercheur à l’université Paris-Dauphine qui décrypte l’engouement des jeunes pour les « GAFA » (Google-Apple-Facebook-Amazon).

**A l’intérieur de ces entreprises, les services (salles de sport, de sieste, etc.) et l’autonomie sont au cœur du management. Peut-on parler d’un management maternaliste ?**

Je parlerais plutôt de néopaternalisme matériel : on vous apporte un certain nombre de services concrets du domaine des loisirs ou de la vie pratique. Pour le meilleur et pour le pire, car c’est aussi une immixtion de l’entreprise dans la vie privée du salarié. Un rapport de dépendance est créé entre le collaborateur et l’entreprise, le tout dans l’intérêt de l’entreprise. Cela fait partie des leviers d’attraction et de fidélisation.

Deuxième tendance, les cerveaux et les cœurs redeviennent la préoccupation centrale de ces entreprises. Certains des GAFA [Google-Apple-Facebook-Amazon] ont mis en avant la devise *« Employee first, customer second »* [le salarié d’abord, le client après] et la théorie de la symétrie des attentions, c’est-à-dire l’idée que l’on ne peut pas créer de la satisfaction chez les clients si l’on n’en crée pas chez les salariés.

**Ce qui attire les jeunes, c’est aussi l’accent mis sur l’autonomie et sur la confiance…**

Oui. Organisation fractale, entreprise libérée, sociocratie, holacratie… Tous ces termes renvoient à une décentralisation de la prise de décision, et donc à beaucoup plus d’autonomie et à une volonté de mobiliser l’intelligence collective. Cette dernière est nécessaire pour relever les défis de la complexité et de l’innovation et conduit à l’ouverture des espaces de travail à la création de labs à la mise en place de hackathons, etc.

La diversité des attentes des consommateurs et la rapidité des changements nécessitent quant à elles la mise en place d’organisations « agiles ». Qui dit agile, dit besoin d’autonomie et de décentralisation. Les salariés vont devoir prendre des décisions sans avoir en référer à leur chef, et donc cela suppose de la confiance. La gouvernance n’est plus fondée sur le *« command and control »,* mais sur la culture et les valeurs. C’est une forme de contrôle social très puissante.

**Se lie-t-on toujours à une entreprise pour les mêmes raisons ?**

Non. Avant le deal était clair : loyauté et effort contre un emploi à vie et une carrière. Aujourd’hui ce deal est remplacé par : on vous propose de l’intérêt et du sens contre de l’engagement. Si les générations Y et Z, ne sont pas fondamentalement différentes, leur niveau de formation est beaucoup plus élevé que celui de la génération X. Cela requiert de nouvelles pratiques managériales.

Enfin, dernier élément de réponse : l’impératif de responsabilité sociale. Que ce soit par conviction ou par mimétisme, le phénomène est là : c’est un élément-clé des organisations, et il pousse à une forme de néopaternalisme cette fois moral. Les entreprises ne veulent pas générer du burn-out ou de la discrimination, et cela a une résonance chez les jeunes qui ne sont pas insensibles à ces valeurs. C’est une génération qui a toujours connu la crise et qui aspire à une certaine grandeur.

**Comment naissent les pratiques et les valeurs dont vous venez de parler ?**

Ça ne se décrète pas, c’est le fruit d’une construction dans la durée. C’est un processus multi-acteurs, émergent et incrémental, qui émerge à la suite de l’échange avec d’autres collaborateurs. Quand l’édifice prend forme et qu’il rencontre le succès, on l’érige en modèle. Evidemment les fondateurs d’une entreprise et les manageurs jouent un rôle important : soit comme initiateurs d’approches singulières, soit comme acteurs de la généralisation de pratiques émergentes jugées intéressantes.

**De nombreuses entreprises plus « traditionnelles » tentent de copier ces modèles de management ?**

Ces tentatives d’imitation du management ne sont pas évidentes, le mimétisme peut même conduire à l’échec. Il faut que les conditions soient réunies et qu’il y ait une cohérence globale du système. Par exemple, les dispositifs matériels néopaternalistes ne sont susceptibles de créer satisfaction que si on ne stigmatise pas les collaborateurs quand ils en font bon usage. Ainsi, la mise en place des salles de repos ne peut être source de satisfaction que si leur usage ne crée pas suspicion de paresse ! De même, le développement de l’autonomie des collaborateurs ne peut se faire sans ajustement du rôle des manageurs et sans l’accompagnement de ces derniers vers des fonctions plus marquées par le conseil, le soutien, l’appui.

14) « C'est bien gentil… »

Par Annie Kahn(Chronique"Ma vie en boîte") in *Le Monde*. Publié le07 novembre 2011

**Dans une société hyperconnectée, il devient impératif de bien se comporter.**

La revue *Psychologies* n'a pas froid aux yeux. Non seulement elle organise une « Journée de la gentillesse » le 13 novembre. Mais, en plus, affirme-t-elle : « *La gentillesse est une réponse à la crise*. » La preuve ? Près de 250 entreprises ont signé son « Appel à plus de bienveillance au travail », publié lundi 7 novembre.

On a vite fait de se gausser. Trop facile d'être gentil un jour, puis cynique, égoïste ou/et lâche les 364 jours suivants. Facile de signer un manifeste, de se proclamer vertueux, mais de ne pas traduire sa parole en actes. Peut-on être gentil quand il faut annoncer un licenciement ? Refuser une augmentation de salaire ? Négocier un contrat avec un fournisseur ? Répondre à votre banquier qui vous refuse un prêt : « *Mais oui, monsieur le banquier, je vous comprends... Vous avez des difficultés... Désolé de vous avoir importuné. Puis-je vous réconforter ? Vous devez vous sentir tellement coupable... !* » On rigole.

Et pourtant... à la réflexion. Pourquoi pas ? N'y a-t-il pas mille situations dans l'année où, au lieu de répondre avec agressivité, d'ignorer les difficultés d'un collègue ou collaborateur, il aurait été possible de répondre avec bienveillance, respect, d'être à l'écoute ? Quelles auraient été les conséquences d'une telle attitude ? Le pari, presque pascalien, n'est pas difficile à prendre.

Individuellement, chacun à tout à y gagner. Sauf à être particulièrement pervers, il est plus agréable et gratifiant d'écouter, de respecter l'autre, plutôt que de le blesser. Certains devront, pour y parvenir, effacer les faux plis d'un conditionnement, d'un système éducatif trop souvent à l'opposé de ce modèle. Mais le retour sur investissement est rapide.

Il l'est aussi pour l'entreprise, affirment de plus en plus d'auteurs. Parce que la mondialisation, l'exacerbation de la concurrence, les crises à répétition multiplient les sources de stress externes. Et qu'il y a donc intérêt à les réduire en interne. Si l'on veut éviter au personnel d'être paralysé d'angoisse.

Et parce que, dans une société hyperconnectée, où les réputations se font et se défont à vive allure, il devient impératif de bien se comporter, estime Dov Seidman, consultant américain, dont le livre *How*, très médiatisé aux Etats-Unis, vient d'être traduit en français (éd. Dunod).

« *Les entreprises qui ont un fonctionnement humain réussissent mieux et plus durablement* », selon une étude menée par M. Seidman.

Etre gentil en entreprise ? Peut-être pas. Mais bienveillant et respectueux. Oui, sans restriction.

## 15) Avoir de l’autorité sans être un petit-chef

Par [Apolline Guillot](https://www.philonomist.com/fr/personne/guillot-apolline) in *Philonomist*. Publié le 18 juillet 2022 **Plus personne ne veut devenir manager. Pourquoi ? Sans doute par peur de devenir un « petit chef », du genre à se fâcher tout rouge en tapant du pied à la moindre contrariété. Et pourtant, il est clair qu’on ne peut se passer d’autorité au travail. Alors, comment incarner une autorité saine ? En se tournant vers l’œuvre d’Alexandre Kojève, Anne-Sophie Moreau identifie différents modèles dans lesquels puiser pour réinventer le leadership.**

Aujourd’hui, de moins en moins de gens veulent devenir « manager ». Pourquoi ? Parce que plus personne ne veut être un « petit chef », faire régner la discipline de manière autoritaire. De nos jours, on considère qu’un salarié doit être autonome, on a envie de pouvoir lui faire confiance. Et pourtant on sent bien qu’on a tout de même besoin d’autorité au travail : parce que, quand il n’y a pas de chef, il y a quand même des rapports de pouvoir, c'est-à-dire des gens qui s’imposent, des grandes gueules qui influencent les autres. Et on se rend compte qu’on peut en souffrir encore plus que lorsqu’un chef est là pour trancher les conflits. Mais aussi parce qu’on a besoin de savoir où on va, et qui suivre dans les moments incertains. La question est : est-ce qu’on peut incarner une forme d’autorité saine, sans devenir une sorte de dictateur insupportable ?  Cela implique de définir ce qu’est l’autorité.

**Autorité ou charisme ?**

Selon la philosophe Hannah Arendt, l’autorité n’est ni la contrainte ni la persuasion. L’autorité se passe même d’arguments. Au fond, elle a quelque chose de magique. C’est pourquoi on la confond souvent avec le charisme. L’autorité charismatique, c’est la personnalité qui nous inspire sans qu’on sache exactement pourquoi. C’est le leader qui nous fascine parce qu’il a une certaine aura, et qui, contrairement au manager qui vérifie tout en détail, nous permet d’aller plus loin que ce qui était prévu, sans trop nous préoccuper des règles et des contraintes.

Cette figure correspond à ce que le sociologue Max Weber appelle la domination charismatique, qu’il oppose à l’autorité traditionnelle et à l’autorité bureaucratique. Au fond, au XXe siècle, on est passé par trois modèles d’autorité : on a voulu sortir de l’autorité traditionnelle et surtout de la tyrannie. La discipline, c’est fini. Le problème, c’est qu’on est entré dans la bureaucratie : pour échapper à l’arbitraire du chef, on a voulu mettre en place des règles. Et du coup, on risque de se retrouver dans un excès de rationalité.

On connait ça en entreprise avec les process. À force de mettre en place des règles, il devient impossible de sortir du cadre. Mais aujourd’hui, on fait face à un autre écueil. On risque, en voulant échapper à la domination bureaucratique, de se retrouver avec des gourous, avec des figures certes fascinantes, mais qui nous manipulent, comme dans les régimes totalitaires où un chef charismatique entraîne les foules en mobilisant, non pas par des arguments rationnels, mais par l’émotion. En entreprise, cela peut être le beau-parleur qui ne donne pas d’ordres officiels mais qui impressionne tout le monde par ses blagues et ses beaux discours, quitte à écraser les autres. On parlerait aujourd’hui de masculinité toxique.

**Quatre formes d’autorité à distinguer**

La question, c’est : comment exercer une bonne autorité ? Qui respecte la liberté de chacun au lieu d’aliéner son jugement ? Pour y répondre, on peut s’inspirer de l’œuvre d’Alexandre Kojève, qui dans *La Notion d’autorité* distingue quatre formes d’autorité. La première, c’est l’autorité du Père, celle qui, en gros, respecte la tradition. La deuxième, c’est l’autorité du Maître, qui repose sur une inégalité. C’est l’autorité du noble, ou encore du maître sur l’esclave.

*A priori*, on ne veut plus de ces deux formes d’autorité au travail. Mais on peut vouloir des deux dernières qu’identifie Kojève, à savoir : l’autorité du Chef, qui, elle, est tournée vers l’action. Le chef, c’est celui qui est clairvoyant, c’est celui qui conçoit un projet, qui le dirige, mais surtout qui entraîne des hommes égaux vers un objectif commun.

Enfin, et c’est la dernière forme d’autorité qu’identifie Kojève :  l’autorité du Juge, qui est fondée sur l’idée de justice et d’équité. L’autorité du Juge, c’est celle qui ne protège pas ses propres intérêts, mais qui a une valeur supérieure à défendre. Elle correspond à une exigence qui transcende les intérêts de chacun. Au fond, une autorité saine, aujourd’hui, c’est une autorité qui cherche non pas à influencer les autres, mais qui les incite à agir ensemble en vue du bien commun.

Cela implique non pas d’impressionner les autres par une aura mystérieuse, mais de les inciter à débattre, de les autoriser à contester ses propres idées, et surtout de les encourager à exercer leur esprit critique pour que le groupe puisse agir en fonction d’une véritable ambition éthique. Soit l’exact inverse de ce que ferait un « petit chef ».

## 16) Sois heureux et travaille : quand le bonheur devient une injonction de tous les instants

Entretien d’Eva Illouz mené par Juliette Cerf. *Télérama.* Publié le 12/09/18 mis à jour le 15/07/20

**Happy, « heureux » en anglais, répété cinquante-six fois au cours d’une même chanson ; des gens, toutes couleurs et générations confondues, manifestant leur bonheur en dansant dans les rues du monde entier, dans un clip viral… En 2013, Happy, le tube de Pharrell Williams, avait porté tout en haut des ventes la vague de félicité qui emporte notre planète. Au point de la tyranniser ? Selon la sociologue israélienne Eva Illouz, professeure à l’Université hébraïque de Jérusalem et directrice d’études à l’EHESS, auteure avec Edgar Cabanas d’Happycratie. Comment l’industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies, la psychologie positive, née aux Etats-Unis à la fin des années 1990, qui promeut à tout-va l’épanouissement personnel et le bien-être, a fait des ravages. Le bonheur n’est plus une émotion, idéale source de vertu durant des siècles de philosophie, il est devenu une injonction de tous les instants, une norme sociale qui dicte sa loi et enferme l’individu dans un moule. « Le portrait-robot de la personne heureuse correspond point par point au portrait idéal du ­citoyen néolibéral »…**

**Comment votre collaboration avec Edgar Cabanas s’est-elle nouée ?**

Il y a environ six ans, Edgar Cabanas, jeune étudiant espagnol en psychologie, a demandé à faire un séjour à l’Université de Jérusalem, sous ma supervision. Edgar est très talentueux et nous avons écrit deux articles ensemble avant ce livre. Je crois que les deux disciplines doivent travailler main dans la main. Si la sociologie s’intéresse traditionnellement à la société et aux iné­ga­lités, et la psychologie à la vie intérieu­re et aux émotions, cette séparation n’a plus lieu d’être. La sociologie doit s’approprier les thèmes de la psychologie, puisque c’est à travers la vie intérieure que le pouvoir s’exerce aujourd’hui, ainsi que nous le montrons dans Happycratie. Comment l’industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies.

**L’une des caractéristiques de cette « happycratie », c’est d’étouffer toute revendication sociale ou politique…**

L’happycratie est cette injonction permanente au bonheur, considéré comme l’horizon suprême du moi, l’expression la plus haute de l’accomplissement personnel. Qu’elle soit portée par des psys, des coachs, des conférenciers, des manuels, des blogs, des applications pour téléphone ou des émissions télévisuelles, la pseudo-science du bonheur promet d’enseigner à tous l’art d’être heureux, l’art de voir les choses de façon positive. Cette idéologie, centrée sur l’individu, le considère logiquement comme responsable de ses succès et de ses échecs, source de ses biens et de ses maux : il n’y aurait donc jamais de problème structurel, politique ou social, mais seulement des déficiences psychologiques individuelles, pouvant être traitées et améliorées. Nous ne sommes pas loin de la vision néolibérale d’une Margaret Thatcher qui disait que la société n’existait pas, et qu’il n’y avait que des individus… La tyrannie du bonheur fait en effet peser sur le seul individu tout le poids de son destin social.

**Qui est ce nouveau « psytoyen » ?**

Le psytoyen, c’est l’individu tel qu’il est fabriqué par la psychologie positive, la grande idéologie du xxie siècle. C’est quelqu’un qui ne vit plus sa relation à la société à travers un grand récit collectif politique mais en tant que sujet isolé ayant un projet personnel et psychique à réaliser : la quête de son moi authentique, la recherche de son best possible self (BPS, « meilleur moi possi­ble »), son épanouissement personnel maximal. Cette quête s’avère une gigantesque entreprise de recyclage du négatif en ressource positive, illustrant l’adage « Tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort ». Soit le princi­pe même de la résilience, aptitude à « rebondir » sur nos malheurs et nos traumatismes, popularisée en France par Boris Cyrulnik. La résilience est en fait une notion très normative qui, en re­cyclant des récits de souffrance en récits de développement personnel, neutralise toute plainte ou contestation.

**De quelle façon ?**

Pour cette idéologie qui cherche à tout positiver, le bonheur est un objectif atteignable, à condition qu’on se pren­ne en main et qu’on sache adopter une bonne attitude face à l’adversité. Ceux qui continuent, malgré tout, à souffrir sont donc culpabilisés, accusés d’être responsables de leur souffrance. C’est une logique extrêmement pernicieu­se. Car stigmatiser, mépriser la souffrance, c’est en effacer le scandale, c’est minimiser le caractère inacceptable de l’injustice sociale ou même du hasard tragique. C’est une façon d’exercer un contrôle sur les individus et d’annihiler leur malaise ou leurs ­revendications. En fustigeant les émotions négatives, la psychologie positive définit comme sain d’esprit seulement celui qui est réconcilié avec le monde. Or, la colère, la frustration, la peur, l’envie, sont toujours riches et dignes d’intérêt car elles dénotent quelque chose qui doit attirer mon attention, être réparé, retravaillé, pensé. Et les mouvements politiques naissent justement quand à travers ce type d’émotions se font sentir des malaises collectifs, des anxiétés communes.

**Les personnes les plus heureuses feraient non seulement les « meilleurs » citoyens, mis au pas, obéissants et conformistes, mais aussi les meilleurs salariés…**

Oui, nous écrivons même que si la psychologie positive n’avait pas existé, les entreprises, qui offrent aujour­d’hui à leurs salariés des bonbons, des cours de sport ou des massages, l’auraient inventée ! On a longtemps associé réussite professionnelle et satisfaction personnelle : le travailleur était heureux parce que sa vie professionnelle était réussie. Au tournant des années 2000, la logique s’est inversée : ce n’est plus le succès professionnel qui explique le bonheur mais le contraire, le bonheur devenant une condition essentielle à la réussite professionnelle. L’attitude positive, l’aptitude à la félicité s’est transformée en qualité professionnelle à part entière, jugée souvent plus désirable par l’employeur que la compétence ou la qualification réelle. Etre heureux, gage de productivité et de flexibilité…

**Que voulez-vous dire ?**

A partir du moment où Martin Seligman, l’inventeur de la psychologie positive, professeur à l’Université de Pennsylvanie, a été élu en 1998 à la tête de l’APA (American Psychological ­Association), des multinationales comme Coca-Cola et des institutions comme l’armée ont commencé à financer ce nouveau champ de recher­che, qui optimisait à leurs yeux les chances d’avoir des salariés ou des soldats performants et obéissants. Car ce qu’exalte Martin Seligman, ce sont très étrangement les qualités psychiques nécessaires à l’organisation économique et au mode de travail des gran­des entreprises ; la capacité à être flexible, à passer d’un emploi à un autre ; l’aptitude à gérer cette incertitude sans anxiété et à voir toujours le bon côté des choses ; le fait de pouvoir non seulement accepter un probable licenciement mais de s’en réjouir. Dans le film In the air (2009), de Jason Reitman, qui se déroule après la crise de 2008, Ryan, le spécialiste de la réduction d’effectifs joué par George Clooney, annonce aux salariés qu’ils vont être licenciés, mais en leur assurant que c’est une immense opportunité pour eux, qu’ils vont enfin pouvoir croire en l’avenir et réaliser leur rêve. « Les gens qui ont édifié des empires ou changé le monde ont occupé le siège que vous occupez. Et c’est précisément parce qu’ils ont été à cette place qu’ils ont pu réaliser de telles choses », aime-t-il à leur répéter. C’est cela la science du bonheur : traduire toutes les difficultés qu’on endure en opportunité psychique pour s’épanouir, se réinventer. Au sein des prisons françaises, une notion est en vogue : celle d’épanouissement carcéral…

**Comment cette science du bonheur est-elle devenue une industrie ?**

Appliquée à tous les domaines de la vie quotidienne, le travail, la sexualité, le couple, l’alimentation, le sommeil, etc., elle est gouvernée par une pure logique de marché. Avec elle, le marché des consommateurs potentiels de la psychologie n’a cessé de s’élargir. Au départ, la psychologie s’occupait des fous et des névrosés ; elle s’intéresse aujourd’hui à tous ceux qui se sentent bien, ou pas trop mal, et leur vend l’idée qu’ils pourraient maximiser leur bien-être, dans la lignée de la pensée libérale et utilitariste du philosophe anglais Jeremy Bentham (1748-1832). C’est le grand tournant opéré par Martin Seligman : changer le paradigme d’une psychologie centrée sur la pathologie par une psychologie centrée sur le bonheur. C’est comme si on allait chez le médecin pour qu’il nous parle exclusivement des organes qui fonctionnent bien dans notre corps… La psychologie ne cherche plus à remédier à la souffrance — elle la nie au contraire, comme on l’a vu. Elle cherche à maximiser les potentialités de l’individu.

**Alors que le sujet heureux et en bonne santé mentale est exalté, vous parlez d’« happycondrie ». Pourquoi ?**

C’est tout le paradoxe, un peu comme la flèche de Zénon qui n’atteint jamais sa cible. Cette quête du bonheur est insatiable, obsessionnelle tant elle présuppose que le moi peut toujours être transformé et amélioré. C’est un projet qui n’est jamais achevé. L’happycondrie, c’est cette nouvelle angoisse de n’être jamais assez heureux. Alors que la recherche du bien-être est censée nous épanouir, elle nous met en fait face à une incomplétude fondamentale : il y a toujours en nous un ­défaut qui pourrait être corrigé, ou une qualité qui pourrait être améliorée par un nouveau produit ou service thérapeutique. Le bonheur est en ce sens une marchandise idéale qui ­invite à une consommation perpétuelle, un peu comme s’il fallait changer son réfrigérateur tous les ans. C’est une émotion devenue marchandise, une marchandise émotionnelle — « emodity », contraction d’emotion et de commodity, « marchandise » —, qui génère des milliards de dollars dans le monde. Cette emodity a pour particularité d’être à la fois produite et consommée par le sujet, et renouvelable tout au long de la vie. Intangible, cette marchandise thérapeutique d’un nouveau genre est une des plus lucratives du XXIe siècle…

## 17) « La “culture de l'instabilité” en entreprise est en grande partie responsable de la perte de sens du travail »

Par [Ronan Planchon](https://www.lefigaro.fr/auteur/ronan-planchon) pour *Le Figaro*. Publié le 24 janvier 2023

**ENTRETIEN - Dans *Le management totalitaire*, la journaliste Violaine des Courières s'en prend aux nouveaux modes de management dans certaines entreprises. Ils cumulent, selon elle, les archaïsmes de l'entreprise française et les dérives du capitalisme à l'anglo-saxonne.**



**LE FIGARO. - Votre livre entend décrypter les dysfonctionnements de l'entreprise moderne et démonter un type de management cumulant les archaïsmes de l'entreprise française et les dérives du capitalisme à l'anglo-saxonne. Comment se traduit cette nouvelle forme de management ?**

**Violaine des COURIÈRES.** - C'est une enquête de cinq ans. J'ai interviewé des inspecteurs du travail, [des grands PDG](https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/les-plus-grands-pdg-ont-un-coach-pourquoi-pas-vous-20220421), des salariés, des managers, et tous ces témoignages vont dans le même sens. Ce qui est marquant, c'est que les patrons sont les plus virulents à l'égard de cette forme de «dérive totalitaire» dans les entreprises, Ils considèrent qu'il y a urgence. Cette dérive est avant tout liée à la financiarisation de l'entreprise ; les ex-PDG racontent comment, en l'espace de 30 ans, ils ont vu l’étau financier se resserrer dramatiquement. 

**On dénonce aujourd'hui la moindre violence dans notre société, mais dans l'entreprise tous les coups sont permis au nom d'une idéologie de la performance.**

Ces personnes ont une pression de la part des actionnaires, au point qu'ils ne peuvent plus avoir de vision à long terme et avoir une stratégie pour leur entreprise. [Henri Lachmann](https://www.lefigaro.fr/vox/economie/plongeon-dans-les-annees-1980-vues-par-les-grands-patrons-20210524) , ex-PDG de Schneider Electric, me disait que progressivement, il est devenu myope. Ce brouillard imposé, inconsciemment ou non, par les actionnaires les interpelle. Un autre PDG racontait que des actionnaires, notamment des fonds de pension anglo-saxons, les appellent pour leur imposer [des valeurs «woke»](https://www.lefigaro.fr/vox/societe/le-capitalisme-woke-quand-l-entreprise-dit-le-bien-et-le-mal-20220304) contre leur gré. Les PDG deviennent des salariés. 

**Peut-on vraiment parler de management « totalitaire » ? N'est-ce pas exagéré ?**

Lorsque j'ai eu l'idée, de ce livre, je m'attendais à cette remarque. Je me suis douté que [le patronat](https://www.lefigaro.fr/tag/medef) allait me tomber dessus. Alors, un jour, lors d'un événement, j'ai rencontré le directeur général d'une multinationale française et lui ai posé votre question. Il m'a répondu, de façon claire : «*Il y a bien une dérive totalitaire*». Si même un grand patron l'affirme, c'est qu'il y a un vrai problème. Le hic, c'est que ces dirigeants ne veulent pas parler publiquement.

Le problème n'est pas l'entreprise en soi. Ce management dit totalitaire est le poison qui vient du monde anglosaxon et rend nos entreprises malades. Réfléchir à ce problème me semble salutaire. Surtout si cela peut permettre de (re)définir les valeurs d'un capitalisme alternatif. 

**Ce nouveau mode de management est apparu selon vous avec la financiarisation des grandes entreprises. En quoi l'ère de la fusion-acquisition a-t-elle bousculé le management « à la papa » ?**

Un chiffre marquant : entre 1985 et 2017, le nombre de fusions-acquisitions dans les entreprises a été multiplié par 18. On a ainsi instauré une culture de l'instabilité, qui a été théorisée par des scientifiques, notamment Peter Kruze. Ce médecin allemand a développé la théorie de la «culture du changement» dans son ouvrage *Change management*. Selon elle, l'instabilité permet d'avoir une meilleure rentabilité, parce que le changement permanent pousse l'employé à se dépasser. Il n'a pas considéré le fait qu'à moyen et long terme, le changement finit par user, ce que l'on voit très nettement aujourd'hui avec l'explosion du nombre de burn-out.

Cette idée, qui lie changement et performance, est très répandue dans la culture entrepreneuriale actuelle. Or, lorsqu'il y a une réorganisation, des salariés sont quasi-automatiquement licenciés, c'est donc aussi une culture du turn-over. J'y vois une dérive totalitaire, parce que, en suivant cette logique, plus personne n'est responsable de rien. À partir du moment où le salarié a une mission dans une entreprise, il fait ce qu'on lui demande, sans se poser la moindre question. Dans cette organisation, il est nécessaire de faire sans cesse faire attention à l'image que l'on renvoie, car pour que l'employeur nous confie d'autres missions ou nous recommande dans d'autres entreprises, en raison de cette fluidité permanente. J'ai ainsi rencontré un DRH de transition des entreprises à qui il est arrivé de licencier des femmes au retour de leur [congé maternité](https://www.lefigaro.fr/flash-actu/la-chine-allonge-le-conge-maternite-pour-stimuler-la-natalite-20211126), parce qu'elles étaient jugées moins performantes sur le court terme. Pourquoi ? Parce qu'il est payé pour remplir des missions courtes et doit, par conséquent, faire attention à sa réputation et respecter à la lettre les ordres donnés, m'a-t-il dit. 

**Selon vous l'émission Le Maillon faible, diffusée sur TF1 dans les années 2000, est le symbole de ce « management totalitaire »...**

 On peut, en effet, faire un parallèle intéressant entre les nouveaux modes de management et [l'émission *Le Maillon faible*](https://tvmag.lefigaro.fr/programme-tv/article/television/91028/d8-arrete-le-maillon-faible.html). Ce programme met en scène un mode de sélection qui est assez proche de celui des entreprises aujourd'hui. C'est-à-dire que la compétition n'est plus entre les bons et les mauvais, mais entre les forts et les faibles. Le plus étonnant est que, tout comme les joueurs acceptent de venir se faire humilier à la télévision, les salariés acceptent de rentrer dans la compétition et finissent par s'évincer les uns les autres. C'est une forme de servitude volontaire, d'intégration de l'humiliation. L'entreprise est devenue une forme d'arène, de système à part, dans laquelle tous les coups sont permis, comme si c'était un jeu télévisé. 

**N'a-t-on pas une vision fantasmée du « management à l’ancienne » ?**

Effectivement, le [management](https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/recrutement-motivation-etat-d-esprit-comment-manager-a-la-didier-deschamps-20221214) «à la papa» n'était pas toujours très tendre, mais ceux qui l'ont connu sont terrifiés par les nouveaux modes de management. Ce qui montre bien que, même si ce n'était pas parfait avant, le monde du travail est parti complètement à la dérive. 

**Les salariés qui trouvent le plus de sens dans leur travail, sont ceux ayant le plus de liens avec leurs collègues, mais aujourd'hui les équipes changent sans cesse.**

Ce qui était essentiel avant, c'était le lien de loyauté. Lorsqu'on restait dans une entreprise pendant 15 ans, on pouvait avoir un patron insupportable, certes, mais on ne pouvait pas être renvoyé du jour au lendemain. Chacun respectait son contrat moral envers l'autre. Aujourd'hui, le fait d'avoir un CDI et de l'ancienneté dans une entreprise n'est plus qu'une façade. 

**Vous pointez du doigt l'obsolescence des compétences du salarié. Dans la nouvelle économie, il faut sans cesse être agile. Est-ce parce qu'elle repose sur l'aptitude à apprendre constamment de nouvelles choses : ce qui est célébré, ce sont les potentialités plutôt que les réalisations concrètes ?**

Parfaitement, c'est une dérive très inquiétante, il y a presque une sorte d'«eugénisme professionnel». À partir du moment où les compétences ne sont plus essentielles, du fait de l'intervention de l'intelligence artificielle par exemple, alors les salariés deviennent interchangeables. Le salarié n'est plus sélectionné pour ses compétences mais pour sa capacité à produire rapidement et à être rentable. L'embauche repose donc sur le comportement, et certains employeurs se basent sur des études complètement fumeuses de «[neurosciences](https://www.lefigaro.fr/sciences/comment-penetrer-le-monde-des-reves-de-notre-cerveau-20230115)», pour essayer d'anticiper notre rentabilité à court terme. Comme on prétend que les capacités cognitives baissent après 45 ans, on se retrouve donc avec des salariés mis dehors, et jugés inemployables, pour la simple raison qu'ils ont dépassé un certain âge.

**La question du management traduit-elle en creux une perte de sens du travail en lui-même qui contribue au mal-être des salariés ? L'apparition des «bullshit jobs» dans les grandes entreprises est-elle une source de malaise et de frustration ?**

 La Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES), estimait dans une étude en 2021, que la [perte de sens au travail](https://www.lefigaro.fr/sciences/trouver-un-sens-a-son-travail-est-ce-vraiment-indispensable-20210118) était croissante lorsque les changements et réorganisations se multipliaient. Il y a donc un lien réel entre le mal-être des salariés et la culture de l'instabilité. Les changements permanents, les fusions-acquisitions, mais aussi l'introduction de nouveaux logiciels, de nouvelles équipes, ont un impact sur la psychologie du salarié et participent à dévaluer le sens du travail.

On observe également que les salariés qui trouvent le plus de sens dans leur travail, sont ceux ayant le plus de liens avec leurs collègues, mais quand l'entreprise et les équipes changent constamment, comment établir des relations stables ?

**Le télétravail et le flex-office, qui créent une instabilité permanente, ne participent-ils pas au mal-être du salarié ?**

Effectivement, l'instabilité passe aussi par le fait qu'on n'a même plus de bureau, plus de lieu fixe pour travailler. Avoir les mêmes collègues, sur le même lieu de travail, favorise l'épanouissement dans l'entreprise. 

**L'abolition de la distinction travail/maison est à la source de beaucoup de burn-out.**

Il y a deux aspects ambivalents dans le[télétravail](https://www.lefigaro.fr/conjoncture/etats-unis-les-jeunes-americains-ont-deserte-les-bureaux-20221121). Certains salariés ont pu se rendre compte, grâce au travail à distance, qu'ils étaient bien trop dévoués à leur entreprise et qu'ils en avaient oublié leur famille, leurs passions… Le télétravail leur a donc permis de réinvestir leur vie personnelle. C'est cette prise de conscience qui a mené au phénomène de démissions massives en 2021/2022. Mais d'un autre côté, il y a aussi ceux qui sont bloqués dans leur travail, et qui, financièrement, ne peuvent pas se permettre de relâcher la pression. À ce moment, c'est la maison et la vie privée qui sont vampirisées par le travail, et non l'inverse. C'est l'entreprise qui vient s'installer chez eux, et l'abolition de la distinction travail/maison est à la source de beaucoup de burn-out.

Un des points importants de cette enquête est la question de l'éducation des salariés. Aujourd'hui, l'entreprise «éduque» les collaborateurs, avec des programmes de mise au sport, des formations pour favoriser son «ouverture», l'injonction à devenir un leader. L'entreprise tente de nous éduquer à devenir un être exceptionnel, pour répondre aux [exigences de production](https://www.lefigaro.fr/social/l-inquietante-baisse-de-la-productivite-des-francais-20221115). 

**Est-ce que cette nouvelle forme de management a eu pour conséquence (ou pour cause) un changement dans le rapport des salariés à l'autorité et à la hiérarchie ?**

Cette question est assez complexe. Je pense que les nouvelles générations ont un rapport différent à l'autorité. Ils s'approprient cette culture de l'instabilité, cette rupture du lien de confiance, et choisissent eux-mêmes quand partir, au lieu de se faire virer. Les jeunes ont une vision bien plus utilitariste de leur travail, et cela peut poser d'importants problèmes aux patrons, surtout aux [PME](https://www.lefigaro.fr/societes/les-pme-francaises-sont-elles-condamnees-a-ne-pas-grandir-20221024). Nombre d'entre eux ont vu leur père tout sacrifier pour travail avant d'être licenciés. Ils n'ont pas envie de cela, ils ne veulent plus sacrifier leur vie de famille. Ils l'ont compris et préfèrent tenter de tirer profit de cette fluidité.

18) Pour aller plus loin : Quand la sociabilité exigée en start-up finit par écœurer : « Ils ont du mal à comprendre que pour nous, c’est juste un travail, souvent alimentaire »  
  
Par Anne Chirol in *Le Monde Campus*, le 27 avril 2023

**Les employés de start-up, dont c’est souvent la première embauche, finissent par former des bandes d’amis, favorisées par des verres le soir et le « team building ». Avec des inégalités de traitement et des risques de surmenage.**

  
Une grande partie des personnes interrogées estiment que les bières et autres parties de baby-foot représentent une « *politique sociale à moindre coût* ». LETIZIA LE FUR/ONOKY / PHOTONONSTOP

« Quand je suis arrivée en stage, on était plusieurs jeunes à devenir une bande d’amis et à obtenir un CDI. L’ambiance était bonne, les boss cherchaient à développer cet esprit de petite équipe de bons potes. » Tout allait alors très bien pour Constance (tous les prénoms ont été modifiés), 25 ans, dans sa start-up en technologie de l’information depuis trois ans. Dîners entre collègues, travail le week-end chez son patron, verres le soir… la jeune diplômée d’école de commerce finit par enchaîner les événements de l’entreprise avec appréhension. « Si tu ne viens pas, il y a des projets dans lesquels tu n’es pas intégrée, parce que tu n’étais pas là le soir. J’ai eu par exemple une opportunité qui aurait pu être pour quelqu’un qui était plus en retrait du groupe. Plutôt que de lui donner, on me l’a filée. Ça se fait beaucoup par affinités », raconte la cheffe de projet.

Constance constate qu’il y a un fort taux de rotation. Et ceux qui se font remercier sont ceux qui sont restés hors de ce schéma « bande de potes ». Au bout de deux ans, après avoir travaillé de 9 heures à 21 heures « comme un chien » chaque jour, elle est victime d’un [syndrome d’épuisement professionnel](https://www.lemonde.fr/sante/video/2020/02/04/comment-reperer-un-burn-out-et-y-faire-face_6028394_1651302.html) non diagnostiqué : « Une fois, je me suis mise à pleurer en parlant du travail. »La jeune femme décide alors d’écouter les signaux de son corps ainsi que les alertes de ses amis en n’allant plus au-delà de ses horaires. Et en ne participant plus aux sorties professionnelles.

« A partir du moment où j’ai pris mes distances, ça a été la descente aux enfers », confie-t-elle. Les dirigeants lui reprochent de s’être isolée du groupe. « On m’a enlevé certaines tâches, on m’a reproché de mettre une mauvaise ambiance », regrette celle qui est devenue « le vilain petit canard ». « Soit t’es in, soit t’es out. Il n’y a pas d’entre-deux. Soit t’es dans le groupe, à fond dedans, dans le partage, soit tu dis stop pour retrouver ta vie à toi », tranche-t-elle.

**Une sociabilité forcée de plus en plus dénoncée**

Constance est loin d’être la seule à avoir expérimenté cette forme de violence. La sociabilité forcée dans les start-up est de plus en plus dénoncée. Souvent, dans le domaine du numérique, ces petites structures tâtonnent et recrutent de nombreux jeunes en stage, en alternance ou en contrat. La plupart du temps, il s’agit d’une première embauche en sortie d’études, parfois facilitée par des relations communes. Le recrutement se fait beaucoup par le bouche-à-oreille et la recommandation.

C’est de cette façon que Sarah, âgée de 22 ans à l’époque, trouve son alternance dans une entreprise d’événementiel. En afterwork dans l’espace de travail partagé de son petit ami, elle rencontre des employés de plusieurs sociétés. Sa future collègue la recrute alors en tant que cheffe de projet numérique : « J’ai l’impression d’avoir été recrutée grâce à ma sympathie. Elle voulait une copine à qui raconter sa vie personnelle. Mes missions incluaient d’écouter la vie sexuelle de ma cheffe. »

A l’origine, la vie sociale de la start-up l’attire. Un cadre plaisant, de jolis bureaux, un bel espace avec des poufs… « Des paillettes illusoires qui servent de cache-misère », se désole Sarah. Pour Mathilde Ramadier, autrice de Bienvenue dans le nouveau monde. Comment j’ai survécu à la coolitude des start-ups (Premier parallèle, 2017), ce vernis occulte la fragilité du système : « Les petits avantages en nature et la coolitude affichée, la ludification du lieu de travail, tout cela participe en sous-marin d’une précarisation des conditions de travail. » Et le piège se referme plus facilement chez les jeunes, encore naïfs ou idéalistes, en recherche d’emploi.

Pour les sorties, Sarah sent une insistance de la part de sa supérieure, qui n’hésite pas à lui faire payer ensuite ses incartades. Quand elle ne coopère pas sur les aspects personnels, cela se répercute dans le travail. Le lendemain, sa collègue se venge en lui assignant des missions ingrates : « Normalement, on me faisait confiance. Tout d’un coup, je devais rendre des comptes sur la moindre petite tâche », se rappelle Sarah, aujourd’hui outrée d’avoir été aussi « naïve ». Comme Constance, elle s’approche dangereusement du surmenage. Au bout de cinq mois, elle est mise en arrêt maladie et décide de démissionner.

**La sociabilité vue comme une compétence**

Marion Flécher, docteure en sociologie à l’université Paris-Dauphine, a soutenu une thèse sur le monde de la start-up, qu’elle a elle-même expérimenté. Selon elle, en mettant en avant loisirs et sociabilité, la start-up devient la prolongation de la vie personnelle des collaborateurs. Faire la fête ou du sport sur son lieu de travail vise à faire travailler les salariés davantage : c’est même « une condition du surinvestissement au travail ».

Sur le groupe Facebook humoristique [Neurchi de flexibilisation du marché du travail - NdFlex](https://www.facebook.com/groups/ndflex/), Le Monde a reçu en quelques heures plus de 200 messages à son appel à témoignages sur le sujet de la sociabilité en start-up. Si les récits diffèrent, tous mettent en avant le fait que le flou entre vie professionnelle et vie personnelle, collègues et amis, travail et loisir, n’est jamais bénéfique : « C’est comme en école de commerce : si tu ne participes pas au week-end d’intégration et bizutage, tu n’as pas accès à certaines informations comme les annales » ; « lors de plusieurs entretiens, on m’a dit que boire un coup avec les collègues après le boulot n’était pas facultatif ».

Être sociable, et en filigrane, participer à tous les événements de l’entreprise, est-ce devenu une compétence – une soft skill –nécessaire aux yeux des recruteurs ? C’est ce que laissent paraître certains sites de recrutement. Sur Welcome to the jungle, plate-forme de mise en relation entre recruteurs et candidats pour trouver un travail « épanouissant », les entreprises sont, pour beaucoup, des start-up. Souvent, en ce qui concerne le profil recherché, certaines qualités sont spécifiées, comme « drôle » ou « altruiste ». De même que certains avantages, tels que « la chance d’être toi-même tout en donnant de super résultats » ou encore « participer à un verre par semaine ».

**Une politique sociale « à moindre coût »**

A travers ces exemples, Mathilde Ramadier perçoit toute l’ambivalence du processus « transactionnel » du recrutement, qui est à double sens. « On met l’accent sur les soft skills pour évincer le fait que les diplômes, ou l’expérience, sont secondaires. Et inversement, on vante les avantages en nature, ce qui permettra de mieux masquer une rémunération faible, un contrat de travail décevant ou un management autoritaire », analyse l’autrice.

A 28 ans, Christian est heureux de s’envoler dans le Sud pour entamer un nouveau contrat dans une start-up de maroquinerie très prometteuse, qui, en un an, passe de huit à quarante salariés. Passé 18 heures, les événements d’entreprise ne l’intéressent pas. Mais quand il s’agit de journées de team building organisées sur son temps de travail, il n’a pas le choix. La dernière s’est faite dans une salle de sport, un vendredi. « Sauf que dans l’entreprise, tout le monde ne peut pas faire du sport intensément toute une matinée, notamment les personnes en surpoids, qui peuvent se sentir humiliées, observe-t-il. On était obligés d’être là. » Il a depuis quitté son emploi, après avoir été déplacé d’un service à l’autre sans explication.

Une grande partie des personnes interrogées estiment que les bières et autres parties de baby-foot représentent une « politique sociale à moindre coût », alors que l’entreprise est avant tout le « bébé » des fondateurs. « Ils ont du mal à comprendre que pour nous, c’est juste un travail, souvent alimentaire. Pour fédérer autour de leur projet, plutôt que de miser sur le salaire ou les conditions de travail, ils mettent le paquet sur les soirées », affirme Sarah, aujourd’hui cheffe de projet numérique dans une grande entreprise.

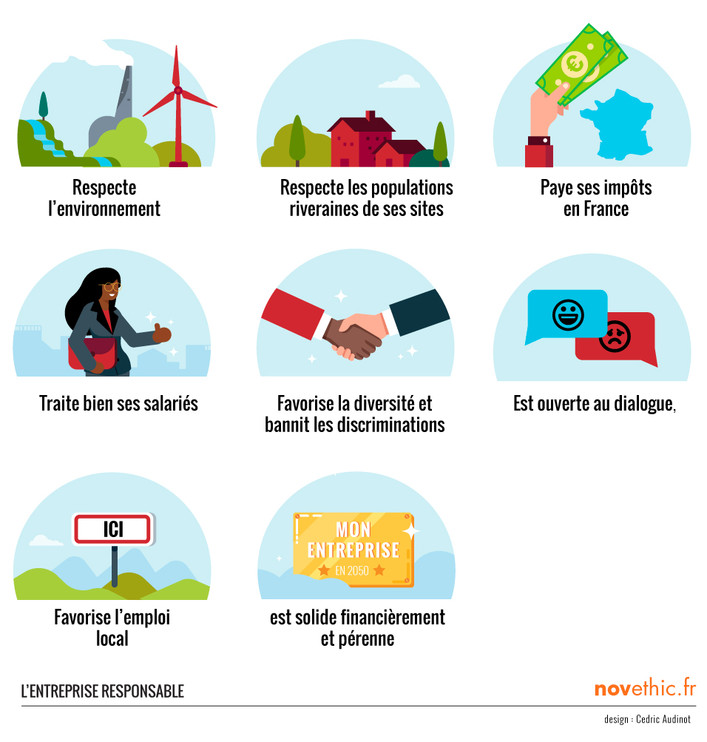
Mais dans un contexte où les frontières affectives se brouillent, quitter le navire s’avère parfois difficile. Sarah l’admet : « Le pire, c’est de se dire : “Je ne peux pas quitter cette boîte parce que je ne peux pas abandonner mes amis.” »

# RSE : entre engouement nécessaire et hypocrisie

## 19) B-A-BA de la RSE

Par Béatrice Héraud in Novethic.fr le 10 janvier 2020

**La responsabilité sociale des entreprises, également appelée responsabilité sociétale des entreprises (RSE), est la contribution des entreprises au développement durable. Vous trouverez dans cette section les définitions de référence et celle qu’en donne Novethic ainsi que les enjeux et bénéfices de cette démarche pour les entreprises.**



**1. Qu’est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises ou RSE ?**  
  
La Responsabilité Sociétale des Entreprises, également appelée Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est la mise en pratique du développement durable par les entreprises. Pour les organisations au sens large, on parle de RSO.

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société, à respecter l’environnement tout en étant économiquement viable. Un équilibre qu’elle va construire avec l’aide de ses parties prenantes, c’est à dire ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires ou les acteurs du territoire.

Les entreprises qui s’engagent à la mettre en place vont donc intégrer, de façon volontaire, ces dimensions au-delà du cadre légal qui leur est imposé, en mettant en place de bonnes pratiques (ex: promotion de la diversité au sein des collaborateurs) voire en s’ouvrant à de nouveaux modèles économiques (ex: location de matériel plutôt que vente).

Pour certaines entreprises, principalement celles dont l’activité à un gros impact sur l’environnement (ex: industries minières ou pétrolière) cela suppose une remise en cause de leur business model pour le rendre compatible avec la lutte contre le changement climatique (limitation de la hausse de la température mondiale à 2°C) ou une gestion durable des ressources (ex: sauvegarde de la biodiversité).

**2. Qui est concerné ?**

Toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur statut ou leur secteur d’activité, peuvent mettre en œuvre une démarche de RSE.

* Depuis l’adoption de [la loi Pacte](https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/loi-pacte-5-mesures-censees-doper-la-transformation-durable-des-entreprises-147141.html) et la modification du code civil en 2019, toutes les entreprises françaises sans exception, doivent "prendre en considération" les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités. Ce qui consacre un socle minimal légal d’intégration de ces dimensions RSE dans la conduite des affaires économiques. Les entreprises volontaires peuvent adopter la qualité de [société à mission](https://www.novethic.fr/lexique/detail/entreprise-a-mission.html) en intégrant une raison d'être avec des objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts. Cela demande cependant un suivi par un comité spécifique, contrôlé par un tiers.
* Les plus grandes entreprises et les entreprises cotées sont de plus en plus soumises à des réglementations spécifiques. Depuis une quinzaine d’années, il leur est ainsi demandé de publier des informations sur leurs impacts environnementaux et sociaux (c’est ce que l’on appelle le [**reporting ESG**](https://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/reporting.html)ou [Déclaration de performance extra-financière](https://www.novethic.fr/lexique/detail/dpef-declaration-de-performance-extra-financiere.html) (DPEF). En 2015, la loi sur la Transition énergétique a renforcé les dispositions climatiques à la fois pour les entreprises et les investisseurs. Et depuis la loi sur le [devoir de vigilance](https://www.novethic.fr/lexique/detail/devoir-de-vigilance.html)  adoptée en 2017, les grandes entreprises doivent aussi mettre en place des mesures de surveillance qui permettent de prévenir les risques environnementaux (ex: pollution), sociaux (ex: violations de droits humains) et de gouvernance (ex: corruption) dans leurs unités de production, leurs filiales et chez leurs fournisseurs.
* En tant que fournisseurs ou sous-traitants des grandes entreprises, les PME sont donc aussi de plus en plus incitées à adopter une telle démarche. On le voit notamment avec les appels d’offre ou les politiques d’achats des grands groupes-**donneurs d’ordre** qui demandent de plus en plus de précisions sur les mesures environnementales, sociales et de gouvernance de leurs fournisseurs. De plus en plus d’entreprises en tiennent compte et sélectionnent les plus vertueux.

**3. Quels sont les impacts des entreprises ?**

* Pour produire leurs biens et services, les entreprises peuvent avoir des impacts négatifs sur la planète. Elles peuvent par exemple participer à la destruction de la biodiversité (via la déforestation ou la pollution des sols ou de l’eau par exemple) ou contribuer au changement climatique (via l’émission de gaz à effet de serre comme le méthane ou le Co2). C’est ce que l’on appelle **l’impact environnemental** de l’entreprise.  
    
  Pour réduire leurs impacts, elles peuvent utiliser des technologies propres (ex: éoliennes), faire du recyclage, etc. Elles peuvent aussi fournir des produits ou services qui vont permettre à d’autres entreprises ou aux particuliers de réduire leur consommation d’énergie par exemple.
* Les entreprises peuvent aussi avoir un **impact social.** Les pollutions engendrées par l’activité des entreprises peuvent conduire à une dégradation de la santé humaine (ex: problèmes respiratoires liés aux émissions de particules fines des véhicules diesel) et notamment des riverains (ex: contamination de l’eau par le déversement de déchets toxiques dans les rivières). L’entreprise peut aussi contribuer à la dégradation de la santé de ses collaborateurs en ne les équipant pas suffisamment pour manipuler les produits toxiques par exemple (ou via une surcharge de travail…). Dans les pires cas, elles peuvent contribuer au travail des enfants ou à l’esclavage moderne, via notamment leur [chaîne de sous-traitance](https://www.novethic.fr/supply-chain.html).  
    
  A l’inverse, une entreprise peut avoir un impact positif sur la société en favorisant l’insertion des personnes éloignées de l’emploi ou en situation de handicap (notamment le secteur de l’[**économie sociale et solidaire ou ESS**](https://www.novethic.fr/empreinte-sociale/economie-sociale-et-solidaire.html)), en favorisant la diversité de son personnel ou en dialoguant en amont des projets avec les riverains et en favorisant l’emploi local.
* Enfin, l’activité des entreprises peut avoir un impact sur **l’économie**. Elle peut favoriser la corruption mais aussi contribuer à la dégradation des services publics par exemple. En effet, en optant pour des techniques d’optimisation fiscale agressives ou en pratiquant l’évasion fiscale, elles privent les gouvernements de ressources, notamment fiscales, ce qui peut amener ces derniers à augmenter les impôts et/ou à réduire les services publics.  
    
  Les entreprises peuvent cependant avoir des actions vertueuses en choisissant d’être transparentes sur les paiements (comme les droits à la production, les impôts ou taxes, ou les redevances) qu’elles font aux gouvernement pour l’utilisation des ressources du pays (ex: entreprises minières) ou en répartissant de façon juste leurs bénéfices entre leurs actionnaires, les collaborateurs et les communautés affectées par leur activités.

L’ensemble de ces impacts, environnementaux, sociaux et de gouvernance sont réunis dans ce que l’on appelle les critères ESG, qui servent de boussoles pour appréhender les risques d’une entreprise et de sa **performance globale**.

**4. Pourquoi faire de la RSE ?**

La RSE est une nouvelle grille de lecture qui va permettre à l’entreprise de mieux répondre aux défis auxquels elle est confrontée (climat, approvisionnement, demande de transparence…) et aux attentes de ses parties prenantes qui sont de plus en plus nombreuses sur ces sujets.  C’est aussi une nouvelle vision de son rôle et de sa responsabilité dans la société.

Mesurer et évaluer l’impact de ses activités en matière environnementale et sociétale (ex: consommation d’eau, d’énergie, taux d’accidents du travail…) va d’abord permettre à l’entreprise de **mieux identifier** et donc de **mieux maîtriser** les risques auxquels elle pourrait être confrontée. Mais aussi d’agir plus efficacement pour réduire son empreinte, mieux s’adapter aux nouvelles contraintes et dégager de nouvelles **opportunités** (ex: nouveaux produits plus respectueux de l’environnement).

A terme, si les entreprises ne prennent pas en compte les impacts environnementaux et sociétaux de leurs activités, c’est leur pérennité qui est menacée. Par exemple, l’approvisionnement des entreprises en matières premières peut devenir problématique au fur et à mesure que les ressources se raréfient voire s’épuisent (minerais, plantes, pétrole…) ou du fait des effets du changement climatique, avec la multiplication des sécheresses (ex: mauvaises récoltes) et des inondations par exemple (ex: usines hors d’usage).

Par ailleurs, les attentes des parties prenantes, qu’il s’agisse des consommateurs, des associations, syndicats ou actionnaires, étant de plus en plus fortes sur ces sujets, l’entreprise risque de voir son image ternie et donc de perdre une partie de sa **valeur immatérielle** (risques réputationnels). Dans une version plus positive, les consommateurs poussent aussi les entreprises à être plus transparentes sur les conditions de production et à proposer des produits plus respectueux de l’environnement et des travailleurs (ex : produits bio et assurant un revenu juste aux producteurs).

Il faut enfin savoir que ces risques de moyen et long termes sont de plus en plus identifiés par les actionnaires et investisseurs. Ils sont de plus en plus enclins à choisir les entreprises qui identifient et gèrent le mieux ces risques et qui savent les transformer en opportunités.

**5. Qu’est-ce que la RSE implique pour l’entreprise ?**

Quand une entreprise s’engage dans une démarche de RSE, cela implique qu’elle prenne des mesures concrètes qui permettent de répondre aux enjeux particuliers de son secteur d’activité.

Quelques cas :

* Une cimenterie privilégiera des actions de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre
* Une entreprise ayant beaucoup d’activité dans des pays à faible régulation, privilégiera la lutte contre la corruption.
* Une entreprise ayant une activité dans un territoire très touché par le chômage privilégiera l’emploi local et favorisera l’insertion de personnes éloignées de l’emploi.
* Une petite entreprise ayant recours à des ressources naturelles (ex: bois) cherchera des matériaux plus respectueux de l’environnement (ex: bois issu de forêts gérées durablement)

Ce type de démarche ne peut pas se faire seul. Il est important et même essentiel de dialoguer avec ses différentes parties prenantes, dès le début de la réflexion jusqu’à la mise en place des actions et de leur suivi.

Il faut aussi souligner que la RSE ne se contente pas des déclarations d’intention. Beaucoup d’entreprises signent des chartes (ex: charte de la diversité). C’est un premier pas. En revanche, il est nécessaire que ce type d’engagement soit suivi d’effets par des actions concrètes de promotion de la diversité. Pour les valoriser, il est d’ailleurs bien vu de les faire évaluer par des tiers, via des labels et des certifications qui apporteront une garantie sur la réalité de l’action.

Enfin, précisons que la responsabilité de l’entreprise s’exerce sur l’ensemble de sa sphère d’influence, c’est à dire tout au long de [la chaîne d’approvisionnement](https://www.novethic.fr/supply-chain/supply-chain-droits-humains.html), de l’extraction des matières premières nécessaires à la fabrication d’un produit jusqu’à la fin de vie de celui-ci (déchets).

**6. Quels sont les bénéfices de la RSE pour les entreprises ?**

Pour l’entreprise, une démarche de RSE est récompensée par une meilleure performance globale: elle assure son approvisionnement en matières premières, **gère mieux ses risques**, réalise des **économies**, **se différencie** davantage de la concurrence, **attire et fidélise** davantage ses collaborateurs...

Pour les autres parties prenantes de l’entreprise, ce sont aussi de meilleures conditions de travail pour les salariés, de **meilleures relations**donneurs d’ordre/fournisseurs, un meilleur dialogue avec les ONG, une plus grande reconnaissance de leurs besoins pour les communautés locales, une meilleure gestion des risques pour les actionnaires…

De nombreuses études convergent également sur le fait que les entreprises pratiquant la RSE sont des entreprises plus **performantes économiquement**.

**7. Quel est le lien entre RSE et investissement responsable (ISR) ?**

L’investissement responsable est étroitement lié à la RSE. En effet, il s’agit pour les investisseurs qui pratiquent ce genre d’investissement, d’évaluer et de sélectionner dans leurs portefeuilles les entreprises les plus vertueuses de leurs secteurs selon des critères Environnementaux Sociaux et de Gouvernance, appelés “critères ESG”. Ces investisseurs considèrent en effet que ces entreprises sont plus performantes et plus solides. Une vision de plus en plus partagée par le secteur bancaire et financier en général.

En France, les investisseurs pratiquant l’ISR (investissement socialement responsable) utilisent principalement la technique du best-in-class. Ils ne choisissent que les meilleurs élèves en la matière dans leur portefeuille d’investissement. Pour cela, ils ont notamment recours à la notation extra-financière, qui se base en partie sur les [reporting ESG](https://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/reporting.html) fournis par les entreprises.

Les investisseurs responsables peuvent aussi choisir d’exclure certains secteurs (ex: tabac, armes, pornographie…) ou certaines entreprises, dites controversées en raison de leurs pratiques en matière de droits humains par exemple, de leurs portefeuilles.

**8. Quel est le lien entre RSE et Objectifs de développement durable (ODD) ?**

Pour contribuer aux ODD, il ne s’agit plus de seulement réduire ses impacts négatifs, comme c’est encore trop souvent le cas dans une démarche de responsabilité sociétale, mais de voir comment son modèle d’affaires contribue positivement à la durabilité de la planète. Et ce, dans le cadre d’objectifs définis par des acteurs multiples et internationaux si possible, validés par la science.

Dans le cas de l’action climatique, c’est l’idée de l’initiative [Science Based Targets](https://sciencebasedtargets.org/) qui permet de voir si les objectifs de l’entreprise sont en ligne avec ce qui est demandé par l’Accord de Paris.

**9. Comment la RSE se développe-t-elle au niveau international ?**

La responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) est une question par nature internationale car elle est liée au modèle de la mondialisation qui a éclaté les chaînes de production à travers le monde. La RSE s'est développée parallèlement à la montée en puissance des multinationales. Elle propose des garde-fous face au pouvoir de ces organisations devenues aussi, voire plus, puissantes que certains États. Elle constitue en cela un outil de régulation de la mondialisation.

Si la RSE se développe partout dans le monde, elle n'est cependant pas appréhendée de la même manière en Europe, aux États-Unis, en Afrique ou en Asie.

Des [textes internationaux](https://www.novethic.fr/isr-et-rse/pratiquer-la-rse/normes-et-standards-rse/isr-rse/responsabilite-des-entreprises-sur-leur-chaine-d-approvisionnement-les-grandes-references-internationales-144001.html), adoptés sous la pression de la société civile, précisent cependant petit à petit le cadre de la responsabilité des multinationales, notamment en matière de respect des droits humains (lignes directrice de l'ODE et principes directeurs des Nationaux Unies par exemple). On les qualifie de "soft law" (droit mou) puisque les procédures qui viennent sanctionner leur application ne passent pas par des tribunaux mais par un jeu d’action des [parties prenantes](https://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html) ou des instances spécifiques. Les Objectifs de développement durable ([ODD](https://www.novethic.fr/lexique/detail/les-objectifs-de-developpement-durable-odd.html)), adoptés en 2015 par les Nations Unies, sont aussi destinés à répondre au défi d'une mondialisation plus responsable et mettent en avant les entreprises comme des acteurs clés de leur réalisation. Un traité contraignant les entreprises à exercer un devoir de vigilance sur l'ensemble de leur chaine d'approvisionnement est également en cours d'élaboration à l'ONU même si celui-ci n'est pas encore sûr de voir le jour.

Des initiatives sont également prises volontairement par les entreprises. De nombreuses coalitions internationales existent pour promouvoir un modèle plus responsable ou travailler sur des thématiques spécifiques comme les droits humains dans la chaîne d'approvisionnement ou la lutte contre le changement climatique.

Et pour mieux évaluer les pratiques des entreprises sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux, un reporting extra-financier est de plus demandé aux grandes compagnies, dans un nombre de plus en plus important de pays.

## 20) L'Entreprise socialement responsable comme entreprise citoyenne

Tribune de Gérard Hirigoyen, professeur des universités, Bordeaux-IV in *Le Monde*. Publié le 20 février 2012

***« L'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'***[**accroître**](http://conjugaison.lemonde.fr/conjugaison/troisieme-groupe/accro%C3%AEtre/)[**ses**](http://www.lemonde.fr/bourse/nyse-euronext-paris-equities/ses/) ***profits. »* Cette déclaration provocatrice du** [**prix Nobel**](http://www.lemonde.fr/prix-nobel/) **d'économie Milton Friedman en 1970 est aujourd'hui remise en cause par les faits et aussi par la volonté d'un certain nombre d'**[**entreprises**](http://www.lemonde.fr/entreprises/) **de se** [**donner**](http://conjugaison.lemonde.fr/conjugaison/premier-groupe/donner/) **une forme de responsabilité sociale.**

La crise, qui fut d'abord financière, avant de devenir économique, industrielle et sociale, impose de construire un nouveau modèle de production et de consommation répondant davantage aux attentes des parties prenantes.

Ces mutations économiques et sociales créent une responsabilité nouvelle pour l'entreprise, plus que jamais au cœur de la société. Cette responsabilité renforcée implique d'établir de nouvelles régulations entre les parties prenantes à partir d'une approche de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) comprise comme une relation de pouvoir dans laquelle conflits et dialogue social jouent un rôle primordial. Cette approche fait singulièrement écho aux thèses prémonitoires défendues il y a déjà quelques trente ans par François Perroux (L'économie du XXe siècle, PUF, 1969). Le grand économiste français affirmait déjà la nécessité d'un développement durable et l'introduction du pouvoir dans la théorie micro-économique. Il théorisait ainsi une entreprise socialement responsable comme entreprise citoyenne. Il faut revenir à son héritage.

L'émergence d'un nouveau modèle de développement impose de redéfinir le rôle du manager et l'exercice du pouvoir. La définition de nouveaux modes de gouvernance et de gestion harmonieuse des relations avec les parties prenantes impose de mieux rémunérer chacun des partenaires, à due concurrence de sa contribution à la création de valeur, ce qui peut, au moins à court terme, entrer en contradiction avec l'objectif de compétitivité de l'entreprise et l'allocation des ressources commandée par l'atteinte de cet objectif. Ainsi, le développement de concepts comme celui de Shared Value (valeur partagée) déjà expérimenté dans de grands groupes comme Nestlé peut constituer une réponse adéquate à cette approche nouvelle (voir Michael Porter et Mark Kramer, Creating Shared Value, Harvard Business Review, 2011).

Cette dernière, en créant un lien plus intime et construit entre l'entreprise et la société, contraire au lien naturel issu des théories économiques classiques, rappelle la définition de l'éthique proposée par Etienne Perrot : "L'éthique est l'interrogation de celui qui veut bien agir" ("La vague éthique : Une interrogation sans fin", Revue Projet, N° 224, p. 32-39, 1990).

## 21) La RSE, le nouveau graal des entreprises

Par Catherine Levesque-Lecointre in *L’Express*. Publié le 18 mai 2021

**Facteur de résilience, la responsabilité sociétale des entreprises s'affirme comme un levier d'attractivité auprès de salariés en quête de sens. Un phénomène renforcé par la crise sanitaire.**

Une image contenant personne, complet, habillé, vêtements

Description générée automatiquement  
53 % des DRH prévoient de renforcer les actions RSE en 2021, contre 27 % en 2020.- (c) Getty Images/iStockphotoHaut du formulaire

Télétravail, management horizontal, innovation contractuelle... La crise du Covid-19 a en partie bousculé les modèles économiques et le rapport au travail, puis transformé dans l'urgence la manière de conduire les affaires. « *L'expérience de vulnérabilité inédite que nous avons vécue au niveau individuel et collectif nous a plongés dans une exigence du care* », estime Hélène Valade, présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et directrice développement environnement chez LVMH. « *Les équipes RSE ont été renforcées et rapprochées des instances dirigeantes. Les entreprises ont résisté, se sont adaptées, ce qui a permis de tester la validité de nombreux sujets pensés conceptuellement avant la crise. Chez LVMH, par exemple, les lignes de production de parfum ont fabriqué du gel hydroalcoolique au service de l'intérêt général. Air liquide a coordonné un groupe de travail avec PSA, Schneider Electric et Valeo pour livrer 10 000 respirateurs en cinquante jours...* »

**Définir sa "raison d'être"**

Selon une enquête de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines réalisée en septembre dernier auprès de 5 000 entreprises, 53 % des DRH prévoient de renforcer les actions RSE en 2021, contre 27 % en 2020. Le chiffre parle de lui-même. « *Au sein de l'Orse, nous voyons bien que certains métiers souffrent, mais c'est grâce à la prise en compte des enjeux écoenvironnementaux qu'ils vont survivre* », veut croire Hélène Valade. « *D'ailleurs, nous répertorions les travaux de nos membres* *- qui n'ont pas été mis de côté durant la crise - sur la "raison d'être" qui incarne la démarche, la rend tangible*. »

Définir sa « raison d'être », comme l'encourage la loi Pacte, promulguée au printemps 2019, constitue une manière d'inscrire une démarche responsable dans les statuts de l'entreprise. Chez GRTgaz, par exemple, qui a transporté 641 TWh de gaz en 2020, soit plus de 130 millions de tonnes de CO2 une fois l'énergie consommée, la réflexion sur cette notion a mobilisé durant deux ans les parties prenantes. Elle s'est articulée autour d'une problématique majeure : comment reconnecter un objet social de l'entreprise très technique, à un enjeu environnemental de long terme, comme la neutralité carbone ? « *Ce travail de longue haleine a nourri notre démarche, l'a placée au cœur de la stratégie d'entreprise*, explique Christophe Delfeld, directeur RSE et parties prenantes de GRTgaz. *Elle a déterminé notre volonté d'accélérer la transition écologique en développant les gaz renouvelables et l'hydrogène, tout en accompagnant les clients désireux de se décarboner. Nous visons une baisse de 20 % d'émissions de CO2 pour les quatre ans à venir. C'est ambitieux, mais nous avons déjà divisé par trois nos émissions de méthane entre 2016 et 2020. L'entreprise à mission est une source d'inspiration pour notre fonctionnement, et je l'espère, notre prochaine étape. La marche sera d'autant moins haute à franchir maintenant que notre raison d'être est élaborée !* »

L'entreprise à mission implique, en effet, une tâche de reporting et d'évaluation des actions, effectuée par un organisme tiers indépendant et rendue publique. Les engagements que prend l'entreprise deviennent ainsi opposables à l'ensemble des parties prenantes. En octobre 2019, Léa Nature est ainsi devenue la première entreprise de taille intermédiaire à avoir déclaré sa qualité de société à mission environnementale. « *Quand la loi Pacte a été promulguée, ce fut une reconnaissance que de pouvoir inscrire une mission d'intérêt général dans nos statuts »*, se souvient Mireille Lizot, directrice des engagements et de la communication institutionnelle chez Léa Nature. Un sentiment que partage Sonia Bonnet, responsable recrutement de l'entreprise : « *Cela officialisait l'existant*. » Pour autant, ce changement de statut n'a pas intrinsèquement modifié le regard porté sur la compagnie de Charles Kloboukoff, qui fabrique des produits bio et naturels depuis 1993. « *En revanche, le contexte sanitaire a dopé la motivation à rejoindre une entreprise comme la nôtre*, remarque Sonia Bonnet, *en témoignent les 22 000 CV reçus en 2020, pour 150 recrutements, contre 13 000 en 2016.* »

**Attirer la génération climat**

Chez Léa Nature, nul besoin, donc, d'un discours de preuve pour recruter. « *Les nombreux labels que nous affichons sont**mis en avant par les candidats dans leur quête de sens, et pas seulement par de jeunes diplômés. Notre dynamique de recrutement est forte, avec de 40 à 70 créations de postes selon les années, sans compter les remplacements, les CDD et la mobilité interne.* » Embauchée en septembre 2020 chez Léa Nature comme cheffe de produits senior alimentaire, Claire Robiteau, 32 ans, a occupé pendant neuf ans différents postes chez un des leaders mondiaux de l'agroalimentaire. « *Mes aspirations ont évolué entre-temps. J'ai eu une petite fille en février 2020 et j'ai profité de mon congé de maternité pour me poser les bonnes questions. Le bilan a été clair sur le type d'entreprise que je voulais cibler, et mon cahier des charges était exigeant. Je voulais travailler pour une entreprise française et indépendante, qui serve une économie locale, qui soit engagée et sensible aux enjeux environnementaux. Le bio, c'était la cerise sur le gâteau !* »

Depuis la crise sanitaire, on note d'ailleurs une augmentation des adhésions de jeunes entreprises au collectif 1 % for the Planet, un impôt vert que Léa Nature s'est imposé dès 2007 et qui consiste à donner 1% de son chiffre d'affaires à des projets associatifs de protection de l'environnement. « *Nous avons versé par ce biais 13,5 millions d'euros, se félicite Mireille Lizot, alors qu'on ne peut en défiscaliser que la moitié.* » Critiquée pour son manque d'ambition en matière de fiscalité environnementale, la France est pourtant le deuxième pays au monde à soutenir ce mouvement philanthropique, avec quelque 880 entreprises adhérentes, dont 91 % de TPE.

« La génération climat qui arrive sur le marché du travail a, à l'égard de l'entreprise, des attentes fortes très différente de celles de ses aînés, confirme Hélène Valade, notamment sur la réduction des gaz à effet de serre, la question de la diversité... Si l'entreprise veut exister dans vingt ans, elle doit être à l'écoute de ses collaborateurs comme de ses clients. Un vrai changement est à l'œuvre, et c'est le côté révolutionnaire de la loi Pacte. La raison d'être catalyse les enjeux définis dans une politique RSE, l'articule à de vrais objectifs, à des engagements, en accordant une plus grande place à ses parties prenantes pour coconstruire. »

Publié en 2018 et signé par plus de 32 000 étudiants, le *Manifeste étudiant pour un réveil écologique* incarne la détermination de la "génération climat" à changer un système auquel elle ne croit plus. Un collectif éponyme est né, qui aide les jeunes diplômés à choisir un employeur engagé dans la transition écologique. Léa Faucheux, 20 ans, membre du pôle finance au sein du collectif, a signé le manifeste dès son entrée en master à l'ESCP. « *J'ai commencé à promouvoir le développement durable au sein de mon école de commerce en devenant présidente du Noise, le Nouvel observatoire des innovations sociales et environnementales, avant de rejoindre le collectif* [*Pour un réveil écologique*](https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/) *à l'issue de mon mandat, en janvier dernier.* »

**Halte au greenwashing**

En apprenant à débusquer le *greenwashing* dans les rapports RSE, ces étudiants militants ont ouvert un espace de dialogue inédit entre jeunes diplômés et dirigeants, qu'ils n'hésitent pas à questionner sur leurs pratiques. Et se méfient de la "tech for good", une technologie censée servir le bien commun : « *Au service de la transition écologique, oui, mais pas pour nous permettre de polluer plus* », alerte la jeune militante, qui compare les données relatives aux données absolues des entreprises, épluche leurs modes de gouvernance et traque la "compliance". « *Nous pointons à la fois les efforts réalisés et l'insuffisance des engagements, souligne Léa Faucheux, et publions des rapports à partir d'analyses sectorielles : le luxe, la grande distribution, l'automobile... et, bientôt, la finance*. »

« *Remplir leur questionnaire est un exercice exigeant*, confie Philippe Kunter, directeur développement durable et RSE chez Bpifrance, qui a invité le collectif en avril à la première édition de Jour E, le rassemblement des entrepreneurs engagés en faveur de la transition écologique et énergétique. *Leur implication soulève la question de la passerelle entre les pratiques de l'entreprise et leur manière de recruter. Il devient fondamental que les actions de l'entreprise soient sincères et authentiques. Une rupture de valeurs entre l'image projetée à l'extérieur et ce qui est fait en interne conduit au désengagement.* »

Chez certains jeunes, la défiance est telle qu'ils taisent leur diplôme et passent par de courtes missions en intérim afin de mesurer « *les incohérences entre le discours et les faits* », comme l'a fait cette jeune ingénieure agronome, option agroalimentaire, de la fédération des [Ingénieur.e.s Engagé.e.s](https://ingenieurs-engages.org/), qui a tenu à conserver l'anonymat. Un an après la fin de ses études, elle expérimente une année de *wwoofing*\* pour explorer la possibilité de vivre de la terre, une option qu'elle n'écarte pas, quitte à vivre de peu.

Pour Léa Faucheux, qui souhaite travailler dans la finance durable, « *pas question de s'investir dans une banque qui soutient les énergies fossiles, même si ça limite les opportunités* ». Plus qualifiée qu'un quadra sur la responsabilité des entreprises en raison de ses engagements associatifs, elle intégrera en juin un fonds d'investissement labellisé 100 % ISR (investissement socialement responsable). Avec pour mantra : « *Fait-on mieux ou... moins mauvais ?* »

\* Dispositif qui permet de prêter main-forte à des agriculteurs en contrepartie du gîte et du couvert. 

## 22) ORPEA : parmi les 1ers de la classe selon les notations ESG

*La Bulle économique* par Marie Viennot, diffusée le samedi 5 février 2022 sur France Culture (93.5)

**Responsabiliser les entreprises, prendre en compte leur résultats extra-financiers, c'est le but des critères ESG (Environnement Social Gouvernance). Les bonnes notes d'ORPEA illustrent une fois de plus les lacunes de ce système.**

Vous êtes un investisseur, un épargnant, une épargnante, vous voulez placer votre argent dans des entreprises qui certes réalisent du profit, mais s’engagent en plus à respecter l’environnement, leurs salariés, et des règles de bonne conduite…

Les critères [ESG](https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/transparence-le-reporting-esg.html) (E pour Environnement, S pour social, G pour Gouvernance) sont là pour vous aider.

En attribuant des notes (ratings) aux entreprises sur leur performance extra-financière, les critères ESG permettent de créer des fonds, qu’on peut faire labelliser ISR, investissement socialement responsable, ce qui vous permet annonce [le site du label ISR](https://www.lelabelisr.fr/quest-ce-que-lisr/), de "*contribuer via votre investissement à l’élaboration d’une économie plus vertueuse, plus responsable*".

Responsabiliser les entreprises au-delà de leurs résultats financiers, on en parle beaucoup de nos jours, mais ce n’est pas une idée nouvelle. Depuis 2001, les entreprises cotées en bourse ont l’obligation de publier un rapport sur leur [Responsabilité Sociétale et Environnementale](https://www.ecologie.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises), on dit RSE.

Il y a de nos jours un responsable RSE et une stratégie RSE dans quasi toutes les grandes entreprises, et c’est le cas [aussi chez ORPEA](https://www.orpea-corp.com/images/orpeafinance/pdf/Documentation/FR/2021/Orpea___Strategie_RSE_et_Feuille_de_route_2023_7bbd2.pdf).

Or à la lecture du [dernier rapport RSE](https://www.orpea-corp.com/images/orpeafinance/pdf/Documentation/FR/2021/Pres_ORPEA_Resultats_S1_2021_FR_cd54f.pdf) publié par le groupe privé de maison de retraite en 2021, qu’apprend-on ?

Qu’ORPEA est l’une des entreprises les mieux classées de son secteur.

5ème sur 113, 14 places de plus en un an selon [Sustainanalytics.](https://www.sustainalytics.com/esg-ratings)[Vigeo Eiris](https://vigeo-eiris.com/fr/solutions-investisseurs/indices-ranking-esg/) (société créée à la base par Nicole Notat, l'ancienne dirigeante de la CFDT, et rachetée par Moodys) autre classe ORPEA 4ème sur une liste de 47 entreprises spécialisées dans l’accueil des personnes âgées. Degré de transparence 80% assure un troisième évaluateur.

Que valent [ces notes aujourd’hui,](https://www.novethic.fr/actualite/gouvernance-dentreprise/entreprises-controversees/isr-rse/les-sombres-dessous-d-orpea-ont-echappe-aux-filets-de-la-notation-rse-150534.html) alors que le livre *Les Fossoyeurs* décrit le rationnement des fournitures médicales, de la nourriture, la maltraitance chronique des résidents, et la pression du siège sur les objectifs financiers ?

Pas grand-chose… mais ce discrédit n’est pas nouveau. Volkswagen avait aussi de très bonnes notes en 2015 quand fut révélé le Diesel Gate. Le constructeur allemand sous-déclarait sciemment ses émissions polluantes, leur valeur réelle pouvant parfois dépasser 40 fois les normes autorisées.

**Comment ces agences, censées juger les entreprises, peuvent-elles manquer à ce point de flair ?**

En vérité, on ne peut même pas leur faire ce reproche car les failles de leurs évaluations sont inhérentes à leur méthode qui consiste, sauf rares exceptions, à ne jamais se rendre dans l’entreprise notée.

Faire des enquêtes de terrain cela serait trop cher, trop précis, trop long, les investisseurs réclament surtout des données quantitatives, en masse, ainsi ils peuvent comparer, classer (faire du benchmark) sélectionner les valeurs à mettre dans leurs fonds ISR, vert, climat, à impact etc.

Cette quête de respectabilité a tellement le vent en poupe que pour les agences de notation extra-financière, la concurrence est acharnée, et mondiale. Et pour être considérée comme une référence, il faut avoir pu noter le plus d’entreprises possibles.

La masse de données à traiter est donc considérable. Imaginez, toutes les entreprises cotées du monde, combien cela fait de notes à donner...

**Pas d'enquête de terrain, mais du Big Data**

Pour la plupart, les agences de notation extra-financières ne font donc pas dans la dentelle, elles font dans le "BIG DATA.

Sur le fond, elles s’appuient sur les données publiées par l'entreprise elle-même, souvent un catalogue de bons exemples, et leur parole vaut acte.

Les médias sont eux aussi sondés via des algorithmes, mais selon de récents travaux menés par Christophe Revelli (voir ci-dessous), les recherches se concentrent sur quelques médias hégémoniques économiques et financiers en langue anglaise, ce qui ne permet pas d’identifier correctement les controverses touchant les entreprises. Ainsi, la mobilisation européenne des salariés d'ORPEA pour dénoncer des conditions de travail désastreuses, [rapportée notamment par Mediapart en 2018](https://www.mediapart.fr/journal/international/071118/orpea-la-mobilisation-europeenne-des-salaries-s-organise) aura pu passer sous les radars.

« *La langue anglaise est la langue hégémonique pour permettre la standardisation et l’échange de données. Or, si l’information et la source média utilisée est issue d’un média local, en langue étrangère (du type un média russe au Kazakhstan mieux ancré et plus proche de l’information dans son pays), alors vous avez entre 4 à 12 fois de plus de chances d’identifier des controverses graves en lien avec l’entreprise (Arcelor Mittal dans notre étude), en comparaison des controverses identifiées par les agences de notation. La conclusion est que les outils utilisés ne sont pas les bons, car ils s’ancrent* *dans une perspective de gestion des coûts qui est centrale et inhérente aux marchés financiers.*»  
 Christophe Revelli, professeur de finance durable et d'investissement d'impact à la Kedge Business School.

L'affaire Orpea de ces derniers jours en revanche, [même le *Financial Times* en a parlé](https://www.ft.com/content/f0b1a72d-94f2-4ed4-a5fe-b60302e8596b), ce qui va conduire Moodys ESG solution, la branche extra financière de l’agence de notation, à… baisser sa note ? Non, pour le moment, Moodys (en réponse à une demande de ma part) va ajouter cette controverse dans sa base de données.

**La financiarisation des agences de notation extra-financière**

Si ESG était le nom d’un groupe du Bronx des années 80, aujourd’hui ESG rime le plus souvent avec travail bâclé. Travail, il y a, les centaines de pages des rapports RSE en attestent, mais l'impact réel des entreprises sur leurs parties prenantes (salariés, environnement, clients, résidents, voisins etc....) reste inconnu.

Pour qui donne le LA de la tendance éthique, verte et durable du capitalisme, c’est fâcheux. "*Ces agences sont-elles mêmes soumises à des contraintes de profits très fortes*" explique Christophe Revelli, or aucun cadre normatif contraignant ne leur impose de méthode ou une surveillance.

Bonne nouvelle, après bien des alertes ([ici article en anglais qui en répertorie quelques-unes](https://time.com/6095472/green-esg-investment-funds-greenwashing/)) les régulateurs se réveillent. [L'Europe est en train de durcir les conditions](https://www.lesechos.fr/finance-marches/gestion-actifs/montee-en-puissance-des-fonds-durables-gare-a-leffet-boomerang-1362270) pour se dire finance responsable et le [label ISR français est en pleine refonte](https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2021/03/26/lancement-de-la-reforme-du-label-isr).

Aux Etats Unis, des enquêtes sont en cours sur les abus.

Quant à l’action ORPEA, [elle a été sortie de plusieurs fonds responsables](https://www.lesechos.fr/finance-marches/gestion-actifs/affaire-orpea-le-dilemme-des-fonds-actionnaires-1383793), mais elle est restée dans d'autres, qui attendent le résultat des enquêtes lancées par la puissance publique et Orpea. Pour le moment donc encore, le flou encore demeure, et comprenne, qui pourra !

## 23) Recrutement : que faire pour attirer et séduire la génération Z ?

Par Anne Bauer in *Les Echos*. Publié le 20 janvier 2023

**Au moment où les entreprises ont le plus besoin de recruter, la nouvelle génération pose ses conditions. Avec une âpreté et sur la base de critères différents, qui prennent de court beaucoup de managers.**

« *Dès qu'on leur fait un reproche, ils s'offusquent, voire se mettent en arrêt maladie, je ne les supporte plus* », s'agace cette cheffe d'entreprise qui, arrivée à la soixantaine, ne comprend plus les attentes des jeunes recrues. Après un parcours à la dure, difficile de rester zen quand les jeunes opposent leur besoin d'équilibre de vie aux appels à se mettre en « *charrette* » face à une urgence.

La littérature du management sur les générations Y et Z est d'ailleurs remplie de [titres éloquents](https://start.lesechos.fr/societe/culture-tendances/narcissiques-materialistes-desinformes-ces-cliches-a-demonter-sur-la-generation-z-1302236) : génération victimaire, narcissique, désinformée, infidèle, celle que l'écrivain Bret Easton Ellis a baptisée gentiment la génération « *chochotte* » dans un article très débattu au magazine « Vice ».

Evidemment, on peut aussi opposer d'autres adjectifs : génération engagée, exigeante, sensible, avide d'expérience et prête à prendre des risques… Quand tous les secteurs recrutent, la génération Z bénéficie du nouveau rapport de force qui s'installe sur le marché du travail entre employeurs et chercheurs d'emplois.

« *La génération X était dans un marché où prédominait le chômage, la génération Y nous a surpris car elle était la première génération digitalisée qui travaille avec de la musique dans les oreilles et la page Facebook ouverte en permanence, mais la génération Z est une vraie génération de rupture* », confirme Cristelle Croisille, vice-présidente monde du [recrutement](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0701847446410-recrutement-5-pistes-pour-attirer-les-talents-348923.php) chez Thales. Elle négocie notamment ses salaires avec une âpreté qui surprend les aînés.

**Quête de sens**

Charlotte Vandeputte, responsable des talents chez Deloitte, une entreprise où la moyenne d'âge ne dépasse pas les trente ans, confirme que les jeunes diplômés (autour de 22 à 25 ans) ont des attentes et comportements différents de leurs aînés. Non, ce ne sont pas des feignants. « *Ils veulent travailler mais en sélectionnant les sujets pour lesquels ils sont prêts au sacrifice, ils ont besoin de sens et veulent avoir un* [*impact*](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/0600159648226-ess-20-incubateurs-pour-lancer-un-projet-a-impact-social-325212.php)», explique-t-elle.

Même constat chez Thales : « *Ils veulent transformer le monde, vivre des expériences, et ne comprennent pas le management descendant, les relations hiérarchisées. Mais s'ils sont stimulés et motivés, ils apprennent très très vite. Si vous leur expliquez le sens, avec* [*bienveillance*](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/0610118591653-management-pratiquer-la-sincerite-bienveillante-avec-ses-equipes-341316.php)*, ils vous le rendent au centuple* », constate Cristelle Croisille.

Dans une étude menée dans 45 pays auprès des plus jeunes, Deloitte note des caractéristiques communes : l'engagement, l'envie de transformer la société, notamment sur les sujets environnementaux, sont très forts (à peine 20 % des jeunes interrogés estiment que leur entreprise en fait assez pour l'[environnement](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0601243800069-cleantech-12-incubateurs-et-accelerateurs-pour-lancer-sa-start-up-329385.php)). A côté, il y a ce désir intransigeant de trouver un équilibre entre travail et vie personnelle, qui surprend les managers de la génération X.

« *Quand un jeune diplômé a plusieurs offres en sortie d'école, il faut s'habituer à répondre à des questions sur le salaire, les avantages du CE, la localisation du poste, les RTT, et évidemment, le* [*télétravail*](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0700814483777-teletravail-10-questions-pratiques-qui-se-posent-aux-employeurs-346862.php) *qui n'est plus en option* », note Cristelle Croisille. « *Et ils vous demandent ce qu'ils peuvent trouver chez Thales, quand autrefois on estimait qu'un jeune doit s'informer sur l'entreprise avant son premier entretien d'embauche.* »

**Gérer la frustration**

Le tout sur un fond d'angoisse élevé, qui peut vite se traduire par des [burn-out](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/efficacite-personnelle/0301665051168-burn-out-4-precautions-pour-en-revenir-sain-et-sauf-321282.php) et qui explique ces soudains articles sur ces jeunes qui n'auraient plus [le goût de l'effort.](https://www.lepoint.fr/societe/ou-est-passe-le-gout-de-l-effort-29-06-2022-2481539_23.php) « *Plus vous êtes âgé, plus vous adhérez à l'*[*idée*](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/0602244338205-12-idees-pour-creer-son-entreprise-en-2020-333199.php) *qu'il faut souffrir* », confirme le directeur du département Opinion et stratégies d'entreprise de l'Ifop, Jérôme Fourquet, dans [un entretien aux « Echos » sur la baisse de la valeur travail](https://www.lesechos.fr/weekend/perso/cynthia-fleury-et-jerome-fourquet-pour-les-francais-la-valeur-travail-est-devenue-moins-centrale-1894341) chez les Français. Les « Z » ont peu de résistance à la frustration, ce qui oblige les managers à davantage d'explications et de démonstration, et donc exige du temps et de l'[énergie](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/0702164629262-energie-les-europeens-inegaux-face-a-l-envolee-des-prix-349113.php) des encadrants.

Comme le souligne Charlotte Vandeputte, cette vulnérabilité ne vient pas de nulle part. La génération Z est aussi la génération qui a le plus souffert du confinement avec le [Covid-19](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0604003209080-covid-19-le-cas-contact-d-un-cas-contact-est-il-un-cas-contact-340122.php) et qui est plongée dans les perspectives catastrophistes du changement climatique. « *Les entreprises doivent s'adapter. Il faut écouter, expliquer, donner la parole, embarquer les plus jeunes dans les instances de* [*gouvernance*](https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/dossiers/gouvernance-intelligence-collective/gouvernance-5-formes-qui-favorisent-l-intelligence-collective-350589.php) *et leur donner des initiatives* », explique-t-elle.

Deloitte souligne que les grandes entreprises devraient aussi s'intéresser à des moyens d'accompagner la santé mentale. Un sujet jugé purement privé dans les pays latins, alors que dans le monde anglo-saxon, certaines entreprises mettent en place des plateformes d'écoute ou de conseil.

Pour séduire et [fidéliser les jeunes,](https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/generation-infidele-vraiment-et-si-les-entreprises-nactivaient-pas-les-bons-leviers-pour-retenir-les-talents-1413829) les plantes vertes, la cantine bio, les salles de repos et de jeux - bref, le décor « cool » que développent maintes entreprises en pensant leur plaire - ne suffisent évidemment pas. Il faut proposer des « expériences ». Tout ce qui tourne autour de la RSE est important et les jeunes apprécient particulièrement le mécénat de compétence, constate Deloitte. Ils ne quittent plus l'entreprise pour gagner un peu plus, mais pour vivre des expériences. Le plan de carrière évolue. Du dialogue, de l'écoute, un salaire motivant, du sens et un environnement favorisant le bien-être, sont demandés. Plutôt maligne, la génération Z, finalement !

## 24) Climat : la discrète marche arrière des géants du pétrole

Analyse de Nabil Wakim in *Le Monde*. Publié le 02 juillet 2023  
  
**Après avoir pris des engagements en faveur de la transition écologique, les compagnies européennes renoncent à leurs promesses et misent dur des profits à court terme dans le secteur.**L’histoire oubliera peut-être ce bref moment où les principaux responsables du désastre climatique ont fait mine de faire partie de la solution. Après avoir pris des engagements pour réduire leur responsabilité dans le réchauffement climatique, les géants européens du pétrole – en particulier BP, Shell et TotalEnergies – sont en train d’opérer une discrète mais sérieuse volte-face, en misant sur les énergies fossiles, au mépris du consensus scientifique.

En 2020, alors que la pandémie de Covid-19 met le monde à l’arrêt, les prix du pétrole s’effondrent. Rapidement, les majors du pétrole en Europe s’engagentà prendre un virage vers la neutralité carbone. « Le budget carbone du monde s’épuise rapidement ; nous avons besoin d’une transition rapide vers la neutralité », s’alarme Bernard Looney, alors tout juste nommé patron de BP et dont le plan est, chose rare, salué par une partie du mouvement pour le climat britannique.

« La question de la pérennité des compagnies pétrolières est posée », [explique même au Monde Patrick Pouyanné](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/04/patrick-pouyanne-la-question-de-la-perennite-des-compagnies-petrolieres-est-posee_6041723_3234.html), PDG de Total, rebaptisé depuis « TotalEnergies ». L’anglo-néerlandais Shell ou l’italien ENI promettent d’atteindre la neutralité carbone en 2050 et s’engagent à investir massivement dans les énergies renouvelables. A l’opposé, leurs concurrents américains Exxon et Chevron prennent le parti inverse, celui d’ignorer le défi climatique et de consacrer l’essentiel de leurs investissements au pétrole et au gaz.

Trois ans plus tard, que reste-t-il de ces engagements ? Le nouveau patron de Shell, Wael Sawan, a annoncé mi-juin que l’entreprise n’avait pas l’intention de tenir ses objectifs climatiques. Il a même pris un virage à 180 degrés en prévoyant d’aller concurrencer le géant américain Exxon, dont la rentabilité retrouvée est érigée en modèle par les tradeurs du secteur. Il suit ainsi BP, qui a renoncé, dès février, à réduire massivement ses émissions de carbone d’ici à 2050. Le patron de TotalEnergies répète sans sourciller que l’entreprise – comme ses deux concurrents – continuera à investir dans de nouveaux puits de pétrole au moins jusqu’en 2030. Quant à ENI,il vient de racheter le producteur Neptune Energy pour renforcer sa production de pétrole et de gaz – l’un des plus gros rachats du secteur en Europe, évalué à 4,5 milliards d’euros.

**Consommation record**

Un revirement qui n’a pas échappé à certains acteurs, qui espéraient des efforts sérieux. Au Royaume-Uni, l’Eglise anglicane a ainsi décidé de se retirer du capital de BP et de Shell, estimant que les groupes « étaient loin du compte » pour respecter la trajectoire prévue par l’accord de Paris sur le climat.

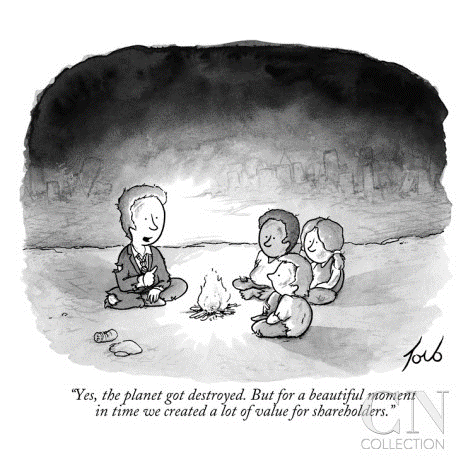
Pourtant, le consensus scientifique est clair. Les rapports du Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat expliquent que tout nouveau projet d’énergie fossile entrave la possibilité de maintenir des conditions de vie habitables sur la planète. En 2021, c’est l’Agence internationale de l’énergie (AIE), historiquement proche des milieux pétroliers, qui a précisé que, pour tenir la trajectoire de l’accord de Paris, aucun nouveau projet pétrolier ou gazier ne devait voir le jour.  
  
Après avoir admis que ces alertes étaient nécessaires, les géants du pétrole ont fait volte-face. Plutôt que de donner des leçons, « l’AIE ferait mieux d’aller convaincre ses membres [les pays consommateurs de pétrole] de baisser leurs besoins », a ainsi tonné Patrick Pouyanné [dans Le Journal du dimanche](https://www.lejdd.fr/economie/patrick-pouyanne-totalenergies-est-le-groupe-petrolier-le-plus-implique-dans-la-transition-energetique-136872) daté du 18 juin. L’argument donné par les compagnies pétrolières est toujours le même : nous répondons à une demande qui ne fait qu’augmenter. Il est vrai que le monde se dirige [vers une consommation record de pétrole en 2023](https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/28/tiree-par-les-pays-emergents-la-demande-petroliere-se-dirige-vers-un-record-en-2023_6179503_3234.html), avec plus de 102 millions de barils par jour consommés en moyenne. Après avoir [financé pendant de longues années des publications niant la science climatique](https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/10/20/comment-total-et-elf-ont-contribue-a-nourrir-le-doute-sur-la-realite-du-changement-climatique_6099044_3244.html), les géants pétroliers reprennent désormais le refrain historique des multinationales du tabac. Les entreprises n’auraient aucune responsabilité, le sujet serait uniquement dans les mains des pouvoirs publics.

La réalité est tout autre : la crise énergétique et les conséquences de l’invasion de l’Ukraine par l’armée russe ont fait exploser les prix du pétrole et du gaz. Les cinq plus grandes compagnies pétrolières privées ont engrangé 153 milliards de dollars (140 milliards d’euros) de profits pour la seule année 2022 – ce qui illustre à quel point leur modèle est entièrement dépendant du prix du baril. D’où cette question récurrente chez les acteurs du secteur : pourquoi changer de modèle alors que celui-ci est si profitable à court terme ? Les investissements dans l’électricité ou les énergies renouvelables sont moins rentables, et la communication sur les engagements climatiques est toujours qualifiée de « greenwashing » par les associations.

**Stratégie radicale**

Chez TotalEnergies, plus de 70 % des investissements sont consacrés au pétrole et au gaz, dont une bonne partie dans de nouveaux projets. Près de deux cents scientifiques avaient appelé, [dans une tribune au Monde publiée en mai](https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/05/07/nous-scientifiques-et-experts-appelons-les-actionnaires-de-totalenergies-a-voter-contre-la-strategie-climat-de-la-firme_6172438_3232.html), les actionnaires à s’élever contre la stratégie de l’entreprise avant l’assemblée générale. Peine perdue : la direction du groupe et les actionnaires ont préféré s’engager tête baissée dans une stratégie radicale qui vise à profiter des prix élevés du pétrole et du gaz, plutôt qu’à tenter le chemin de la transition.

En 2012, le New Yorker publiait [un dessin de Tom Toro](http://tomtoro.com/cartoons/#jp-carousel-135) représentant un homme dans un monde en ruine, expliquant à des enfants incrédules : « Certes, la planète est détruite. Mais pendant un moment magnifique dans l’histoire, nous avons créé beaucoup de valeur pour nos actionnaires. » Nul doute qu’à court terme la stratégie qui consiste à miser sur le pétrole sera particulièrement rentable. Mais ses conséquences sont désastreuses pour notre trajectoire climatique globale.



## 25) Rendre le digital plus éthique et durable : de gros enjeux pour les entreprises

Par COMBBASE in *L’ADN*. Publié le 27 février 2020.

**Ces dernières années, l’écologie est devenue un thème intergénérationnel récurrent de l’actualité. À cela s’est ajouté plus récemment un nouveau débat : celui de la pollution numérique, que les entreprises n’avaient pas forcément anticipée. Se pose alors la question de rendre le digital plus éthique et durable.**

**Se remettre en question**

Ce n’est plus un secret aujourd’hui, **les entreprises du numérique sont de grandes pollueuses.** Cela peut paraître surprenant, au premier abord, mais les entreprises ayant une présence importante sur internet comme les GAFA par exemple (Google, Apple, Amazon, Facebook) sont extrêmement énergivores. **Les infrastructures réseaux et les datas centers représentent à eux seuls respectivement 28% et 25% des émissions de gaz à effet de serre** générées par le numérique, selon [l’étude ADEME](https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf) de novembre 2019. Sans citer les vidéos en ligne qui seraient, d’après cette même étude, responsables de 1% des émissions mondiales de CO2.

Face à ce constat, le thème de « [l’écologie numérique responsable](https://www.ladn.eu/tech-a-suivre/dix-gestes-green-tech-economie-energie/) » s’est imposé dans le paysage de la data, du marketing et du digital au même titre que la protection des données personnelles (RGPD) en 2018.

**Prendre conscience qu’un digital plus éthique est nécessaire**

L’enjeu d’un digital plus éthique est de taille et relève même d’une stratégie au plus haut niveau pour bon nombre d’entreprises. C’est le cas pour les sociétés liées au streaming vidéo qui devraient être responsables de plus de 80% du trafic total d’internet en 2020 d’après le [rapport Click Clean](http://www.clickclean.org/france/fr/) de Greenpeace. Toujours dans cette même industrie, chaque seconde, presqu’un million de minutes de contenu vidéo sont visionnées dans le monde.

C’est dans ce cadre que les entreprises du numérique prennent conscience du facteur polluant de leurs services et cherchent à se donner une image plus *green*. C’est louable de leur part mais entre la vertu affichée, l’effet d’opportunité et un capitalisme effréné - comment séduire toujours plus de nouveaux consommateurs en surfant sur de nouveaux comportements, pour générer des sources de revenus et, rentabiliser des investissements parfois colossaux ! - il est parfois difficile de faire le tri et de déceler les véritables motivations des entreprises.

**Ne pas tomber dans le greenwashing**

Gardons-nous bien de juger les entreprises … Mais face à l’instrumentalisation du « tout éthique » et « tout responsable » à des fins commerciales et de communication d’image, restons prudent.

Restons positif : cette prise de conscience est tout de même [l’occasion pour les sociétés de se poser les vraies questions](https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/transparence/site-anti-greenwashing-evaluer-employeurs/), comme par exemple le rôle de l’humain et les conditions dans lesquelles nous produisons, stockons et consommons des datas. C’est également le bon moment pour s’interroger sur les bonnes pratiques et les nouveaux usages, visant à réduire les émissions CO2, à optimiser l’empreinte carbone ou encore à favoriser le recyclage.

Face à ces enjeux, l’usage éthique des données est déterminant ; il influence de manière réelle la transformation numérique des entreprises et l’évolution des technologies, jusqu’à peser dans le choix d’investissements et à bousculer les *process*.

**Concilier compétitivité et responsabilité sociale des entreprises**

Face à des consommateurs de plus en plus « écolos » et (paradoxalement) toujours plus avides de technologies, dont l’usage du numérique ne cesse de croître, les entreprises sont confrontées à un double défi : développer leurs parts de marché tout en consommant moins d’énergie. Bien au-delà du numérique, la responsabilité « environnementale » devient « sociétale ». C’est ce qu’on appelle l’engagement RSE (responsabilité sociale des entreprises) qui définit **l’ensemble des pratiques mises en œuvre par les entreprises pour respecter les principes du développement durable** : avoir un impact positif sur la société et respecter l’environnement, tout en étant économiquement viable.

A tous les sceptiques, nous pouvons affirmer que même si l’impact de la RSE et son ROI sont difficilement quantifiables, elle crée indiscutablement de la valeur et vient valoriser l’image de l’entreprise.

**Casser les idées reçues**

La [RSE n’est pas réservée aux grandes entreprises](https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/marques-engagees/rse-entreprises-peuvent-elles-ignorer/). Ainsi, la Charte du Développement Responsable du [SNCD](https://www.sncd.org/) (Syndicat National de la Communication Directe) est une arme pour les PME. Ce « label RSE » permet de gagner en réputation, tant sur les bonnes pratiques et la déontologie, que sur le fait de gagner des budgets.

« La charte du SNCD témoigne d’une vraie réflexion autour de l’écologie numérique et des effets de la digitalisation, pour remettre l’humain au cœur de la data et s’inscrire dans une démarche vertueuse qui tient compte des comportements d’une nouvelle génération de marketeurs et de dataminers façonnés par l’IA, le big data et le digital » , explique Christophe de Larquier, dirigeant de [Data Project](https://dataproject.fr/).

Enfin, **n’oublions pas le facteur humain**. En effet, un « digital plus éthique » entre dans les préoccupations des salariés. C’est un véritable stimulus qui agit directement et positivement sur l’esprit d’entreprise, le sentiment d’appartenance (et celui d’être utile), mais aussi sur la motivation et l’implication des équipes.

## 26) Pour aller plus loin : Comment les entreprises polluantes ont transformé les quotas gratuits de CO2 en un marché de plusieurs milliards d’euros

Par [Guillaume Delacroix](https://www.lemonde.fr/signataires/guillaume-delacroix/), [Emmanuelle Picaud](https://www.lemonde.fr/signataires/emmanuelle-picaud/) et [Luc Martinon](https://www.lemonde.fr/signataires/luc-martinon/) in *Le Monde*. Publié le 30 mai 2023 **« Droits à polluer » (1/2). Alors que l’Union européenne renforce ses objectifs de décarbonation pour 2030, les cimentiers et les sidérurgistes ont utilisé le système d’aide communautaire pour gonfler leurs profits.**

C’est une histoire de trente ans qui se chiffre en milliards d’euros. Trente longues années qui ne resteront pas dans les annales de l’Union européenne (UE) comme étant les plus glorieusesdans sa lutte contre le réchauffement climatique. Trois décennies au cours desquelles les industries les plus polluantes du Vieux Continent – l’acier, le ciment, le pétrole, l’aluminium et d’autres – auront reçu gratuitement des quotas d’émissions de CO2, sortes de « droits à polluer » supposés être réduits dans le temps, afin de les inciter à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.

Or, le dispositif a rapidement été détourné de son objet pour devenir un outil financier permettant à ses bénéficiaires d’augmenter leurs profits, grâce à la revente de ces quotas. Rien qu’entre 2013 et 2021, estime le Fonds mondial pour la nature, les plus grosses industries émettrices ont empoché 98,5 milliards d’euros et n’ont consacré qu’un quart de cette somme (25 milliards d’euros) à l’action climatique.

Le [système des quotas gratuits, lancé le 1er janvier 2005](https://www.lemonde.fr/planete/article/2005/11/29/l-europe-pionniere-sur-le-marche-du-co2_715500_3244.html) et toujours en vigueur, est appelé à disparaître en 2034. Le 18 avril, le Parlement européen a en effet adopté un nouveau plan pour le climat prévoyant le remplacement progressif des quotas gratuits [par un « mécanisme d’ajustement carbone aux frontières » de l’Union](https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/12/13/l-union-europeenne-adopte-une-taxe-carbone-aux-frontieres-pour-verdir-ses-importations-industrielles_6154133_3244.html), dans le but de verdir, cette fois, les importations des secteurs les plus émetteurs de CO2. L’UE, en optant pour un dispositif plus simple, n’a pas fait officiellement son mea culpa. Mais c’est bien de cela qu’il s’agit.

**Détournement « légal »**

Comme nous le révélons au terme de huit mois d’enquête avec le soutien financier du [fonds Investigative Journalism for Europe (IJ4EU)](https://www.investigativejournalismforeu.net/), ce système, qui se voulait bienveillant à l’égard des industriels, a été détourné de son but initial. Nous nous sommes intéressés aux sidérurgistes et aux cimentiers de France et d’Espagne, deux secteurs qui font partie des plus gros bénéficiaires.

L’analyse approfondie des transactions financières enregistrées par ces acteurs sur le système d’échange de quotas d’émissions (SEQE-EU-ETS en anglais) confirme ce que certains supposaient depuis longtemps : les entreprises ont revendu une partie de leurs quotas gratuits pour des centaines de millions d’euros, parfois des milliards. Mais, contrairement à l’énorme fraude à la TVA qui avait ébranlé le dispositif à ses débuts, faisant perdre 6 milliards d’euros aux pays de l’UE et donnant lieu à des condamnations en justice bien des années après, le détournement dont il est question s’opère de façon légale.

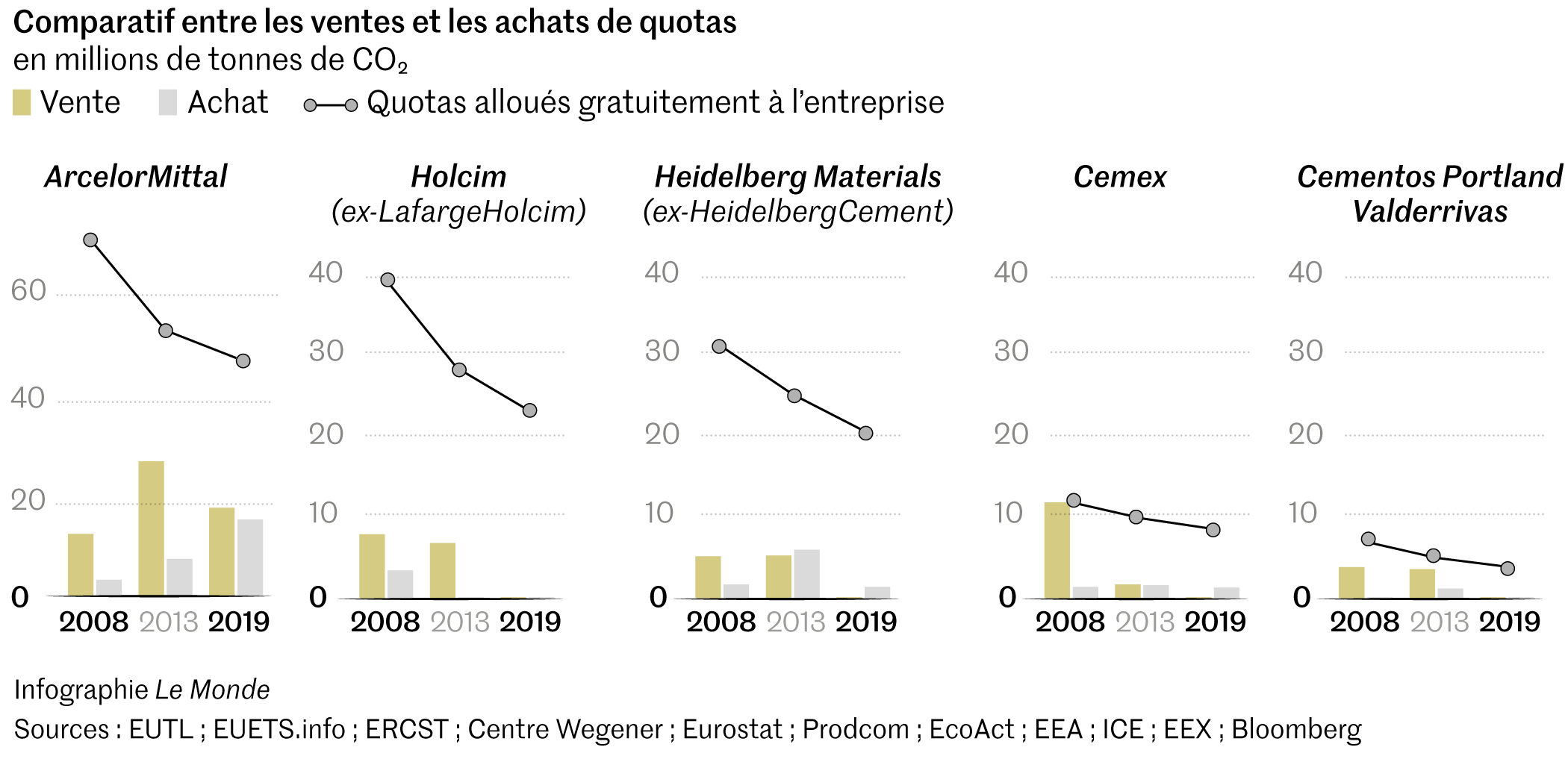
Le début de cette histoire remonte au sommet de Rio, en 1992. C’est à cette époque que naît l’idée d’une taxe carbone à laquelle seraient soumises les industries des pays développés, pour rendre l’économie plus soucieuse de l’environnement. L’initiative n’obtient pas l’unanimité des Etats membres, la France, en particulier, bloquant la décision. En 1997, le protocole de Kyoto remet ce sujet sur la table. Al Gore, vice-président des Etats-Unis, juge l’idée intéressante, mais craint que cette approche ne soit pas approuvée par le Congrès américain. Il faut donc imaginer un dispositif plus compatible avec le modèle capitaliste, en vue d’un éventuel rapprochement des marchés transatlantiques dans le futur.

Le Vieux Continent met alors sur pied un marché européen du carbone, au sein duquel les industriels pourront acheter et vendre des quotas pour réguler leurs émissions de CO2. « L’UE a créé de toutes pièces un marché qui n’avait jamais existé jusqu’alors. C’est une première dans l’histoire de l’humanité », rappelle Thomas Pellerin-Carlin, directeur du programme Europe à l’Institut de l’économie pour le climat. Aujourd’hui, ce marché est la première place financière de ce type dans le monde, même si d’autres émergent, par exemple en Chine.

« Dès le départ, des questions centrales sont posées. Sur quel modèle attribuer les quotas que les entreprises vont échanger entre elles ? Faut-il les donner gratuitement ou les vendre ? Qui sera couvert par le mécanisme ? Les entreprises pourront-elles épargner des quotas d’une année sur l’autre ? », liste Julien Hanoteau, professeur d’économie et développement durable à la Kedge Business School d’Aix-Marseille. Un modèle prend forme rapidement, même s’il ne fait pas l’unanimité. Chaque année, l’Union européenne décide d’allouer gratuitement aux industriels des quotas de CO2, en fonction des gaz à effet de serre que ces derniers estiment qu’ils vont émettre au cours des douze mois suivants. Un quota équivaut à une tonne de CO2.

**Vente des quotas de CO2 sans contrepartie**

Au bout d’un an, les installations industrielles doivent restituer le nombre de quotas équivalant à leurs émissions de CO2 effectivement réalisées. Si elles ont émis davantage de CO2 que prévu, elles peuvent acheter des quotas supplémentaires à des entreprises qui n’ont pas utilisé tous les leurs, selon le principe « pollueur-payeur » imaginé par les créateurs de ce marché. A l’inverse, si elles ont émis moins de CO2 que prévu, elles peuvent revendre les quotas qu’elles détiennent en excédent. Les quotas n’ont pas de date limite de vente. Et lorsqu’ils sont en surplus, ils deviennent des stocks sous forme de simples actifs financiers que les entreprises peuvent vendre à leur guise, sans contrepartie, ou compléter en en achetant d’autres sur le marché, si le prix du carbone a baissé.



ArcelorMittal indique ainsi, dans son rapport annuel 2022, qu’il détenait 154 millions d’euros d’ « actifs financiers intangibles » au titre des quotas de CO2, au 31 décembre 2021, et 691 millions d’euros au 31 décembre 2022, relève l’association internationale de journalistes Finance Uncovered, basée à Londres et sollicitée dans le cadre de notre enquête. Le résultat, précise l’entreprise, d’achats « arrivés à maturité » qui lui ont permis de renforcer l’actif de son bilan, pour des montants considérables.

La phase pilote du dispositif européen des quotas gratuits a démarré il y a près de vingt ans, en 2005, pour atteindre un régime de croisière en 2008. Avec une logique de départ qui étonne, a posteriori. Plus l’installation industrielle prévoit d’émettre de CO2, plus elle reçoit de droits à polluer. A partir de 2008 et jusqu’en 2012, les quotas sont alloués en se référant aux années de production antérieures à la crise économique. Résultat, les industriels reçoivent beaucoup plus de quotas que ce qu’ils émettent réellement. Certains industriels eux-mêmes ont rapidement émis des réserves sur les méthodes du système SEQE, comme les cimentiers espagnol Cementos Tudela Veguin ou français Vicat.

« Nous nous sommes dit que nous étions sur un terrain glissant, que nous allions devoir potentiellement redonner les stocks accordés en trop. Nous étions conscients que cela ne pourrait pas durer, que quelqu’un allait sonner la fin de la récréation à un moment donné », commente Eric Bourdon, directeur général adjoint du cimentier français, qui a choisi de son côté de ne pas toucher aux surplus de quotas qui lui avaient été distribués, une stratégie à rebours de celle de ses concurrents.« Nous avons un peu vendu au début, mais nous avons très vite arrêté. Nous disposons aujourd’hui de 4,5 millions de tonnes de quotas de CO2. Nous devrons décider de leur bon usage », poursuit-il.

Les règles d’allocation ont certes été modifiées en 2009, puis en 2018. Mais les dérives ont continué, comme le montre le dernier rapport sur l’état du SEQE, publié en 2022 par l’association European Roundtable on Climate Change and Sustainable Transition. Les excédents cumulés de quotas gratuits ne se sont stabilisés qu’en 2013, et encore, à très haut niveau, pour l’équivalent de 1,3 milliard de tonnes de CO2. Et c’est seulement en 2017 que les émissions de CO2, tous secteurs confondus, ont commencé à s’infléchir significativement.

**« Un marché créé de toutes pièces »**

Pour le député européen Yannick Jadot (Europe Ecologie-Les Verts), qui réclame depuis des années la suppression des quotas gratuits, le constat est amer. « La puissance publique a créé un marché de toutes pièces, en acceptant d’emblée toutes les dérives insupportables de la financiarisation de l’économie », dénonce l’ancien candidat écologiste à l’élection présidentielle 2022. « L’Etat aurait très bien pu récupérer l’argent généré par les ventes de quotas pour compenser écologiquement les activités polluantes, faire baisser la TVA ou diminuer l’impôt sur le revenu. Or, ce n’est pas ce choix qui a été fait, mais celui de laisser librement les entreprises opérer », déplore, lui aussi, M. Hanoteau.

Les quotas sont mis aux enchères tous les matins à 11 heures. Au début, les transactions représentaient quotidiennement un petit million de tonnes de CO2. Depuis, le marché s’est sophistiqué. Il s’étend à près de 18 000 installations et les industriels, par l’intermédiaire de banques, de fonds d’investissement, de brokers et d’une douzaine de sociétés de trading, échangent aujourd’hui 20 à 30 millions de tonnes de CO2 chaque jour, en anticipant les variations futures du prix du carbone.

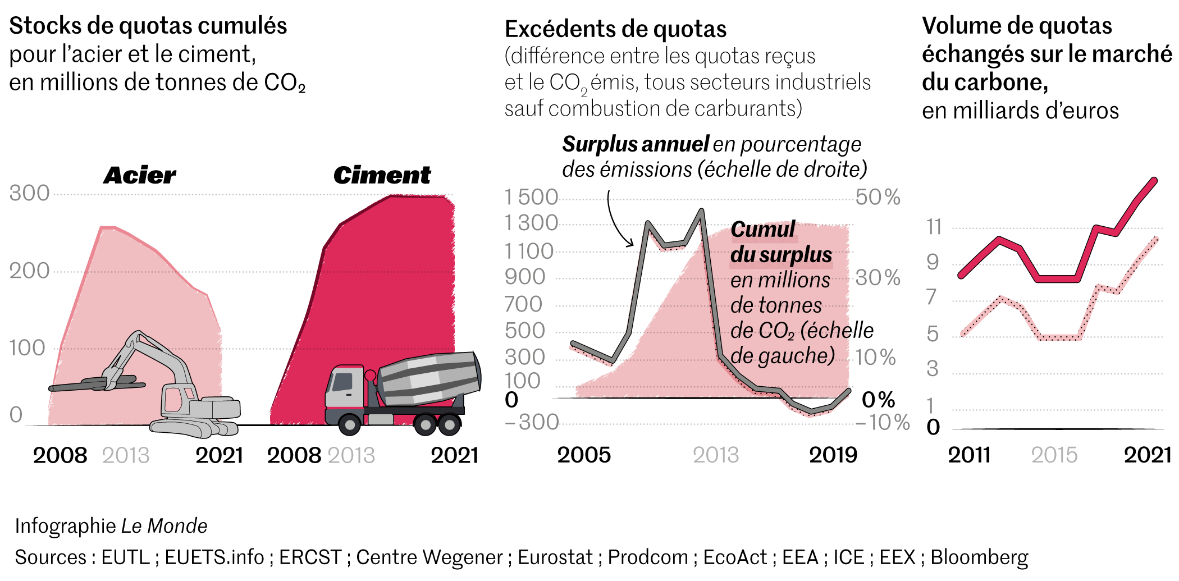
« Le marché est devenu très intéressant pour les investisseurs. Le prix du carbone était initialement de 7 euros la tonne, il est passé, en août 2008, à 24 euros, et, maintenant, il tourne autour de 100 euros. Certains prédisent qu’il atteindra 150 euros en 2030 et, en attendant, plus de 80 % des transactions relèvent de la spéculation et non plus de problématiques environnementales », indique Ismael Romeo, directeur de SendeCO2, une société de trading installée à Barcelone.

Ivan Pavlovic, spécialiste de la transition énergétique chez Natixis (filiale du groupe Banque populaire Caisse d’épargne), le confirme : « Même s’ils restent pour le moment minoritaires, des fonds d’investissement spéculatifs spécialisés dans les marchés du carbone, qui parient sur ces quotas, existent à présent. » En 2021, près de 11 milliards de tonnes de CO2 ont été échangées sur le marché, pour une valeur de 683 milliards d’euros, calcule la société d’analyse financière britannique Refinitiv.

**« C’est une boîte noire »**

Très vite, le système se révèle défaillant. Les transactions sont difficiles à tracer, même pour les experts du domaine. « Le système est assez ésotérique. A tous les niveaux, y compris à la Commission européenne, personne n’a de vision globale et unanime. C’est une boîte noire. Seuls les directeurs financiers ou les directeurs industriels des entreprises concernées savent exactement ce qui est fait avec ces quotas », reconnaît le dirigeant d’une société de trading de quotas de CO2.

Parfois, les transactions ne sont pas uniquement justifiées par des raisonnements financiers. « Elles peuvent aussi être inspirées par des événements climatiques ou politiques. Les énergéticiens, exclus du système des quotas gratuits dès 2013, parce qu’ils s’en servaient pour augmenter le prix du courant, sont obligés d’en acheter à leurs frais. Il leur arrive d’en revendre à la sortie de l’hiver, si la température a été plus élevée que prévu et que leurs émissions de CO2 ont par conséquent été plus basses. Même chose s’il y a inflation sur les prix de l’énergie, comme à l’été 2022, quand le tarif du gaz s’est envolé », fait observer Gregory Idil, tradeur chez Vertis Environmental Finance, une société basée à Bruxelles.



Quoi qu’il en soit, les entreprises rechignent à communiquer ces informations qu’elles estiment sensibles pour leur compétitivité industrielle. « Les transactions sont le reflet de l’activité économique. Si une entreprise dit qu’elle a vendu des quotas, elle reconnaît potentiellement que sa production a baissé », explique le tradeur barcelonais Ismael Romeo. Vendeur, acheteur… Tout le monde n’est, en outre, pas égal vis-à-vis des droits à polluer. Le sidérurgiste anglais British Steel l’a appris à ses dépens. Après s’être débarrassé de ses quotas gratuits pour combler ses pertes financières, il a dû racheter des droits à polluer pour pouvoir poursuivre ses activités et être autorisé à émettre du CO2. Sauf qu’entre-temps le prix du carbone s’est envolé. Au bout du compte, la société s’est surendettée et, victime de sa spéculation, [elle a fini par faire faillite, en 2019](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/05/22/le-sort-de-british-steel-au-bord-de-la-faillite-inquiete-ascoval_5465446_3234.html).

**Opacité**

Les ventes de quotas sont placées sous le sceau du « secret des affaires ». C’est un argument qu’ont opposé plusieurs des entreprises que nous avons interrogées pour commenter les informations issues de notre base de données. En Espagne, les cimentiers nous ont renvoyés vers leur fédération patronale, Oficemen, pour obtenir des données sectorielles consolidées. Or, ladite fédération botte en touche. « Oficemen ne dispose pas de données. Ces questions se rapportent à des problèmes spécifiques des entreprises, et ce sont elles qui vous répondront », nous a rétorqué un porte-parole. Aucune ne l’a fait.

Autre difficulté, les transactions financières, réalisées par chacun des 18 000 sites industriels ayant bénéficié de quotas gratuits, sont publiées rétrospectivement par l’UE avec trois ans de décalage. Actuellement, si les allocations de quotas gratuits sont connues jusqu’en 2022, les derniers chiffres disponibles concernant les reventes sont ceux de 2019. Et encore, ils ne disent pas tout. Certaines usines ayant changé de mains, il est impossible de reconstituer l’historique des transactions site par site. Les registres de l’Union européenne – European Union Transaction Logs (EUTL)–, sur lesquels nous avons travaillé en nous aidant de la base de données du site EUETS. info, permettent de tracer, par date et par heure, les échanges de quotas réalisés entre opérateurs. Toutefois, ils ne font pas apparaître les éventuels changements de propriétaire d’installations industrielles ayant pu intervenir sur la période étudiée (2005-2019), ce qui contribue à l’opacité de ce marché.

Aussi le cimentier helvétique Holcim refuse-t-il de commenter les chiffres, au motif que son périmètre a changé depuis [son mariage, en 2015, avec Lafarge](https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/03/20/lafarge-et-holcom-signent-un-compromis-pour-sauver-leur-fusion_4597607_3234.html), rapprochement qui a donné lieu à des cessions de cimenteries par le nouvel ensemble. Même chose pour l’allemand Heidelberg Materials (ex-HeidelbergCement), qui a modifié en profondeur son réseau de cimenteries en Europe, après la reprise, en 2016, de l’italien Italcementi et de sa branche hexagonale Ciments Calcia.

L’espagnol Cementos Portland Valderrivas, lui, est devenu leader dans la péninsule Ibérique, lors de la prise de contrôle d’Uniland, en 2006, dont il n’a récupéré la totalité du capital qu’en 2013, après avoir cédé sa filiale Cementos Lemona à l’irlandais CRH. Son concurrent, Cementos Molins, rappelle avoir acquis, en 2013, une installation du mexicain Cemex à Barcelone, ce qui « fausse », d’après lui, le bilan de ses échanges de quotas. Leur confrère brésilien Votorantim Cimentos est dans la même configuration, n’étant entré sur le marché ibérique qu’en 2012, en reprenant les sites du portugais Cimpor.

**Des entreprises « excédentaires »**

Une chose est sûre, un groupe comme ArcelorMittal a toujours reçu plus de quotas gratuits qu’il n’émettait de CO2. Et c’est toujours le cas aujourd’hui. Le géant de l’acier en a revendu en grande quantité en 2008, puis en 2011 et en 2012. Toutefois, pour des raisons d’optimisation financière, il en a aussi racheté certaines années, lorsque le prix du carbone baissait. Au total, selon les registres [EUTL](https://ec.europa.eu/clima/ets/), le géant de la sidérurgie aurait vendu, entre 2005 et 2019, pour 3,7 milliards d’euros de quotas et en aurait acheté pour 1,8 milliard, dégageant une marge de 1,9 milliard. Sollicité par Le Monde, ArcelorMittal France n’a pas été en mesure de valider ces chiffres.

Toujours selon les registres EUTL, Holcim, lui, a été en situation d’excédent de droits à polluer jusqu’en 2017. Il en aurait revendu beaucoup de 2008 à 2012, avant sa fusion avec Lafarge qui vendait, lui aussi, beaucoup de quotas. Au total, les deux firmes aujourd’hui fusionnées auraient vendu pour 1,3 milliard d’euros et acheté pour 339 millions à ce jour, soit un solde positif de 986 millions. Les montants sont noyés dans les comptes du groupe et sont impossibles à retrouver en tant que tels dans les rapports annuels. « Les données de transactions sont des données relevant des affaires, sur lesquelles nous ne communiquons pas », déclare Lafarge France.

Leur concurrent, Heidelberg Materials, lui, a été en excédent jusqu’en 2016. Cet acteur majeur du ciment européen, présent en France à travers sa marque Ciments Calcia et en Espagne avec les cimenteries de Sociedad Financiera y Minera, se serait lui aussi débarrassé d’une quantité importante de quotas après la crise financière de 2008, pour 732 millions d’euros au total, mais il aurait cessé cette pratique en 2016 et en aurait aussi acheté pour 364 millions, soit, au bout du compte, un bénéfice de 368 millions. Selon un porte-parole, la firme allemande « ne dispose malheureusement pas de ces informations ».

En Espagne, l’entreprise Cementos Portland Valderrivas, filiale du géant des travaux publics FCC, est l’une des plus grosses émettrices de CO2. De 2008 à 2012, elle a reçu chaque année un volume démesuré de droits à polluer, sans commune mesure avec le niveau de ses émissions réelles. Elle n’a cessé d’être en excédent qu’en 2021. Elle en aurait vendu une partie, empochant 288 millions d’euros, et acheté pour 11 millions, soit un profit de 277 millions. Des chiffres qu’elle refuse de commenter. « Nous avons pour principe de ne pas participer aux enquêtes journalistiques », nous a-t-on expliqué.

**« Sauver les meubles »**

On retrouve néanmoins certaines de ces transactions dans les comptes annuels déposés au registre du commerce par sa filiale Cementos Alfa. Jusqu’en 2021, une ligne explicitement intitulée « vente de droits d’émissions de gaz à effet de serre » apparaît aux bilans de cette société, confirmant que les quotas sont bien considérés comme un actif et qu’ils sont gérés par la direction financière de l’entreprise, et non par la direction de l’environnement ou du développement durable.

« Certaines entreprises ont massivement vendu en 2012, en 2014 ou encore en 2018, années qui correspondent soit à l’instauration de critères d’allocations de quotas gratuits plus sévères,soit à des périodes où les prix du carbone étaient hauts », observe Florian Rothenberg, analyste spécialiste des marchés du carbone au sein du cabinet de conseil ICIS.

Sur le terrain, les témoignages confirment que la tempête financière de 2008 a précipité les ventes de quotas. « A l’époque, la seule préoccupation de nos dirigeants était de sauver les meubles. C’est dans ce climat de crise que certaines cimenteries ont commencé à vendre leurs droits à polluer dont elles n’avaient plus besoin, en raison de la chute drastique de l’activité. Depuis, les réglementations européenne et espagnole ont beaucoup évolué, pour mieux favoriser la réduction progressive des émissions carbonées de l’industrie et décourager la spéculation sur le marché du CO2 », raconteDaniel Lopez Caro, représentant de la fédération industrielle du syndicat UGT au sein de la filière cimentière.

**Secret absolu**

Plusieurs syndicalistes français et espagnols le disent : les représentants du personnel assistant aux réunions avec la direction sont tenus au secret le plus absolu sur le sujet. On leur fait signer des engagements de confidentialité, auxquels aucun ne se risque à déroger, par peur d’être poursuivi en justice, comme cela est déjà arrivé chez ArcelorMittal. Une source contactée par Le Monde, qui a pu avoir accès aux comptes d’une des entreprises concernées, affirme que cette pratique a bien cours : « En 2022 encore, nos dirigeants ont revendu des quotas pour des dizaines de millions d’euros. Ces sommes permettent de redonner des couleurs au résultat net de l’entreprise, quand l’année a été moyenne. »

« Je sais ce que ma boîte a empoché en vendant aux enchères des quotas obtenus gratuitement, mais, au comité d’entreprise, j’ai juré de ne pas divulguer les chiffres. Je peux juste dire que l’argent a permis d’arranger les comptes pour 6 à 10 millions d’euros par an, quand la conjoncture était difficile », confie, sous le sceau du secret, un syndicaliste espagnol. Une autre source syndicale anonyme confirme cette pratique chez les sidérurgistes : « A l’époque de la crise, à Florange, ArcelorMittal recevait des quotas gratuits alors que le site était à l’arrêt. C’était une tromperie, car cet argent n’a pas servi à réduire les émissions de CO2 ou à investir dans les énergies propres. C’était une manne d’argent inespérée sur laquelle ils se sont évidemment jetés », confie-t-elle.

« On nous donnait des chiffres oralement et, la plupart du temps, nous ne disions rien, car la direction nous expliquait qu’en revendant les quotas, elle avait sauvé nos emplois. Du coup, nous fermions les yeux. Nous préférions ne pas savoir », témoigne un ancien d’Holcim Espagne. « Tout le monde sait où l’argent a fini, mais il est malheureusement impossible de démontrer le lien direct entre les ventes de quotas et les dividendes distribués aux actionnaires de ces entreprises », déplore Judith Kirton-Darling, secrétaire générale d’IndustriALL Europe, le syndicat européen des salariés de l’industrie.

Pour Sam Van den plas, directeur de campagne au sein de Carbon Market Watch, une ONG qui suit depuis plusieurs années l’affaire des quotas gratuits, le mystère est désormais levé : « Nous savons enfin ce que les entreprises ont fait de leurs droits à polluer. Jusqu’ici, nous n’avions que des hypothèses », se félicite-t-il, en référence à une étude du cabinet CE Delft qui avait estimé, en 2016, que les montants des ventes de quotas gratuits s’élevaient à plusieurs milliards d’euros.

Pour Yannick Jadot, le système des quotas gratuits se situe « au-delà du jugement moral ». « Cette histoire est scandaleuse, comme l’est la possibilité d’aller acheter des droits à polluer dans des pays africains. C’est une façon de se déresponsabiliser et de pratiquer faussement la décarbonation », fustige-t-il. « Les entreprises ont dévoyé le concept des quotas gratuits pour faire du profit, cela pose une question éthique. Au moment où l’on essaie de sauver la planète, certains s’en mettent plein les poches, c’est indécent », résume Ana Isabel Martinez Garcia, spécialiste du secteur de l’acier au cabinet de conseil et d’expertise comptable Syndex. Indécent, mais légal.

## 27) Pour aller plus loin : Le succès inattendu des théories de l’effondrement

Par Audrey Garric et Cécile Bouanchaud in *Le Monde*. Publié le 5 février 2019

**Pour les « collapsologues », notre civilisation, fondée sur les énergies fossiles, disparaîtra dans les années 2030. Une pensée qui rencontre de plus en plus d’écho auprès du grand public.**

C’est une vision qui donne le vertige. Et qui provoque un abattement teinté de sidération. Celle d’un monde où les infrastructures n’existent plus à grande échelle, ni les institutions telles que nous les connaissons. La dernière goutte de pétrole a été brûlée, la nourriture et l’eau potable se sont raréfiées, la lumière électrique, les ordinateurs et les voitures apparaissent comme un lointain souvenir. Les guerres, les épidémies et les famines ont décimé la moitié de la population mondiale. Ce scénario n’est pas celui du roman post-apocalyptique La Route de Cormac McCarthy. C’est l’une des thèses de « l’effondrement » de notre civilisation, défendue par des chercheurs, des experts et quelques hommes politiques, qui rencontre un succès inattendu auprès du grand public.

En quelques mois, ce terme, ainsi que celui de « collapsologie » (du latin collapsus, « tombé en un seul bloc »), est devenu incontournable. On l’a entendu dans la bouche du premier ministre Edouard Philippe, faisant référence à l’ouvrage du biologiste et géographe américain Jared Diamond, Effondrement (Gallimard, 2006) ou dans [l’appel de 200 personnalités pour sauver la planète](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/09/03/le-plus-grand-defi-de-l-histoire-de-l-humanite-l-appel-de-200-personnalites-pour-sauver-la-planete_5349380_3232.html), publié dans Le Monde en septembre 2018.

Un podcast, [Présages](https://www.presages.fr/), et une Web-série documentaire, [Next](https://www.youtube.com/watch?v=ImGLPH3eIdE), lui sont consacrés, les groupes Facebook se multiplient sur le sujet, comme [Transition 2030](https://www.facebook.com/groups/transition.2030/), [La collapso heureuse](https://www.facebook.com/groups/LaCollapsoHeureuse/) ou [Adopte un collapso](https://www.facebook.com/groups/2145160009068460/), des « apéros collapso » sont organisés. Un module vient d’être créé sur le sujet dans deux masters de l’université de Cergy-Pontoise, en Ile-de-France.

**Une nouvelle science**

Un engouement cristallisé autour de la succession de catastrophes liées au dérèglement climatique depuis l’été dernier, de la démission fracassante de Nicolas Hulot ou du mouvement des « gilets jaunes ». Mais cet emballement s’explique surtout par le succès de l’ouvrage Comment tout peut s’effondrer (Seuil, 2015) de Pablo Servigne et Raphaël Stevens, vendu à 60 000 exemplaires, essentiellement en France et en Belgique. Les auteurs y définissent ce qu’ils considèrent comme une nouvelle science interdisciplinaire, la « collapsologie ».

En compilant des études, des faits, des prospectives, ils assurent que l’on assistera, pour certains au plus tard dans les années 2030, à un effondrement mondial et systémique de la civilisation thermo-industrielle, fondée sur les énergies fossiles. « Cela signifie que dans tous les pays du monde, les besoins de base (alimentation, eau, logement, chauffage, transports, etc.) ne seront plus fournis, à un coût raisonnable, à une majorité de la population par des services encadrés par la loi », explique Yves Cochet, ancien député et ex-ministre de l’environnement, qui dirige aujourd’hui l’Institut Momentum, un cercle de réflexion.

Quelle sera l’étincelle ? « Les déclencheurs possibles sont multiples », affirme le mathématicien. Ce processus pourrait démarrer avec une crise financière plus importante que celle de 2008, la fin des énergies fossiles, un relagarge rapide de méthane depuis la toundra sibérienne qui augmenterait brutalement la température mondiale ou encore une crise sociale d’ampleur inédite.

L’idée n’est pas neuve. Elle trouve ses racines dans les années 1970, dans un contexte de peur d’un hiver nucléaire. En 1972, le rapport Meadows « Les limites à la croissance » annonçait un écroulement de nos ressources et de nos économies pour les années 2030 si nous poursuivionsle même mode de vie. Les rapports du Groupe d’experts intergouvernemental sur l’évolution du climat n’ont ensuite cessé de tirer la sonnette d’alarme quant à l’emballement de la machine climatique.

**L’ère anthropocène**

Tous les indicateurs sont d’ores et déjà au rouge : la température mondiale s’est élevée de plus de 1 °C depuis l’ère préindustrielle, la concentration en CO2 de l’atmosphère a atteint un niveau inégalé depuis 800 000 ans, [60 % des vertébrés ont disparu depuis 1970](https://www.lemonde.fr/biodiversite/article/2018/10/30/l-inexorable-declin-de-la-faune-sauvage_5376345_1652692.html) et probablement [plus de 75 % des populations d’insectes volants](https://www.lemonde.fr/biodiversite/article/2017/10/18/en-trente-ans-pres-de-80-des-insectes-auraient-disparu-en-europe_5202939_1652692.html)en trois décennies en Europe, ce que l’on nomme la sixième extinction de masse. De sorte que la Terre est entrée dans une nouvelle époque géologique, l’anthropocène, où l’humanité est la principale force de mutation de la planète. Les collapsologues citent également la consommation effrénée de matières premières, la démographie galopante, les migrations en hausse, la fragilité du système économique et financier…

Autant de donnéesqui leur font dire que l’effondrement est déjà en cours. « Il s’agit d’un processus qui a commencé, qui n’a pas encore atteint sa phase la plus critique et qui sera graduel », estime l’ingénieur agronome de formation, Pablo Servigne, soulignant que « les effondrements de civilisation, comme [celles]des Mayas et des Romains, se sont toujours faits sur plusieurs décennies ».

Le chercheur n’exclut pas pour autant un « scénario plus catastrophiste ». Celui d’un effondrement brutal de notre civilisation. Selon lui, la configuration de notre société occidentale, où tout est « interconnecté » du fait de la mondialisation – flux économiques, d’informations, de matériaux, de ressources, etc. – vient « accélérer et aggraver la dynamique de rupture ».

Une rupture qui sera d’autant plus « violente » que « personne n’est préparé », s’inquiète Julien Wosnitza, qui a signé un ouvrage intitulé Pourquoi tout va s’effondrer (Les Liens qui libèrent, 2018). L’ancien banquier de 24 ans a quitté le domaine de la finance et se consacre désormais à la protection des océans. Il considère que nos représentants « vont à l’inverse de ce qu’il faudrait faire » en menant des politiques de croissance, quand il faudrait prendre « des mesures impopulaires » comme, par exemple, « diviser par dix le niveau de vie de la population ». A l’instar de ses confrères collapsologues, le jeune homme ne croit pas aux politiques de transition écologique – « Il est trop tard ».

La question pour eux n’est désormais plus de savoir si la catastrophe va survenir, mais comment l’amortir et vivre avec. Contrairement aux survivalistes américains qui construisent des bunkers et font des réserves de nourriture pour faire face seuls à un monde post-carbone, les collapsologues français défendent des valeurs comme l’entraide, le partage, la résilience ou encore la décroissance. Ils promeuvent la création de petites communautés autosuffisantes en énergie et en nourriture, sur le modèle de laZAD de Notre-Dame-des-Landes (Loire-Atlantique).

**« Mise en récit d’alertes »**

Selon Pablo Servigne, la spiritualité a aussi un rôle à jouer dans cette transition. « Notre rapport au monde, aux autres êtres vivants, qui nous voulons être en tant qu’individu, sont des questions fondamentales, qui ne sont pas réservées uniquement aux religions et qui ressortent forcément lorsqu’on évoque la possibilité de fin du monde », estime le chercheur, également coauteur du livre Une autre fin du monde est possible (Seuil, 2018), vendu à 25 000 exemplaires, qui apporte des pistes pour vivre « sereinement l’après ».

L’appellation de « science » dont se revendique la collapsologie est loin de faire l’unanimité parmi les universitaires.Elle relève plutôt de la « mise en récit d’alertes » qui peut permettre de « susciter une prise de conscience de la population », juge l’historien de l’environnement Jean-Baptiste Fressoz. Pour le chercheur au CNRS, le mouvement mélange deux processus très différents : le changement climatique qui est avéré et l’épuisement des ressources, en particulier du pétrole, qui est toujours repoussé à plus tard. Plutôt qu’un effondrement, la crise environnementale est surtout « une violence lente qui touche déjà les plus pauvres ». Une chose est certaine : la planète et l’humanité sont mal en point, collapsologie ou pas.

**Qui sont les « effondristes » ?**

Désormais, le sujet de la collapsologie a dépassé les cercles d’écologistes radicaux ou de climatologues aguerris. Aucun chiffre n’existe néanmoins pour quantifier la diffusion de ce mouvement. Un [questionnaire élaboré par Loïc Steffan](https://docs.google.com/forms/d/1s7LCB2F5RZfTXRraGRxZ3puunrlJqNmDMZ_BVhpSEO8/edit?fbclid=IwAR3NoXyJkSlbMO4ML_9uU_GiuuOeNxLsrq_b6B6_62OCffaDsREF_5bLotQ#responses), professeur de management à l’université d’Albi et fondateur du groupe Facebook La Collapso heureuse, dans le cadre d’un travail avec ses étudiants, en octobre 2018, donne toutefois un aperçu de qui sont les « collapsologues », « collapsonautes », « effondristes » ou « transitionneurs », selon comment on les nomme. Sur les 1 600 personnes qui ont répondu, 61 % sont des hommes, 40 % ont entre 35 et 49 ans, 85 % ont fait des études supérieures, le plus souvent longues, 64 % vivent en ville ou en banlieue, 30 % se déclarent « très à gauche » (et 28 % ne croient pas à la politique) et 57 % adoptent un mode de vie « plutôt écolo ».

# Renforcer les valeurs et le sens du travail en entreprise

## 28) « Le dirigeant ? Le produit d'un écosystème et non le centre »

Par Julie Le Bolzer in *Les Echos*. Publié le 22 janvier 2016

**Co-auteur de l'ouvrage *Ensemble, on va plus loin*\*, Gaëtan de Sainte Marie, président fondateur de PME Centrale - une centrale d’achats collaborative pour les PME, les ETI et les TPE -, défend l’idée selon laquelle l’économie collaborative peut être une source de succès pour les dirigeants et les entrepreneurs.**

**Est-ce l’affaire du seul DG que d’insuffler une démarche collaborative dans l’entreprise ?**

**Gaëtan de Sainte Marie** : C’est un peu le message : démontrer aux dirigeants que le collaboratif est une source de développement pour l’entreprise quelle qu’elle soit. En s’inspirant de ce que fait l’économie collaborative - en matière de management, de formation, d’interactions avec les collaborateurs, les fournisseurs, les clients -, l’entreprise a l’opportunité de changer et de se développer. On ne peut pas devenir pleinement collaboratif si on s’en tient à un organigramme classique, avec un système pyramidal et un fonctionnement par silos. Le rôle du dirigeant est de planter des graines dans plusieurs équipes différentes. Puis, tel un agriculteur, de leur laisser le temps de pousser, en veillant à ce que l’environnement soit fertile. Pour insuffler la transversalité dans toute l’organisation, faire vivre les communautés de collaborateurs et de clients, le dirigeant doit devenir le produit de son écosystème, et non plus le centre. Il est nécessaire qu’il se mette dans la posture de celui qui fait pousser la forêt, plutôt que celui qui fait tomber les arbres, même si l’arbre qui tombe fait plus de bruit !

**En quoi l’économie collaborative répond-elle aux enjeux de RSE ?**

L’économie collaborative change la donne d’un point de vue sociétal, social et économique car elle vise à faciliter la construction d’échanges durables entre pairs. Travailler ensemble, imaginer ensemble, innover ensemble, agir ensemble... C’est une attitude profondément collective, profondément entrepreneuriale. Elle impose aux entreprises de s’intéresser de très près à la satisfaction de leurs clients et de leurs collaborateurs, et les pousse fortement à re-tisser des liens entre les parties prenantes, à rendre les citoyens de nouveau acteurs. Les fourmis ont survécu aux dinosaures parce qu’elles forment une collectivité, une communauté. L’entreprise doit se voir comme une communauté parmi d’autres : communauté de clients, de fournisseurs, de collaborateurs, mais aussi d’entreprises regroupées au sein d’alliances. C’est ce que nous développons avec PME CENTRALE, puisque nous mutualisons les moyens de PME grâce à leur implication et leur engagement dans la gouvernance, les décisions et/ou les négociations...

**Les fondements de l’économie collaborative sont-ils transposables dans des business models traditionnels ?**

J’en suis convaincu. Mais cela ne se fait pas en un claquement de doigts, cela prend du temps, suppose de se réinventer en profondeur, en avançant petit à petit, par itérations successives : on met en place un projet rapidement, on le teste, on apprend de ce test, on améliore et on recommence. C’est le meilleur moyen d’avancer et d’innover dans un monde toujours plus rapide et mouvant. Pour changer de stratégie de façon plus agile, il s’agit de s’ouvrir au potentiel créatif des parties prenantes. L’économie collaborative est l’activation de la matière extraordinaire que constituent les besoins des clients, les exigences nouvelles des citoyens, la volonté d’épanouissement des salariés, la culture managériale du dirigeant, les spécificités des fournisseurs et du marché... C’est de l’écoute, et de l’échange avec toutes les parties prenantes, que naît l’énergie créatrice, qui mène à l’innovation permanente.

**Face aux accusations de fraude, de précarisation, de marchandisation à outrance, la nouvelle économie ne risque-t-elle de montrer ses limites ?**

Je ne pense pas, car l’économie collaborative est une réponse à la quête de sens d’un nombre croissant de citoyens et de salariés. Cela est très bien démontré dans le film *Demain* actuellement au cinéma. En outre, elle conduit des grandes entreprises à s’interroger sur la pérennité de leur modèle : la SNCF considère BlaBlaCar comme son principal concurrent sur une proportion importante de trajets ; le succès d’AirBnB remet en question le modèle d’AccorHotel ; les banques traditionnelles sont percutées par le succès des plateformes de crowdfunding et des banques sans agence ; les taxis sont mis en danger par Uber... En France, l’économie collaborative est beaucoup plus développée qu’aux États-Unis, où des universités de renom comme Stanford et Berkeley positionnent ce phénomène comme LA prochaine grande révolution, juste après Internet et les réseaux sociaux. L’économie collaborative n’est pas seulement une vague de fraîcheur dans le monde de l’entrepreneuriat : elle est une chance pour l’économie française et elle interroge notre manière de vivre en société.

**Propos recueillis par Julie Le Bolzer**

\* *Ensemble on va plus loin. Inspirez-vous de l’économie collaborative pour réussir. Dinosaures ou fourmis : quel destin choisit la France* ?, par Gaëtan de Sainte Marie et Antoine Pivot. Préface de Frédéric Mazzella, PDG de BlaBlaCar (janvier 2016, éditions Alisio).

29) Pierre-Olivier Monteil, docteur en philosophie : « En même temps que la retraite, c’est le travail qui est à repenser »  
  
[Tribune](/idees-tribunes/) de Pierre-Olivier Monteil in *[Le Monde](/signataires/pierre-olivier-monteil/)*[. Publié le 07 mars 2023](/signataires/pierre-olivier-monteil/)

**L’enseignant en éthique, estime, dans une tribune au « Monde », que le débat sur la réforme des retraites soulève des questions sur le sens du travail, remis en cause. La loi Pacte de 2019 permettrait de faire un premier pas pour le revaloriser en avançant vers la cogestion.**

Le débat sur les retraites a notamment fait émerger l’idée que le problème de fond était moins le projet de réforme que le travail lui-même. Pour une proportion croissante de salariés, ce dernier est aujourd’hui synonyme d’insatisfaction et de manque de sens.

En attestent les manifestations de désengagement que sont l’absentéisme, le turnover *[le départ et l’entrée de personnel]*, la démotivation faceà des conditions d’exercice difficiles, les difficultés à recruter… Il n’y faut voir aucune « paresse », mais une critique en actes du travail que l’on fait, au nom de celui que l’on aime. Les salariés ne se résignent donc pas sans aigreur à occuper – parce qu’il faut bien vivre – un emploi essentiellement alimentaire.

Sous ce prisme, le départ à la retraite leur apparaît comme le moment de la « grande compensation » où l’on solde les comptes. D’un côté, c’est la légitime exigence de justice évoquée à propos de l’inégale durée de cotisation, rapportée à l’inégale espérance de vie. De l’autre, on peut cependant se douter que, pour le plus grand nombre, le compte n’y sera jamais. Car, quelles qu’en soient les conditions, comment la pension pourrait-elle remplacer ce qui n’a pas de prix, c’est-à-dire un travail sensé et épanouissant ?

L’opposition à la réforme recouvre, à cet égard, un débat escamoté jusqu’ici. Celui qui oppose les partisans d’un signal de « bonne gestion » à adresser aux marchés et les tenants d’une certaine idée de la solidarité qui, à la suite du sociologue Marcel Mauss (1872-1950), considèrent les pensions comme un contre-don versé par la nation à ses retraités, en réponse au don qu’ils ont fourni quand ils étaient en activité.

**Le sentiment d’être utile**

Ce clivage entre raison gestionnaire et reconnaissance symbolique recoupe celui qui oppose, dans la sphère du travail, culture du résultat et éthique du métier, capitalisme prédateur et aspiration à donner de soi. On comprend, dès lors, l’amertume de ceux que l’argumentaire gouvernemental contraint de se soumettre à une logique qui, à leurs yeux, détourne de l’essentiel.

En même temps que la retraite, c’est donc le travail qui est à repenser, en sorte qu’il soit gratifiant en tant que tel et permette, en définitive, une activité qui humanise. Après tout, travailler consiste à produire, certes, mais ce faisant, c’est aussi nous-mêmes qu’en travaillant nous produisons.  
  
A ce titre, le travail devrait favoriser l’autonomie, à l’opposé du néo-taylorisme qui désapprend la responsabilité. Il pourrait être une expérience qui prépare au vivre-ensemble en privilégiant la commune appartenance à l’équipe, au métier, à la société, au lieu de la concurrence et de l’individualisation à outrance qui dissolvent les solidarités. Il devrait accréditer chez chacun le sentiment d’être utile, en permettant le travail bien fait et le sentiment du devoir accompli, aujourd’hui empêchés par l’obsession du chiffre. Une contribution majeure à cet égard peut être celle d’un management exerçant sa mission loyalement, au lieu de privilégier l’évitement en se dissimulant dans des dispositifs anonymes d’inspiration productiviste (production à flux tendu, numérisation…).

Réhabiliter le travail conduirait en outre à considérer les salariés pour ce qu’ils sont, à savoir des apporteurs en travail, à l’égal des apporteurs en capital que sont les actionnaires. Car, si ces derniers sont propriétaires de la société commerciale, ils ne le sont pas de l’entreprise, qui repose sur la double contribution du capital et du travail. C’en serait alors fini du regard suspicieux porté sur les salariés, jugés toujours trop coûteux et pas assez performants.

**Simple variable d’ajustement**

Ces perspectives pourraient sembler doucement utopiques et, de toute façon, hors de portée d’un gouvernement quel qu’il soit, puisque relevant du pouvoir d’organisation de l’employeur. Mais il n’en est rien.

Car [la loi Pacte de 2019](https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/10/16/les-salaries-a-l-assaut-des-conseils-d-administration_5370113_3234.html) prévoit déjà la possible présence de représentants des salariés aux côtés de ceux des actionnaires au sein des conseils d’administration. Il suffirait d’y ajouter qu’ils le sont à parité, comme le prévoit la codétermination qui se pratique en Allemagne dans les entreprises privées de plus de 2 000 salariés. Cette réforme introduirait un souffle nouveau dans le monde du travail.

Elle aurait en effet pour conséquence que les salariés, devenus copropriétaires, ne sauraient être traités comme une simple variable d’ajustement. Cela conduirait le management à une conversion du regard qui le porterait à s’intéresser aux réalités concrètes de leur engagement et à mettre au rancart la pédagogie sommaire qui croit pouvoir l’acheter avec de l’argent. Même le plus ignorant des jardiniers sait que les plantes ne poussent pas qu’en les arrosant, mais qu’il y faut aussi de l’engrais, un bon terreau, de l’ensoleillement… et de l’amour.

Nombre de ces préoccupations se retrouvent aujourd’hui dans ce qu’on appelle les « organisations apprenantes ». Des entreprises efficientes parce qu’elles savent que l’énergie qui lance dans l’action ne réside pas dans le formalisme des process, mais dans l’informel de relations que l’on entretient avec plaisir.

Au total, si les ressorts du travail humain étaient seulement compris, la retraite ne serait plus attendue par les salariés comme une sorte d’indemnisation et une forme de revanche, mais comme le moment de se reposer de la saine fatigue d’une vie professionnelle accomplie.

Pour l’heure, nous en sommes loin. Remplacer la reconnaissance symbolique par de l’échange monétaire est économiquement très coûteux. L’efficience requiert une part de gratuité, ce que la raison gestionnaire a bien du mal à admettre. Que nos réformateurs l’entendent et se montrent un peu plus raisonnables, est-ce réaliste ?

**Pierre-Olivier Monteil** est chercheur associé au Fonds Ricœur, enseignant en éthique à l’université Paris-Dauphine PSL. Il est notamment l’auteur de « La Fabrique des mondes communs. Réconcilier le travail, le management et la démocratie » (Erès, 416 pages, 19,50 euros).

30) Les entreprises de l’Économie sociale et solidaire sont plus résilientes face à la crise sanitaire et l’instabilité économique  
Par Mathieu Viviani in *Novoethic*. Le 1er décembre 2021

**Les chiffres sont unanimes. Les structures de l’économie sociale et solidaire, contre tout attente, résistent mieux aux turbulences économiques liées à la crise sanitaire. Une résilience dont les causes sont à trouver dans leur modèle économique, qui depuis très longtemps tente d’allier rentabilité, utilité sociale et environnementale.**

  
Les structures de l'ESS résistent mieux aux effets économiques de la crise sanitaire.  
Crédits : Hannah Busing / Unsplash

Impactées mais plus résilientes. Les structures de l’économie sociale et solidaire (ESS) tiennent le choc face à la crise sanitaire et l’instabilité économique ambiante. Avec ses 2,4 millions de salariés répartis dans 220 000 « établissements employeurs » (associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises à vocation sociale, etc), l’écosystème de l’ESS capte aujourd’hui 14% de l’emploi salariés en France et 10% du PIB.

Selon [la dernière note d’analyse](https://ess-france.org/media/client/gridfichier/ressource1/essfrance_etude_conjoncture_emploi_2020_3.pdf) de l’Observatoire de l’ESS, la décennie 2009-2019 a vu l’ESS gagner 84 843 emplois. Un dynamisme économique salué par de nombreux observateurs, mais fortement ralenti par la crise sanitaire avec la perte de 52 500 emplois (-2,5 %) en 2020 selon l’Observatoire. Mais portée par une croissance française forte ([6,75%](https://www.banque-france.fr/statistiques/conjoncture/enquetes-de-conjoncture/point-de-conjoncture) selon les derniers chiffres de la Banque de France), l’ESS a créé 4,7% de postes en plus au mois de juin 2021. Si bien que son niveau d’emploi dépasse celui d’avant la crise sanitaire avec la création de 54 000 postes. Notamment pour les secteurs les plus impactés économiquement comme le sport, les loisirs et la culture (+17,5%) et l’hébergement-restauration-tourisme solidaire (+7%).

**Les raisons d’une résilience**

*« Les structures de l’ESS ont perdu moins d’emplois et rebondi plus rapidement que dans le reste de l’économie. Cette résilience face aux crises a toujours été l’une des grandes forces de l’économie sociale et solidaire »,* commenteJérôme Saddier, président d’ESS France et du Crédit coopératif.

Cette capacité à résister n’est pas nouvelle. Elle s’est particulièrement illustrée durant la crise financière mondiale de 2008. Non financiarisées et peu mondialisées, les structures de l’ESS ont moins été touchées. *« Elles développent un capital patient et beaucoup moins soumis aux marchés financiers »*, ajoute Jean Moreau, coprésident du Mouvement Impact France, qui fédère 1500 "entreprises à impact social et environnemental", dont beaucoup sont issues de l’ESS.

[Inscrit dans la loi](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000029313296), leur modèle de gouvernance - qui associe dirigeants, salariés et actionnaires à la prise de décision - demeure aussi un rempart contre l’instabilité économique. Statutairement, leurs bénéfices doivent également être réinvestis dans le maintien ou le développement de l’activité. *« Du coup, dès qu’elles le peuvent, elles embauchent et c’est excellent pour l’économie. La lucrativité n’étant pas leur but premier, elles font d’autres choix stratégiques que les entreprises classiques. Même si elles veillent à rester rentables et aspirent à se développer »*, explique le président d’ESS France.

**Des collaborateurs plus engagés**

Pour Jean Moreau, cette résilience vient aussi du profil des collaborateurs : *« Ce sont des talents plus engagés, avec une détermination forte pour les causes défendues par leur employeur. Lorsque les tempêtes surviennent, les équipes sont davantage fédérées pour les surmonter. J’observe beaucoup ça dans les start-up à impact. »*

Autre raison à lier au contexte sanitaire récent : le soutien important de l’État français en matière d’aides aux entreprises durant la crise. Chômage partiel, prêts garantis par l’État (PGE), plan de relance de 100 milliards d’euros (dont 1,3 milliards pour l’économie sociale et solidaire), ces mesures ont été extrêmement soutenantes pour les entreprises tricolores dans leur ensemble, dont celles de l’ESS.

Aujourd’hui, cette viabilité économique amène de plus en plus de voix de l’ESS à prôner un changement de paradigme dans les politiques économiques de la France. *« Un modèle d’entreprise où l’impact social et environnemental est au centre, est viable. Il faut que l'État soutienne cet élan pour davantage polliniser l’économie réelle. Des géants de l’impact doivent aussi émerger. Je pense en exemple à* [*l’assureur MAIF*](https://www.novethic.fr/actualite/economie/isr-rse/maif-et-camif-se-marient-pour-creer-un-champion-de-l-habitat-durable-150332.html)*, à Biocoop ou le Slip Français »*, conclut le coprésident du Mouvement Impact France.

## 31) « La technique ne nous sauvera pas ! » Diplômés de Polytechnique, ils alertent sur le climat

Par Emile Benech in [*Ouest-France.*](https://www.ouest-france.fr/)  Publié le 26 juin 2022   
  
**L’école Polytechnique organisait la remise de diplômes de ses trois dernières promotions, ce vendredi 24 et samedi 25 juin. Chacune d’entre elles a souhaité mettre en garde contre l’urgence climatique, en appelant notamment à la sobriété.**

Les promotions des années 2015, 2016 et 2017 de l’école Polytechnique étaient mises à l’honneur, ce vendredi 24 et samedi 25 juin 2022. Retardée à cause du Covid, leurs remises de diplômes ont dû patienter un peu avant de pouvoir se tenir dans les grands amphithéâtres du campus, sur le plateau de Saclay, à Palaiseau ([Essonne](https://www.ouest-france.fr/ile-de-france/essonne/)). Pourtant, c’est la mine grave que plusieurs d’entre eux ont pris la parole, pour alerter sur l’urgence climatique. Une décision partagée par les trois promotions, et qui n’est pas sans rappeler les discours de [diplômés d’AgroParisTech](https://www.ouest-france.fr/environnement/ecologie/des-etudiants-d-agroparistech-denoncent-l-agro-industrie-et-ses-ravages-sociaux-et-ecologiques-45f7f5f0-d135-11ec-8683-fd3702e27bb5) et [d’HEC](https://www.ouest-france.fr/environnement/climat/rechauffement-climatique-cette-diplomee-d-hec-paris-appelle-a-changer-les-regles-60c25e84-eb2a-11ec-b0aa-e4a7523566de).

**Un constat : « *L’urgence climatique est là* »**

**«***Nous n’avons plus le temps de nous donner bonne conscience ou de nous voiler la face***»,** a ainsi lancé l’un des nouveaux diplômés. **«** *Nous devons résoudre en trente ans le défi écologique, un défi dont l’enjeu est la possibilité même de soutenir la vie* **»,** assenait une autre, avant notamment de lister les menaces qui guettent l’humanité : **«** *Effondrement de la biodiversité […], dérèglements des écosystèmes, famines, guerres…* ***»***

Ces discours, **«** *d’une radicalité inédite dans l’histoire de l’institution* **»,** expliquent les trois promotions dans un communiqué, ont été notamment motivés par **«** *l’immobilisme climatique* **»** de l’école Polytechnique.

**« *La technologie ne va pas nous sauver* »**

Ce discours a été pensé pour toucher le grand public, confie en marge de sa remise de diplôme Charly, l’un des membres de la promotion 2015, qui travaille désormais pour une entreprise de conseil. *« Même si nous, polytechniciens, sommes bercés dans une foi en la rationalité en la science et la technique, nous voyons bien qu’il n’y aura pas de solution miracle, que la technologie ne va pas nous sauver.* **»**

***«*** *Non, l’essor de l’hydrogène vert, des batteries longue durée, des biocarburants et de la capture carbone ne suffiront pas à éviter un réchauffement [de la planète, NdlR]**de 4 °C et l’effondrement du vivant****,*** *déclarait également une polytechnicienne. Nous qui sommes « câblés » pour rationaliser, nous ne pouvons pas le nier.* ***»***

**Pour plus de sobriété écologique**

En écho, les trois promotions ont lancé un appel à la « sobriété », c’est-à-dire à la diminution de la consommation d’énergie et de ressources naturelles. **«** *Le constat est clair, nous devons diminuer nos consommations matérielles, surtout nous, les plus privilégiés* **»,** estimait ainsi l’une des oratrices. Un appel pour un changement radical des modes de vie et de productions, mais aussi de la manière de consommer, de se déplacer.

Cet appel à la sobriété a été mesuré en amont, explique Élie, un membre de la promotion 2015, désormais doctorant au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) : **«** *Sortant de Polytechnique, on sait bien qu’on a un statut privilégié. On est bien conscient que c’est à nous de réfléchir à notre statut et de faire les efforts en premier.* **»**

Des propos qui rappellent ceux de cette polytechnicienne, lors de sa remise de diplôme : **«** *Avoir pu bénéficier d’études supérieures payées, c’est une chance incroyable. Une chance qui nous donne la possibilité, le devoir, de réfléchir : à quel bénéfice est-ce que j’emploie aujourd’hui ces privilèges ?* **»**

**Une institution « devant réfléchir à la notion de bien public »**

Certains nouveaux diplômés ont également adressé des critiques à l’école Polytechnique, coupable selon eux de ne plus avoir l’intérêt général au cœur de son système. **«** *Il y a une vraie ambivalence dans le récit de l’école,* explique Élie. *D’un côté, elle est au service de l’État et du bien commun* [sa devise est d’ailleurs « Pour la Patrie, les Sciences et la Gloire », NdlR], *mais cela n’empêche de grandes entreprises d’avoir leur siège au conseil d’administration. Ou encore à l’école de nous faire rencontrer des cabinets de conseils. On sait la chance qu’on a de faire partie de cette institution, on souhaiterait juste qu’elle réfléchisse de nouveau à la notion d’intérêt général.* **»**

  
La devise de l’école Polytechnique, sur la façade du pavillon Joffre, au Jardin Carré, à Paris | PHOTO D’ILLUSTRATION : ΒΕΡΝΑΡΔ / WIKIMEDIA COMMONS (CC BY-SA 3.0)

Selon lui, le modèle de réussite proposé par l’école tendrait à ignorer l’urgence écologique et sociale, ainsi que la responsabilité qu’elle peut avoir dans son aggravation et dans les réponses à y apporter.

Pour autant, chaque promotion a souhaité éclairer leur prise de parole avec un message positif. Pour Élie, il s’agit de proposer un nouveau « récit », composé par les étudiants d’AgroParisTech, d’HEC et de Polytechnique. « *On doit également montrer qu’il y a des façons multiples de s’engager, et que ces approches complémentaires sont positives.* »

Pour Charly, voir que **«** *partout, des gens s’engagent* **»,** ça ne peut être que le début d’un mouvement positif, qui **«** *permettra d’échanger, de grandir ensemble, de voir comment on peut évoluer collectivement et faire changer les choses*. »

## 32) Comment réinventer l'écologie ?

Par [Dominique Pialot in *La Tribune*, le](https://www.latribune.fr/journalistes/dominique-pialot-91)24 décembre 2018  
(Source : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-environnement/comment-reinventer-l-ecologie-801684.html>)

**En dépit du coup de projecteur donné par la COP21 en 2015 et d’une mobilisation croissante des politiques et de la société civile, les mauvaises nouvelles s’accumulent sur le front du climat et de la biodiversité. Une information fiable et claire, des propositions permettant à tous de s’impliquer, la mue d’une juxtaposition d’utopies individuelles en une aventure collective, sont autant de pistes à explorer, pour que la bascule se fasse dans la société avant qu’elle ne se produise dans la nature et le climat.**

Ré-enchanter le monde, réinventer Paris... La sémantique de l'époque traduit la nécessité de ré-insuffler du rêve, de l'espoir, voire de l'utopie. Faut-il réinventer l'écologie ? Issu du grec oikos, "demeure", et logos, "science", ce terme désigne la science qui étudie les rapports entre les organismes et le milieu où ils vivent. Il recouvre aujourd'hui de multiples réalités : des ONG plus ou moins radicales, des citoyens engagés, des politiques et des élus de tous bords, et même des chefs d'entreprise qui inventent de nouveaux modèles et entraînent leurs troupes avec eux.

De l'apparition d'un premier candidat écologiste (René Dumont, pionnier de l'écologie politique) à l'élection présidentielle française de 1974, jusqu'à l'absence de tout candidat en 2017 en passant par le score record d'Yves Cochet en 2002 (5,25%) ou à l'apogée du mouvement aux élections européennes de 2009 (avec 16,28% des suffrages pour la liste emmenée par Daniel Cohn-Bendit contre 16,48% pour le PS), toute l'histoire de l'écologie politique française est émaillée de luttes intestines. On peut choisir d'y voir le verre à moitié vide ou à moitié plein.

À propos du développement durable dans l'entreprise, d'aucuns estiment que le sujet aura réellement gagné ses lettres de noblesse lorsque la direction « du développement durable » n'existera plus, mais aura irrigué de ses thèses tous les départements. En politique, l'absence de candidat « vert » au scrutin suprême peut être le signe que les idées écologistes se sont tant et si bien diffusées dans les partis traditionnels, qu'il n'est plus besoin pour les défendre d'un parti dédié. Mais pour le think tank transpartisan la Fabrique écologique, qui a consacré une note au sujet, ni l'existence d'un parti politique écologique, ni la prise en charge de la thématique par les partis traditionnels ne semblent constituer de solution adéquate, et il faut « imaginer de nouvelles formes d'action et de représentation politique correspondant aux profondes mutations en cours de l'économie et de la société ».

**Consommateurs, élus, chefs d’entreprise : tous mobilisés**

Ces dernières années, essentiellement en raison de leurs impacts en matière de santé publique, développement des réseaux sociaux aidant, les citoyens se sont approprié de nombreux sujets afférant à l'écologie. Le lien entre pollution de l'air, des eaux ou des sols, congestion automobile et mauvaises pratiques industrielles ou agricoles est de mieux en mieux compris. Sur fond de crises sanitaires, souffrance animale, agriculture productiviste, malbouffe et gaspillage alimentaire forment un tout auquel les consommateurs sont toujours plus sensibles. L'appétence pour des produits durables ou des aliments de saison et de proximité, la préférence pour des modes de distribution en circuits courts, dépassent de plus en plus largement le seul cercle des écolos-bobos.

De leur côté, les entreprises sont toujours plus nombreuses à comprendre que le choix de pratiques environnementales, sociales et de gouvernance plus vertueuses, fût-ce au prix d'investissements amortis sur de plus ou moins longues durées, voire de profonds bouleversements de leurs modèles économiques, répondaient aux attentes de leurs clients (particuliers comme entreprises), mais aussi à celles des jeunes recrues qu'elles s'efforcent d'attirer. Sans oublier la garantie d'une gestion des risques plus rigoureuse.

Le monde de la finance lui-même se verdit peu à peu au-delà du microcosme de l'investissement socialement responsable, comme l'illustre notamment le mouvement de désinvestissements des industries fossiles et de verdissement des portefeuilles ou encore la multiplication des émissions d'obligations vertes dédiées à des projets respectueux du climat et de l'environnement

Quant aux élus locaux, ils adoptent des objectifs toujours plus ambitieux en matière d'énergies renouvelables ou d'émissions de CO2. C'est évidemment le cas des maires de la centaine de villes du monde entier en pointe contre le changement climatique regroupées au sein du réseau C40, aujourd'hui présidé par la maire de Paris Anne Hidalgo. En Europe, de plus petites villes et certaines communautés de communes rurales ne sont pas en reste, tandis qu'aux États-Unis, de nombreux États s'engagent, d'autant plus volontaristes face aux positions climato-sceptiques affichées par Trump et son administration et au détricotage systématique de la politique environnementale d'Obama.

Du citoyen lambda à certains chefs d'État (à l'instar d'un Emmanuel Macron qui clame haut et fort à la face de Donald Trump « Make our planet great again »), le climat mobilise de plus en plus largement. Notamment depuis décembre 2015 et l'accord de Paris conclu lors de la COP21. Mais depuis, les écologistes tentent de faire progresser un autre sujet, la biodiversité, ambitionnant de le faire grimper sur l'agenda politique et dans l'opinion publique au même niveau que le climat. Ils misent notamment sur la COP15, la Conférence des Parties sur la Diversité Biologique organisée par la Chine en 2020 et un « Accord de Pékin » qui pourrait devenir le deuxième pilier d'une stratégie de préservation de la biosphère.

**Vit-on la sixième extinction de masse de l’histoire ?**

Pourtant, en dépit de cette mobilisation autour de ces deux grandes croisades actuelles, que certains opposent mais qui souvent convergent, les mauvaises nouvelles s'accumulent. Les émissions de CO2, qui, pour respecter l'accord de Paris (hausse maximale de la température moyenne de + 2 °C) doivent impérativement atteindre un plafond d'ici à 2050 avant de décliner pour parvenir grâce à la compensation à la neutralité carbone dans la seconde moitié du XXIe siècle, sont reparties à la hausse en 2017. C'est le cas à l'échelle mondiale sous l'effet notamment des consommations énergétiques chinoises, pas encore assez vertes, mais aussi en Europe (+ 1,9%) et même en France (+ 4%). À Paris, les experts de Météo France prédisent une hausse de la température de + 4 °C en hiver et + 5 °C en été dans la capitale annoncée à l'horizon 2071-2100, si rien n'était fait pour modifier radicalement nos comportements.

Quelques jours avant la COP23 en novembre 2017, 15.000 scientifiques de 184 pays poussaient un cri d'alarme sur l'état de la planète dans la revue Bioscience et annonçaient le sixième phénomène d'extinction de masse, en 540 millions d'années, au terme duquel de nombreuses formes de vie pourraient disparaître totalement, ou se trouver au bord de l'extinction d'ici à la fin du siècle. Dans un rapport publié en mars 2018, le WWF (World Wide Fund For Nature) signale que la masse globale des vertébrés sauvages dans le monde s'est réduite de 58% dans les quarante dernières années et que dans les campagnes européennes, les populations d'oiseaux ont chuté de 30% depuis 2000.

**Consommation, modes de vie, finance : mille façons de s’impliquer**

Comment inverser la tendance ? Comme l'a récemment montré le débat public sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), on observe une dissonance entre les convictions du citoyen majoritairement favorable aux énergies renouvelables et à l'alimentation bio, les contraintes du consommateur qui doit gérer son budget et la résistance au changement qui caractérise nombre d'entre nous, nous rendant réticents à la proximité d'éoliennes comme au renoncement à la voiture individuelle.

Condition sine qua non pour que les gens se sentent suffisamment concernés pour avoir envie de s'impliquer : une information correcte. La communication scientifique sur ces sujets est indispensable, mais elle doit faire l'objet d'efforts de vulgarisation. Surtout, son caractère potentiellement anxiogène doit être compensé par la nature positive et inspirante du « journalisme de solutions », en plein développement, qui donne à voir des exemples d'initiatives repérées dans le monde entier, contribuant à protéger la planète à leur échelle.

Cette information peut favoriser une implication citoyenne, qui peut prendre des formes assez légères. Le Muséum d'histoire naturelle mobilise ainsi des citoyens depuis 1989 pour établir des relevés dans le cadre de son programme "Suivi Temporel des Oiseaux Communs " (Stoc). POLLINIS, qui collabore avec l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) dans le cadre du projet Apiformes, demande aussi son aide au grand public pour recenser les populations d'abeilles sauvages.

Le portail Web OPEN dédié aux sciences participatives permet à tout un chacun, en fonction de son lieu d'habitation, ses centres d'intérêts et son niveau de connaissance, de participer à différents programmes, qu'il s'agisse de comptabiliser les oiseaux sur son balcon, signaler la présence d'insectes ou photographier la ligne de côte. En France, près de 54.000 personnes ont déjà participé à l'un de ces programmes qui permettent aux chercheurs de récolter des observations en très grand nombre, tout en sensibilisant les citoyens à la biodiversité.

Un cran plus loin que les opérations de nettoyage de plages ou de forêts menées à l'initiative d'associations, de municipalités et parfois d'entreprises qui y trouvent un bénéfice en matière marketing, le plogging fait son apparition en France. Venu de Scandinavie, ce jogging d'un genre nouveau consiste à courir tout en ramassant les déchets le long du parcours.

Pour Sandrine Roudaut, qui se définit elle-même comme chercheuse et semeuse d'utopies,« être impliqué dans un projet incite à être acteur du scénario et donc à tout faire pour que cela marche. C'est le cas, par exemple, du spécialiste de l'autopartage Blablacar. C'est l'un des principes de l'utopie »*.*

Autre mode d'implication : le crowdfunding. Ce financement participatif qui s'applique particulièrement bien aux projets « verts », notamment aux parcs éoliens et solaires, a mobilisé en 2017 un montant record de 20,5 millions d'euros (sur un total de 336 millions euros), en hausse de 78%. Outre des départements dédiés au sein de plateformes généralistes, plusieurs plateformes, telles que Lumo ou Lendosphère sont spécialisées sur ce créneau, qui permet aux particuliers d'investir leur épargne de façon rentable, et aux porteurs de projets de se faire mieux accepter par les riverains, qui bénéficient souvent de conditions privilégiées.

**Savoir accueillir l’innovation**

Mais ce ne sont pas seulement les particuliers qu'il s'agit de séduire, rassurer, inspirer, motiver... Vis-à-vis des entreprises et des gouvernements aussi, il est urgent de démontrer que la protection de la planète n'est pas exclusivement synonyme de surcoûts et de contraintes. Dans la lignée de l'agenda des solutions né à l'occasion de la COP21, Bertrand Piccard et sa Fondation Solar Impulse mènent une initiative de repérage de 1 .000 solutions efficaces et rentables pour le climat et l'environnement. Il les dévoilera lors de la COP24 en décembre 2018 en Pologne, avant d'aller en personne les présenter aux chefs d'États du monde entier.

Les innovations technologiques bouillonnent, et il est parfois tentant de se laisser aller à la critique devant l'imperfection de certaines solutions « propres », comme l'illustre la polémique sur l'utilisation dans les batteries de véhicules électriques et certaines énergies renouvelables de métaux rares. À l'inverse, il est parfois tout aussi difficile de renoncer à poursuivre dans certaines voies où le remède semble pire que le mal, par exemple en matière de biocarburants issus de denrées alimentaires pour lesquels le bilan carbone, calculé sur l'ensemble du cycle de vie, est plus mauvais encore que celui du diesel.

Mais pour Sandrine Roudaut*,*« les critiques sont des outils de diversion. Il faut s'autoriser à expérimenter ».

« Les technologies doivent effectivement progresser, confirme Alexandre Raguet, fondateur de Lumo. Mais c'est toujours mieux que ce que cela remplace. Le photon est transformé en énergie solaire en 8 minutes, contre 300 millions d'années pour le pétrole... ».

**S'inspirer de la nature...**

Qu'il s'agisse de simples citoyens, d'entreprises ou d'élus, tout l'enjeu est de transformer une multitude d'initiatives individuelles (telles que celles qui coopèrent au sein du mouvement les Colibris fondé par Pierre Rabhi) en une vague de fond susceptible de faire réellement bouger les lignes. Si les écosystèmes peuvent s'effondrer d'un coup lorsqu'ils atteignent un point de bascule (tipping point) difficile à anticiper, que la présidente du WWF, Isabelle Autissier, compare à la Tour Eiffel et ses poutrelles métalliques, il suffit également parfois de quelques éléments perturbateurs pour faire basculer l'opinion publique et les usages.

« Le monde change grâce à un petit nombre de citoyens. Les suffragettes étaient 300 au Royaume-Uni. Les résistants représentaient 2% à 3% de la population pendant la guerre, rappelle Sandrine Roudaut. Quand on regarde les grands mouvements de l'Histoire, on ne sait jamais quel pion a tout fait basculer » Elle incite également à « penser en termes d'écosystème, l'une des grandes leçons du biomimétisme ».

Le conseil vaut également pour les entreprises, qui multiplient d'ailleurs des actions collectives de filières, de secteurs, des alliances privé-public et une mobilisation impliquant leurs collaborateurs, partenaires, clients, fournisseurs, actionnaires, des scientifiques, et in fine de l'ensemble de la société.

33) « Je ne sais pas combien sont ces ingénieurs qui doutent, mais mon expérience me laisse penser qu’ils sont de plus en plus nombreux »  
  
Séverin Graveleau in *Le Monde Campus*. Publié le 19 juin 2023

**Entretien. Dans « Lettre aux ingénieurs qui doutent », paru en mai chez L’Echappée, Olivier Lefebvre, ancien ingénieur en robotique, tente d’expliquer pourquoi, selon lui, de nombreux cadres refusent de quitter leur emploi malgré ce tiraillement entre leurs valeurs et la réalité de leur travail. Il le détaille dans un entretien au « Monde ».**

Le 30 avril 2022, le [discours des étudiants de l’école d’ingénieurs AgroParisTech](https://www.lemonde.fr/planete/article/2022/05/11/des-etudiants-d-agroparistech-appellent-a-deserter-des-emplois-destructeurs_6125644_3244.html) refusant les « jobs destructeurs » qui leur étaient promis, a mis en lumière les doutes d’une partie de la profession face aux enjeux sociaux et écologiques. Mais pourquoi n’y a-t-il pas davantage d’ingénieurs qui désertent ? C’est à cette question qu’Olivier Lefebvre, lui-même ancien roboticien, essaie de répondre dans Lettre aux ingénieurs qui doutent, paru en mai chez L’Echappée (144 pages, 14 euros), une maison d’édition indépendante spécialisée dans les essais à tendance libertaire.

Le projet politique de l’ouvrage est d’ailleurs décrit par son auteur, âgé de 44 ans aujourd’hui: « Ce livre s’adresse aux ingénieurs qui doutent, dans l’intention qu’ils se reconnaissent dans les traits caractéristiques de l’ingénieur dissonant rapidement esquissés, et que par mécanisme d’identification ils envisagent eux-mêmes de franchir le seuil de leur cage. » Ces traits caractéristiques, quels sont-ils ? Entretien avec l’auteur.

### **Les témoignages de jeunes ingénieurs expliquant pourquoi ils désertent la profession se multiplient ces dernières années. Pourquoi vous être intéressé à ce qui retient dans le métier tous les autres qui doutent sans franchir le pas ?**

Cette question s’est imposée à moi en 2019 après que j’ai quitté l’entreprise dans laquelle je travaillais en tant qu’ingénieur dans le domaine de la robotique. J’avais besoin de comprendre pourquoi tant d’anciens collègues ou amis ressentaient la même dissonance cognitive que moi entre leurs valeurs et leur travail, cette impression que leur activité professionnelle participait aux trajectoires insoutenables pour l’humain et la Terre, mais sans chercher à se libérer de cette situation, en se résignant à rester dans leur cage dorée.

Il m’apparaissait que les freins liés au prestige social de la profession, ou encore à son confort matériel qu’il serait difficile d’abandonner, n’étaient pas suffisants pour expliquer cette résignation. Je ne sais pas combien sont ces ingénieurs qui doutent, mais mon expérience me laisse penser qu’ils sont de plus en plus nombreux, peut-être même majoritaires, à se dire ainsi que leur métier fait plus partie du problème que de la solution.

### **Comment, dans leur vie professionnelle, la dissonance cognitive dont vous parlez se met-elle en place et se manifeste-t-elle ?**

Il ne faut en général pas discuter très longtemps avec un ingénieur pour qu’il dise avoir conscience que le développement technique, souvent d’abord au service du profit de l’entreprise pour laquelle il travaille, n’est pas neutre pour l’humain et la planète, que son métier est, en ce sens, « politique ». Nos modes de vie ont plus été transformés par le numérique et les smartphones qu’aucune loi n’aurait pu le faire, et les ingénieurs sont les artisans de cela. Mais, outre le cas de cet ingénieur dont je parle dans le livre, qui manifestait pour le climat le week-end et retournait fabriquer des avions le lundi, les expressions de cette dissonance cognitive sont souvent discrètes.

Car les ingénieurs considèrent un peu que celle-ci fait partie intégrante de leur métier. Comme une sorte de pacte tacite, quasiment inscrit dans leur contrat de travail : « Tu auras une vie confortable, des défis professionnels et techniques stimulants, des loisirs sympas, etc. ; mais le prix de cette tranquillité bourgeoise c’est que tu ne devras pas faire de vagues, ne jamais demander “pourquoi” tu dois développer ceci ou cela, mais simplement “comment”. » J’utilise à dessein l’expression de « servitude volontaire » pour qualifier ce mécanisme de soumission qui est, pour beaucoup d’ingénieurs qui doutent, la principale cause de leur résignation à rester dans leur cage dorée. Parfois même certains semblent exprimer une forme de fierté à assumer leurs dissonances…

### **Vous évoquez aussi dans cet ouvrage l’existence d’une « pensée ingénieur » à même d’« étouffer » les dissonances cognitives. De quoi s’agit-il ?**

S’il est parfois hasardeux d’associer une tournure d’esprit à un métier sans essentialiser ses professionnels, il me semble bien qu’on retrouve chez les ingénieurs certaines manières de penser particulières. Celles-ci sont autant la conséquence de leur sélection et de leur recrutement, que de leur formation et de leur vécu professionnel. La principale est cette pensée « calculatoire » par laquelle toute décision doit être le résultat d’un calcul, et d’une approche mathématique qui est centrale dans la formation d’ingénieur.

Modélisation mathématique d’un phénomène physique, élaboration d’indicateurs de performance, réalisation d’analyse coûts/bénéfices, etc. ; l’ingénieur est là pour tout calculer et pour optimiser un objectif final en fonction des contraintes qui lui sont posées, dans le cadre d’un raisonnement procédural, doublé d’une vision scientiste et réductionniste du réel. Celle-ci met par définition à distance les opinions et les émotions pour se fier exclusivement à une analyse qui se veut purement rationnelle. Cette manière de se couper du sensible, voire de le mépriser, empêche les ingénieurs qui doutent d’écouter leurs émotions et leurs dissonances cognitives pour éventuellement envisager d’autres modes de vie.

### **Certains estiment surtout qu’il est préférable et plus efficace de « changer les choses de l’intérieur »…**

Pour se rassurer ou tenir malgré les conflits de valeurs, nombreux sont les ingénieurs à se concentrer sur le potentiel d’utilité sociale de leur projet, même si celui-ci est insignifiant au regard des autres applications potentiellement nuisibles. C’est ce que je faisais dans mon précédent emploi, où je développais des véhicules autonomes, en me focalisant surtout sur les potentialités en matière de transport collectif. Mais face au récit de la bifurcation, d’autres assument en effet plus ouvertement ce contre-récit du « changement de l’intérieur », socialement valorisé.

Si cela est peut-être envisageable dans le secteur public, ou dans des entreprises qui fournissent des services ou des biens socialement utiles, c’est complètement illusoire dans les industries dont l’activité est uniquement dictée par des logiques économiques. Car seules des contraintes extérieures, et la réglementation, peuvent engager rapidement l’arrêt ou la redirection de cette activité vers des voies écologiques. Mais pour cela il faut un mouvement plus politique. J’espère un peu, avec ce livre, participer à faciliter et amplifier les bifurcations individuelles pour qu’une bifurcation collective s’opère.

### **Vous enseignez désormais en école d’ingénieurs. Quel peut être le rôle de ces établissements face aux doutes de la profession ?**

J’enseigne sur des sujets de philosophie de la technique[dans plusieurs écoles]et je suis chargé de mission transition écologique et sociale [à l’Institut national polytechnique de Toulouse]. Je crois que les universités ou les écoles d’ingénieurs n’ont pas les mêmes contraintes économiques que des entreprises lambda, et qu’il y est possible, pour le coup, de faire évoluer les choses de l’intérieur. Elles sont devant ce dilemme de devoir amorcer et porter les sujets de transition écologique, sociale et industrielle, tout en formant leurs élèves aux compétences dont ont besoin tout de suite les entreprises.

J’essaie de leur transmettre une pensée critique, sur le métier et ses applications, que je n’ai pas eue moi-même quand j’étais étudiant. Les sciences sociales y étaient alors encore moins développées qu’aujourd’hui. Mais je leur dis aussi : « Allez travailler dans l’industrie, dans les services », « Faites votre propre expérience et voyez si vous ressentez des conflits de valeur trop forts. »

### **Que dites-vous aux ingénieurs qui doutent mais qui voient toujours leur avenir dans l’ingénierie ?**

Le fait de réfléchir à la mise en œuvre technique de projets, et d’incarner ainsi la science de la pratique,est formidable et doit être préservé. C’est le fait que ces compétences soient mises au service du technocapitalisme, des lois du marché et de la prédation de la nature et de l’humain, qui pose problème, et c’est bien cela qui produit de la dissonance cognitive chez certains.

La question est de savoir comment on peut réorienter ces compétences pour produire ce dont nous avons vraiment besoin. Selon moi les low-tech sont un domaine passionnant, comme une nouvelle branche de l’ingénierie, et j’espère son futur. Elles posent des questions techniques difficiles à résoudre, de nature différente de celles que se pose l’ingénierie aujourd’hui, d’autant plus qu’elles s’articulent avec des questions sociales. Je considère que c’est une voie particulièrement intéressante à développer pour les ingénieurs qui bifurquent.

## 34) Aurélie Jean : « Le scientifique doit (re)devenir philosophe »

Par [Aurélie Jean](https://www.lepoint.fr/journalistes-du-point/aurelie-jean) \* in *Le Point*. Publié le 15 mars 2019

**CHRONIQUE. Depuis la moitié du XXe siècle, les sciences dites « dures » et la philosophie vivent un divorce pénible et catastrophique pour notre humanité.**



© Mathieu Vinciguerra

Platon, [Aristote](https://www.lepoint.fr/tags/aristote), Pascal, Descartes… ces grands noms connus pour leurs avancées remarquables en philosophie sont paradoxalement peu connus pour leurs travaux scientifiques. Alors que Platon est présenté comme le maître de la philosophie occidentale, peu le connaissent pour son héritage en mathématiques. [Blaise Pascal](https://www.lepoint.fr/tags/blaise-pascal) est davantage connu pour ses contributions théologiques que pour sa calculatrice mécanique, la Pascaline. Quant à [René Descartes](https://www.lepoint.fr/tags/rene-descartes), tout le monde connaît le nom de son œuvre emblématique Discours de la méthode sans connaître les fondements de la géométrie cartésienne. Depuis la moitié du XXe siècle, les sciences dites « dures » et la philosophie vivent un divorce pénible et catastrophique pour notre humanité. Notre méconnaissance des travaux scientifiques des plus grands philosophes de notre histoire en est symptomatique. Le scientifique philosophe est une espèce en voie de disparition pour ne pas dire déjà éteinte, et son absence fait entrer notre civilisation dans une période d'obscurantisme intellectuel. [Rabelais](https://www.lepoint.fr/tags/francois-rabelais) a écrit « sciences sans conscience n'est que ruine de l'âme », tout est dit  ! Pour empêcher cette ruine et le risque de voir notre civilisation s'effondrer, le scientifique doit (re)devenir philosophe !

**Il est temps de (ré-)instruire les scientifiques à la philosophie pour les ouvrir à des réflexions fondamentales pour le bien de notre civilisation.**

Nous vivons aujourd'hui une révolution technologique sans précédent, dont l'accélération des développements élargit de façon extraordinaire le champ des possibles, mais aussi le champ des risques qui l'accompagnent. Aujourd'hui, force est de constater que le philosophe réfléchit et discute d'un monde qui lui échappe. De son côté, le scientifique avance sans conscience, dans une connaissance non réflexive qui l'empêche de progresser, pour reprendre les mots de Montaigne. Nombreux sont les philosophes qui se sont brûlé les ailes en abordant un cheminement intellectuel sur l'intelligence artificielle ou encore le transhumanisme. Nombreux sont également les scientifiques qui déçoivent par leur absence d'analyse métaphysique et éthique dans leurs travaux. Les phrases entendues de manière récurrente dans la Silicon Valley, telles que « *on impacte le monde pour le rendre meilleur !*», peuvent cacher en réalité une absence de réflexion sur les notions de bien, d'innovation ou encore sur le devenir de notre civilisation. C'est un fait : on ne s'improvise pas philosophe, mais on ne s'improvise pas non plus scientifique !

Certains intellectuels pensent nécessaire de limiter le droit d'entreprendre et d'agir pour garantir le bien commun (\*). Un danger pour les libertés individuelles, qui marque en réalité l'absence d'une solution qui s'attaquerait au cœur du problème qui s'exprime par l'impossibilité des acteurs techniques à réfléchir différemment. Il est temps de (ré-)instruire les scientifiques à la philosophie pour les ouvrir à des réflexions fondamentales pour le bien de notre civilisation. Il est également urgent que le philosophe se (ré-)approprie les sciences mathématiques pour mieux avancer dans sa compréhension du monde. Par cette union, on redonnera tout son sens au diplôme de docteur en sciences aussi appelé Ph.D. pour Philosophiae Doctor !

(\*) [Bien commun : « Une réforme sage et mesurée de notre Constitution est devenue une urgence »](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/05/29/bien-commun-une-reforme-sage-et-mesuree-de-notre-constitution-est-devenue-une-urgence_5306399_3232.html), *Le Monde*, 30 mai 2018.

\* *Aurélie Jean est docteure en sciences numériques et entrepreneuse. Cette spécialiste française des algorithmes a effectué cinq ans de recherche au Massachusetts Institute of Technolog*y

## 35) Pour aller plus loin : Commission de l’éthique en science et en technologie : pistes de réflexion

(Extraits, source : http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/)

**Nous vous invitons à poursuivre la lecture sur le site, lequel comprend d’autres thématiques intéressantes.**

**Quelle est la différence entre éthique et morale ?**

Les mots « morale » et « éthique » se rapportent à la sphère des valeurs et des principes moraux. Sont-ils synonymes ? Ont-ils des significations distinctes ? Différentes écoles de pensée existent sur cette question.

Pour certains penseurs, « morale » et « éthique » ont la même signification : le premier provient du mot latin mores et le second du mot grec êthos qui, tous les deux, signifient « mœurs ». Pour d'autres, ces termes prennent des sens différents et ne sont pas équivalents. Au Québec, notamment, une distinction s'est imposée :

La **morale** réfère à un ensemble de valeurs et de principes qui permettent de différencier le bien du mal, le juste de l'injuste, l'acceptable de l'inacceptable, et auxquels il faudrait se conformer.

« Ce que j'ai fait en dénonçant le harcèlement dont j'ai été témoin est conforme à la morale. »

« La morale demande de redonner à chacun ce qui lui revient de droit. »  
À travers les époques et les cultures, des individus et des groupes ont défendu différentes conceptions de ces principes et valeurs. Ces conceptions de la morale sont appelées des « morales ». Par exemple, le christianisme propose un ensemble de valeurs (la charité, le pardon) et de principes (« Aime ton prochain comme toi-même ») devant guider l'agir humain. Pour y référer, on parle de la « morale chrétienne ».

L'**éthique**, quant à elle, n'est pas un ensemble de valeurs ni de principes en particulier. Il s'agit d'**une réflexion argumentée en vue du bien-agir**. Elle propose de s'interroger sur les valeurs morales et les principes moraux qui devraient orienter nos actions, dans différentes situations, dans le but d'agir conformément à ceux-ci. La réflexion éthique peut se faire à différents niveaux, certains plus fondamentaux et d'autres plus pratiques. Elle se divise ainsi en différents champs.

**Qu'est-ce que la déontologie ?**

Le terme « déontologie » vient du grec deontos, qui veut dire « devoir ». Dans son sens courant, il renvoie aux obligations que des personnes sont tenues de respecter dans leur travail.

Il peut s'agir de travailleurs d’une même profession, comme les enseignants ou les ingénieurs ; de personnes au service d’un même employeur, comme les employés de la fonction publique du Québec; de gens exerçant des fonctions professionnelles semblables, comme les élus municipaux ; ou encore de travailleurs d’un même secteur, comme le milieu des affaires.

Les obligations partagées par un groupe reflètent des valeurs ou des principes jugés fondamentaux. On les consigne parfois dans un code de déontologie, aussi appelé « morale professionnelle ». Bien que la déontologie soit très présente dans divers milieux professionnels, beaucoup de travailleurs ne sont pas encadrés par des codes.

Les codes, généralement fixés par les ordres professionnels, exercent deux fonctions principales : protéger le public et préserver la réputation des travailleurs. Ces deux valeurs sont menacées lors d’une infraction à un code.

**Un premier exemple : la confiance entre le planificateur financier et son client**

Suzanne a un peu d'argent de côté. Elle consulte monsieur Guérin, planificateur financier et représentant en épargne collective. Elle l’informe qu'elle ne connaît rien du tout en matière de placements. Celui-ci lui vante sans ménagement sa stratégie de gestion de portefeuilles. Il lui assure que les fonds de placement qu'il lui propose lui donneront un bon rendement et qu'elle n’a rien à craindre en lui confiant son argent. Il omet toutefois de l’informer que le capital investi dans ces fonds n’est pas garanti, et qu’en cas de fluctuation des marchés il est possible qu'elle perde de l'argent.

Monsieur Guérin contrevient à une de ses obligations professionnelles, énoncée dans le [Code de déontologie de la Chambre de la sécurité financière](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/D_9_2/D9_2R3.HTM). Celui-ci stipule qu'il doit exposer à sa cliente de façon complète et objective la nature, les avantages et les inconvénients de ce qu'il lui propose et s'abstenir de donner des renseignements incomplets (article 13). En commettant une infraction à son code de déontologie, monsieur Guérin s'expose à des sanctions.

**Un second exemple : les rapports sexuels entre médecin et patient**

Rémi souffre de problèmes cardiaques et vit une grande détresse. Il se confie à la docteure Paquet, sa cardiologue, et trouve réconfort auprès de celle-ci, à qui Rémi plaît beaucoup. Elle lui propose d'ailleurs de le fréquenter à l'extérieur de l’hôpital. Il refuse poliment, car il n'a pas envie de développer une relation personnelle avec son médecin. Mais elle insiste et il finit par accepter, de peur qu'un refus nuise à la qualité de son suivi médical. Après un souper au restaurant lors duquel Rémi est visiblement mal à l’aise, elle lui fait comprendre qu'elle désire qu’il devienne son amant.

La docteure Paquet contrevient ici au [Code de déontologie des médecins](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/M_9/M9R17.HTM). Il prévoit que le médecin doit s'abstenir d’abuser de la relation professionnelle pour avoir des rapports sexuels avec son patient (article 22). Dans les deux exemples précédents, nos personnages ne semblent pas se rendre compte qu'ils font chacun face à un dilemme éthique. Dans leur cas, ce dilemme est d'emblée tranché par leur code de déontologie, mais ce n'est pas toujours le cas !

**Quelques exemples d'enjeux éthiques soulevés par la technoscience**

Malgré les nombreuses retombées positives du progrès technoscientifique, plusieurs applications soulèvent des enjeux éthiques.

La procréation assistée

Lors de la [fécondation in vitro](http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/ethique-science-et-technologie/definition-fecondation-in-vitro.html), il est possible d’identifier les caractéristiques des embryons, comme les maladies génétiques dont ils sont porteurs. On peut ensuite sélectionner celui qui sera implanté dans l'utérus de la mère. Pour certains, cette technologie est formidable : grâce à elle, on évitera à l'enfant d'être porteur d’une maladie génétique. Par contre, d'autres y voient une forme d'eugénisme : il s'agit de décider qui est digne de vivre et qui ne l'est pas. Est-ce à dire que les gens porteurs de cette maladie n'auraient pas dû vivre ? Cette technologie met en jeu des valeurs et des principes : le caractère sacré de la vie, l'égalité, le respect de la personne, la santé humaine, l'autonomie parentale, etc.

Les usages non conventionnels des médicaments

Les bêtabloquants sont utilisés dans le traitement des problèmes cardiaques pour contrôler la tension artérielle. Or, des musiciens d'orchestres symphoniques en consomment avant les représentations pour contrer les effets du trac. D'autres médicaments, comme les [psychotropes](http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/ethique-science-et-technologie/definition-medicament-psychotrope.html), sont aussi utilisés à des fins non conventionnelles : pour optimiser la performance au travail ou dans les sports, améliorer les capacités mentales, augmenter la résistance à la fatigue, « rester jeune », gérer des situations personnelles difficiles.

Ces usages ont des conséquences positives, mais ils posent aussi des questions importantes. Par exemple, cette banalisation de l'usage des médicaments contribue à accroître la pression sociale à l'égard de la quête de la performance à tout prix. Jusqu'à quel point est-il acceptable de recourir aux médicaments sans être malade pour répondre aux attentes sociales, et ce, au risque de mettre sa santé en péril? Cette pratique met en jeu plusieurs valeurs : l'authenticité, la réalisation de soi, le respect de la personne, la liberté de choix, la santé humaine, etc.

La géo-ingénierie

La géo-ingénierie porte sur la manipulation du climat terrestre dans le but de contrer les effets du réchauffement climatique. Par exemple, envoyer des milliards de petits écrans dans l'espace à plus d'un million de kilomètres permettrait, selon certains, de dévier une partie du rayonnement solaire, comme un parasol. Ou encore, projeter des masses de particules de dioxyde de soufre en suspension dans l'atmosphère diminuerait possiblement le rayonnement solaire à la surface de la Terre, ce qui aiderait à la refroidir. Toutefois, la recherche n'est pas assez avancée pour savoir quels sont les effets réels de ces stratégies.

La géo-ingénierie soulève des questions éthiques : par exemple, on peut se demander qui aurait la légitimité d'intervenir sur le climat à l'échelle terrestre. Cette question est d'autant plus difficile que les modifications climatiques n'affectent pas toutes les régions de la planète de la même manière. De plus, malgré l'incertitude qui l'entoure, la géo-ingénierie risque de déresponsabiliser les collectivités sous prétexte qu'il existerait des solutions au réchauffement climatique. Différentes valeurs entrent en jeu : la légitimité démocratique, l'équité, l'acceptabilité sociale, la responsabilité sociale, la protection de l'environnement, la solidarité envers les générations futures, etc.

Ces exemples montrent que le progrès technoscientifique, même s'il apporte de nombreux bienfaits, a aussi des conséquences négatives d'un genre nouveau qui sont susceptibles de menacer différentes valeurs. C'est pourquoi le développement de la science et de la technique appelle une nouvelle manière de faire de l'éthique.

**Pourquoi la société a-t-elle besoin d'éthique ?**

Comme les individus, les sociétés font face à des problèmes moraux ou éthiques. Ce sont d'ailleurs les questions de société qui intéressent la Commission et sur lesquelles elle a le mandat d'intervenir.

Un premier exemple : le cas de l'aide médicale à mourir

Martine souffre d'un cancer des os en phase terminale et ses souffrances sont si importantes qu'elles ne peuvent plus être soulagées par les médicaments. Jusqu'à récemment, si elle avait demandé à son médecin de mettre fin à ses jours par l'injection d'une substance létale, la loi canadienne aurait interdit à celui-ci d'accéder à sa demande, sous peine d'être accusé de meurtre.

En effet, notre société a longtemps rejeté ce geste, assimilé à un meurtre, et l'a interdit en l'inscrivant au Code criminel. Or, cette position a fait l'objet d’un débat de société important. Le gouvernement du Québec a adopté la [Loi sur les soins de fin de vie](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=%2F%2FS_32_0001%2FS32_0001.htm), qui est entrée en vigueur le 10 décembre 2015. Cette loi encadre un nouvel acte médical - l'[aide médicale à mourir](http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/aide-medicale-a-mourir-et-suicide-assiste.html) -  par lequel un médecin peut administrer une substance létale à un patient, dans certaines circonstances strictement définies. L'interdiction d'aider une personne à se donner la mort demeurait néanmoins inscrite au Code criminel jusqu'à ce que la [Cour suprême du Canada invalide en février 2015 l'article 241b, dans certaines circonstances strictement définies](http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2015/02/06/002-suicide-cour-supreme-aide-mourir-province-loi.shtml). En réponse à ce jugement, le gouvernement fédéral a adopté [sa propre loi sur l'aide médicale à mourir](http://canadiensensante.gc.ca/health-system-systeme-sante/services/end-life-care-soins-fin-vie/medical-assistance-dying-aide-medicale-mourir-fra.php), qui est entrée en vigueur le 17 juin 2016.

Derrière ces interventions juridiques et légales se cache un dilemme éthique. Certains trouvent moralement inacceptable d'interdire à une personne mourante de choisir quand et comment sa vie va se terminer. Selon eux, il était éthiquement acceptable, voire nécessaire, d'autoriser l'[aide médicale à mourir et le suicide assisté](http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/aide-medicale-a-mourir-et-suicide-assiste.html) en vertu de la valeur d'autodétermination de la personne. Par ailleurs, d'autres ont voulu maintenir la loi telle qu'elle est, parce que selon eux la vie est sacrée ; il serait donc moralement inacceptable de permettre quelque forme d'aide à mourir que ce soit.

Le débat autour du suicide assisté est complexe et fait intervenir plusieurs autres arguments et valeurs. [Cette question soulève des enjeux éthiques](http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/publications/mourir-dans-la-dignite.html) et a donc généré un dilemme pour la société : Doit-elle permettre l'aide médicale à mourir et le suicide assisté dans certaines circonstances ? Quelles sont ces circonstances ? La réflexion éthique est ici nécessaire pour guider l'action collective.

Les enjeux éthiques touchant la vie et la mort ne sont pas les seuls que rencontre la société. Des enjeux surgissent dans différents domaines, comme l'environnement. C'est le cas, par exemple, du débat sur l’exploration, l'exploitation et le transport des hydrocarbures au Québec.

Un second exemple : le cas des hydrocarbures (pétrole et gaz naturel)

Ces dernières années, plusieurs projets d'exploration, d'exploitation ou de transport des hydrocarbures ont suscité des réactions au Québec. Pensons à l'exploration du potentiel pétrolier à l'île d'Anticosti ou à l'exploitation des gaz de schiste par la méthode de la fracturation hydraulique. Pensons aussi aux différents projets d'oléoduc, comme le controversé projet Energie Est, ou de port pétrolier, comme le projet de Cacouna.

Les citoyens sont divisés quant à l'attitude à adopter en matière d'hydrocarbures. Ils oscillent entre l'enthousiasme, la résignation et l'opposition franche.

Des citoyens ont dénoncé notamment les risques pour l'environnement et la sécurité, en raison des possibles déversements qui pourraient affecter l'approvisionnement en eau potable, de même que l'impact de ces projets sur les émissions de gaz à effet de serre (GES). Ces gaz sont les principales causes des changements climatiques. La protection de l'environnement et la sécurité sont pour eux des valeurs qui devraient avoir préséance lors de la prise de décision collective. Ils s'opposent donc aux projets en question.

D'autres estiment toutefois que ces menaces sont faibles comparativement aux retombées économiques anticipées, pour la population québécoise. Pour eux, la prospérité économique est la valeur à favoriser, ce qui devrait nous conduire à aller de l'avant avec cette entreprise.

Enfin, certains jugent que nous devrions tendre vers une économie sans hydrocarbures et plus écologique, mais que nous n'avons pas encore les moyens de nous passer de pétrole. Pour l'instant, exploiter et transporter le pétrole et le gaz, de manière à générer des revenus pour faire la transition vers les énergies alternatives, est donc un mal nécessaire, un compromis entre les valeurs de prospérité et de protection de l'environnement.

Évidemment, le débat ne se réduit pas à la simple opposition entre environnement et économie. Bien au contraire : il fait intervenir plusieurs autres valeurs et considérations pratiques. Pour résoudre les dilemmes éthiques posés par les hydrocarbures et les changements climatiques, il faudra d'abord s’appliquer à mieux comprendre les options qui s'offrent à nous et les conséquences précises de chacune de ces options.

# Focus sur quelques entreprises et hommes et femmes de terrain

## 

## 36) L’échec d’Emmanuel Faber chez Danone signifie-t-il que ces deux objectifs, environnemental et économique, sont irréconciliables ?

Par Philippe Escande in *Le Monde*. Publié le 15 mars 2021.

**L’ex-PDG défendait une démarche écologique plus vertueuse, mais les résultats financiers n’ont pas suivi.**

Peut-on atteindre dans un même élan l’exemplarité sociale et la performance économique ? La justice de l’une et l’efficacité de l’autre. Le débarquement du PDG de Danone, Emmanuel Faber, nous plonge une fois de plus dans cette confusion des sentiments au cœur de la réflexion sur l’éthique du capitalisme. Les défenseurs du patron licencié mettront en avant le sacrifice d’un visionnaire, les autres la sanction d’un piètre gestionnaire.

Emmanuel Faber, comme tout grand dirigeant, a aspiré à tenir les fils de ces deux exigences. A un bout de ce fil, le 26 juin 2020, Danone recueille le plébiscite de ses actionnaires qui votent à plus de 99 % la transformation de la société en « entreprise à mission ». Elle est la première société cotée française à adopter ce statut introduit par la nouvelle loi Pacte. Désormais, Danone, au-delà de l’exigence de générer des profits, devra aussi, statutairement, remplir des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. *« Apporter la santé par l’alimentation au plus grand nombre »,* comme le stipule la raison d’être de l’entreprise. Avec des objectifs clairs et un suivi rigoureux par un comité indépendant.

**Bilan écologique**

A l’autre bout, cinq mois plus tard, le 23 novembre 2020, la société annonce un plan de suppression de 1 500 à 2 000 emplois et une nouvelle réorganisation de l’entreprise plus tournée vers le local. Ceux qui ont applaudi la décision de juin n’ont pas apprécié celle de novembre, notamment les pouvoirs publics qui déversent des milliards pour garder les employés dans les entreprises en ces temps de pandémie. Mais la performance n’est pas au rendez-vous, reconnaît Emmanuel Faber.Le dilemme de Danone est à l’image de ces petites bouteilles d’eau d’Evian. Un breuvage si pur et bon pour la santé, si rentable aussi. Mais dont le bilan écologique fait hurler les défenseurs de la nature, quand ces flacons de plastique sont exportés jusqu’en Australie. Pas précisément du « Local First », nouvelle priorité de la maison.

Et c’est justement en prenant l’exemple des eaux minérales qui se vendent moins bien que celles de Nestlé que les actionnaires activistes ont milité pour le départ du patron. Entre l’arrivée d’Emmanuel Faber aux commandes, en 2014, et mars 2020, le cours de Bourse de Danone a progressé de moins de 3 % quand celui de Nestlé a grimpé de 45 % et celui d’Unilever de plus de 70 %.

L’échec d’Emmanuel Faber signifie-t-il que ces deux objectifs, sociétal et économique, sont décidément irréconciliables, du moins pour une entreprise cotée ? Pas forcément. La bienveillance environnementale ne délivre pas de quitus de bonne gestion, et un autre management pourra peut-être parvenir à de meilleurs résultats, ne serait-ce qu’en stabilisant une direction très bousculée ces dernières années et en relâchant la centralisation du pouvoir dans les mains d’un seul homme. Mais la résolution de cette équation passe par une intégration dans la comptabilité de l’entreprise, juge de paix de sa performance, de critères environnementaux stricts et par les actionnaires d’une révision de leurs ambitions assise sur une vision de long terme de leurs investissements.

## 37) Toshiba : la facture des courtisans

Par Jean-Baptiste Jacquin in *Le Monde Economie*. Publié le 08 septembre 2015

**Pertes & Profits. Eclaboussé par un scandale financier, le conglomérat japonais affiche une perte de 283 millions d’euros pour son dernier exercice.**

Serait-ce le scandale de trop ? L’ampleur des tripatouillages comptables qui ont eu cours pendant sept ans chez Toshiba résonne après une série d’affaires similaires, tel le scandale Olympus qui a éclaté il y a tout juste quatre ans. La crédibilité des grands groupes japonais est ébranlée, l’indépendance et/ou la compétence de leurs commissaires aux comptes est une nouvelle fois mise en cause.

Les enquêtes ne font que commencer chez Toshiba pour démêler l’écheveau des responsabilités. Sans attendre, le PDG du groupe, Hisao Tanaka, a été contraint à la démission en juillet avec ses deux prédécesseurs, encore conseiller et administrateur, et sept dirigeants.

Ce que l’on sait depuis le lundi 7 septembre, c’est l’ampleur du problème. De 2009 à 2014, le résultat net de ce conglomérat présent dans les centrales nucléaires, les semi-conducteurs, les téléviseurs, les ascenseurs ou encore les PC, a été gonflé de 155,2 milliards de yens (1,2 milliard d’euros). Pendant six ans, environ 30 % des bénéfices étaient fictifs.

L’explication est finalement toute simple : trop de pression sur les dirigeants intermédiaires pour honorer des objectifs irréalistes, et une culture maison où il vaut mieux ne pas poser de questions dérangeantes à son supérieur. Des managers courtisans qui cachent les mauvaises nouvelles de peur d’être sanctionnés et taisent leurs désaccords avec leur patron pour ne pas rater une promotion, c’est la menace permanente contre laquelle les entreprises du monde entier devraient se prémunir.

**Hallucinant décompte**

Les magouilles comptables sont finalement la moins pire des conséquences de ce mode de fonctionnement, mais ce sont les seules qui peuvent se mesurer aisément. Il est plus compliqué de faire l’autopsie de mauvais choix stratégiques, d’erreurs d’investissements ou d’opportunités manquées. C’est pourtant de la pérennité de l’entreprise qu’il s’agit.

N’injurions pas l’avenir, il n’est pas impossible que l’hallucinant décompte se poursuive chez Toshiba. Pour l’arrêté des comptes de son exercice 2014-2015 clos le 31 mars, le groupe, qui était censé les publier avant fin mai, a obtenu des autorités boursières une dérogation jusqu’au 31 août. *In extremis*, un délai de grâce supplémentaire de huit jours a été demandé afin d’y voir plus clair après la découverte « de nouvelles erreurs » dans les chiffres de Westinghouse, le spécialiste américain des centrales nucléaires, propriété de Toshiba.

Le groupe, qui pèse 50 milliards d’euros de chiffre d’affaires (+ 2,6 % en un an), termine son dernier exercice sur une perte de 283 millions d’euros, bien éloignée des 900 millions de profits qui avaient été officiellement prévus.

Une réforme de la gouvernance est engagée par le nouveau président de Toshiba. Mais c’est surtout le devenir stratégique de ce groupe fourre-tout qui est désormais posé.

38) Le projet de Total en Ouganda, un « désastre » pour la population locale, selon Human Rights Watch  
  
*Le Monde Afrique* avec AFP. Publié le 10 juillet 2023  
  
**Dans un rapport nourri notamment par des entretiens avec des familles déplacées, l’ONG pointe le coût humain du projet pétrolier, qui « appauvrit des milliers de personnes ».**

  
La plateforme de forage de TotalEnergies en cours de construction dans le parc national de Murchison Falls, dans l’ouest de l’Ouganda, le 22 février 2023. BADRU KATUMBA / AFP

Le mégaprojet pétrolier de TotalEnergies en [Ouganda](https://www.lemonde.fr/ouganda/) est un « désastre » pour la population, « a dévasté les moyens de subsistance de milliers de personnes » et « contribuera à la crise climatique mondiale », a déploré, lundi 10 juillet, l’ONG Human Rights Watch (HRW), demandant son arrêt.

Le groupe pétrolier français avait annoncé l’année dernière un accord d’investissement de 10 milliards de dollars (environ 9 milliards d’euros) avec l’Ouganda, la Tanzanie et la compagnie chinoise CNOOC, comprenant notamment la construction d’un oléoduc (EACOP) de 1 443 km reliant les gisements du lac Albert, dans l’ouest de l’Ouganda, à la côte tanzanienne sur l’océan Indien.

Le projet a toutefois rencontré l’opposition de militants et de groupes de défense de l’environnement, qui estiment qu’il menace le fragile écosystème de la région et les populations qui y vivent.

**Insécurité alimentaire et endettement**

Pour l’ONG de défense des droits humains HRW, le projet entraînera le déplacement de plus de 100 000 personnes et en « appauvrit des milliers ». EACOP « a provoqué l’insécurité alimentaire et l’endettement des ménages, contribué à la déscolarisation d’enfants et risque d’avoir des effets dévastateurs sur l’environnement », poursuit l’ONG dans un rapport, fruit de plus de 90 entretiens, notamment avec 75 familles déplacées dans cinq districts du pays d’Afrique de l’Est.

Le projet pétrolier est « un désastre pour les dizaines de milliers de personnes ayant perdu un terrain qui fournissait de la nourriture à leurs familles et un revenu leur permettant d’envoyer leurs enfants à l’école, et qui ont reçu une indemnisation insuffisante de la part de TotalEnergies », affirme dans le rapport Felix Horne, chercheur spécialiste de l’environnement à HRW. « EACOP est aussi une catastrophe pour la planète, poursuit-il, et le projet ne devrait pas être mené à son terme. »

Plusieurs agriculteurs interrogés par HRW affirment qu’ils ont dû attendre des années pour obtenir une indemnisation et qu’ils se sont endettés.

**« Une aura d’intimidation »**

Certains villageois ont déclaré aux chercheurs qu’on leur avait fait signer des accords d’indemnisation en anglais, une langue qu’ils ne savaient pas lire. D’autres ont également noté que « la présence de responsables du gouvernement et de la sécurité lors de réunions publiques a contribué à créer une aura d’intimidation », pointe HRW.

« Ils viennent ici en nous promettant tout, raconte un habitant à l’ONG. Nous les avons crus. Maintenant nous sommes sans terre, l’argent de l’indemnisation a disparu, les champs qu’il nous reste sont inondés et la poussière remplit l’air. »

Dans une réponse transmise à HRW en juin, le groupe TotalEnergies déclare qu’il a offert une compensation équitable aux agriculteurs et qu’il « continuerait à accorder une attention particulière au respect des droits des communautés concernées ».

**Action en justice en France**

Le président ougandais, Yoweri Museveni, qui dirige le pays d’une main de fer depuis 1986, a décrit le projet à plusieurs reprises comme une entreprise économique majeure dans ce pays enclavé. Une résolution non contraignante du Parlement européen, l’année dernière, avait épinglé des « violations » des droits humains envers des opposants.

A la fin du mois de juin, vingt-six Ougandais et cinq associations françaises et ougandaises ont lancé une nouvelle action en justice en France afin de demander « réparation » à TotalEnergies pour les « préjudices » causés selon eux par son mégaprojet pétrolier controversé.

En février, le tribunal de Paris avait débouté les opposants au mégaprojet pétrolier en Ouganda et en Tanzanie, reprochant en creux aux ONG de ne pas avoir suffisamment exploré la voie du dialogue avec le géant pétrolier avant de saisir la justice.

## 39) Sacs en crocodile : Jane Birkin « satisfaite » des mesures prises par Hermès

Par *Le Monde* avec l’AFP. Publié le14 septembre 2015

**Choquée par les mauvais traitements infligés aux animaux, la chanteuse avait demandé que son nom ne soit plus associé au sac vedette de la marque de luxe.**

Le sac « Birkin » gardera son nom. La chanteuse Jane Birkin, qui avait demandé à Hermès de débaptiser le mythique sac en crocodile au nom de la protection des animaux, est « satisfaite des dispositions » prises par le groupe de luxe envers la cause animale, ont indiqué vendredi 11 septembre les deux parties.

Suite à la publication de la vidéo de l’association People of the Ethical Treatment of Animals (PETA) montrant notamment des crocodiles dépecés à la scie dans une ferme d’élevage du Texas, Jane Birkin avait demandé fin juillet à Hermès de « *débaptiser le* “Birkin Croco”, *jusqu’à ce que de meilleures pratiques répondant aux normes internationales puissent être mises en place pour la fabrication de ce sac* », un des plus chers au monde.

**Entre 6 000 et 20 000 euros**

Dans un communiqué publié vendredi, Hermès reconnaît « *un dysfonctionnement ponctuel lors de la procédure définie d’abattage* » dans la ferme au Texas, qui a fait « *l’objet d’un avertissement de notre part et d’une mise en garde en cas de non-respect des procédures recommandées. Tout nouvel indicent entraînera l’arrêt immédiat de nos relations avec cette ferme* ». Quant aux images du film tournées au Zimbabwe, elles sont « *antérieures au partenariat* » d’Hermès avec cette ferme, et « *certaines images ne proviennent pas de cet établissement* », selon le groupe.

« *Pour répondre à l’émotion* », Hermès a toutefois indiqué qu’en « c*omplément de ses inspections régulières depuis dix ans, [il a] mis en place un vaste et rigoureux programme d’audit auprès de l’ensemble de ses fournisseurs de peaux de crocodiles* ».

Le « Birkin », modèle décliné en cuir classique et en crocodile, est l’un des sacs les plus recherchés de la marque et se vend sur listes d’attente. Son prix oscille entre 6 000 euros et plus de 20 000 euros pour les versions en peaux exotiques, mais les sacs se vendent parfois plus cher sur le marché de l’occasion, où ils sont immédiatement disponibles.

## 40) McDonald’s : Un premier pas vers la fin des pailles en plastique

*Paris Match.* Publié le28 mars 2018

**Alors que la Grande-Bretagne est le plus gros consommateur de pailles jetables en Europe, McDonald’s a décidé d’abandonner ces petits tuyaux en plastique de ses restaurants britanniques… pour les remplacer par des pailles en papier.**

[La guerre contre les pailles en plastique est déclarée](https://parismatch.be/actualites/societe/35929/paille-environnement-plastique). Après l’idée de la [ministre bruxelloise de l’Environnement](https://parismatch.be/actualites/environnement/126054/les-pailles-en-plastique-pourraient-disparaitre-de-bruxelles) Céline Frémault, c’est au tour du géant de la fast-food (et du gaspillage) de faire un pas vers la fin de ces petits tubesen partie responsables de la pollution des océans. À partir du mois de mai, McDonald’s va proposer des pailles en papier dans ses 1300 restaurants au Royaume-Uni, plutôt que celles en plastique, non-recyclables et polluantes, a annoncé le CEO de McDonald’s UK Paul Pomroy à [Sky News](https://news.sky.com/story/mcdonalds-to-start-phasing-out-plastic-straws-from-its-uk-restaurants-11306411). Une bonne initiative, mais limitée puisque les pailles en plastique seront toujours disponibles, cachées derrière le comptoir et données aux clients s’ils en demandent.  
« *Les clients nous ont dit qu’ils ne voulaient pas qu’on leur donne une paille, qu’ils voulaient en demander une. Alors nous agissons en conséquence »*, a déclaré le directeur général de la filiale britannique.

**Plus gros consommateur de pailles**

Avec environ 3,7 millions de clients par jour, McDonald’s a son rôle à jouer dans la réduction de l’utilisation de plastique à usage unique au Royaume-Uni. Pour l’instant, le pays utiliserait 8,8 milliards de pailles chaque année. Ce chiffre le place directement à la première marche du podium des plus gros consommateurs de pailles d’Europe, devant l’Espagne (5,5 milliards/an) et l’Allemagne (4,8 milliards/an). La Belgique arrive quant à elle en sixième position, avec un peu plus d’1,6 milliard de pailles utilisées et jetées chaque année.  
  
« *La réduction de l’utilisation des plastiques est une question extrêmement importante pour les entreprises, pour le secteur et pour la société »*, affirme Paul Pomroy qui ajoute que leurs boîtes à burgers sont fabriquées à partir des matériaux recyclés. « *La seule chose qui nous reste à faire, ce sont les couvercles qui vont sur nos verres. C’est compliqué, mais nous travaillons avec nos fournisseurs pour trouver une solution à ce problème »,* ajoute le CEO qui affirme être « très proche » de la solution.

## 41) « La Bouche Rouge », le rouge à lèvres qui repense la notion de luxe

Par [Pauline Malier](https://www.lesinrocks.com/auteur/paulinemalier) in *Les Inrockuptibles.* Publié le12 septembre 2019

**Cette marque de cosmétiques durables et sans composants nocifs pour le corps propose une vraie réflexion sur ce que devrait être le produit de luxe de demain.**

Qu'est-ce qu'une marque de luxe aujourd'hui ? Voilà la question qui occupait Nicolas Gerlier et Ezra Petronio au moment de lancer leur marque de cosmétiques, propre de la tête aux pieds.

Car, dans le futur, un service haut de gamme ne pourra l'être que si la production entière l’est également. L’industrie au sens large est entrée dans une période de réflexion clé sur les possibilités d’une production plus bénéfique et responsable.

En cela, [La Bouche Rouge](https://www.laboucherougeparis.fr/?gclid=EAIaIQobChMIjP_xt63G5AIVyYbVCh1XiAecEAAYASAAEgI1i_D_BwE), basée à Station F, apparaît comme un modèle. Conçus en France, les rouges à lèvres de la marque sont le fruit de plusieurs années de recherche et développement visant à proposer des produits les plus éthiques possibles. Et, surtout, exempts de composants nocifs pour la santé.

**Sans conservateur, paraben ou autres micro-plastiques**

On ne peut en effet qu’imaginer les quantités de rouge à lèvres ingurgitées par ceux et celles qui en portent - raison pour laquelle, la formulation sans micro-plastique, conservateur, parabène, paraffine et graisse animale, ne peut que nous séduire. Les autres acteurs majeurs de la cosmétique seraient bien inspirés de se lancer dans la même démarche, pour proposer - enfin - des produits sans danger.

L’étui est quant à lui en cuir vegan fait à base de tannage végétal. Le but de l’entreprise, on l’a donc bien compris, est de réduire au maximum l’usage de plastique ou de substances néfastes pour le corps comme pour l’environnement.

**Un partenariat humanitaire**

Par ailleurs, une partie des bénéfices de la vente de chaque rouge à lèvres est directement envoyée à l’association Eau Vivre Internationale, qui distribue de l'eau potable dans plusieurs régions du Togo. Pour Nicolas Gerlier, il est en effet aujourd’hui impossible de “lancer une marque de beauté ou de mode sans un réel engagement”.

Allant au bout de leur démarche, les deux fondateurs ont décidé de la pousser jusqu’à refuser de vendre en Chine, un pays tolérant toujours les essais et tests sur les animaux.

Au-delà de l'aspect purement cosmétique, la marque pousse donc la réflexion vers des enjeux plus généraux : Comment sera le luxe de demain ? Un produit pourra-t-il être considéré comme luxueux si sa production et ses composantes ne le sont pas également ?

C’est peut-être ici le début d’une métamorphose, et d’un vrai questionnement sur ce que sera le bien de luxe 3.0

42) Youcef Nabi, la transsexuelle algérienne qui a révolutionné le monde des cosmétiquesPar Algérie-focus.com. Publié le 18 juin 2013

**Autant le dire tout de suite, Youcef Nabi a changé de genre. La femme qu’elle est aujourd’hui est née garçon et si cette information devait être un problème, retenons que c’est le sien et qu’elle semble l’avoir réglé.**

Youcef Nabi fait partie de ces élites algériennes de la trempe d’un Steve Jobs ou d’un Zuckerberg, capable de traduire toute idée créative en business additionnel. Si récemment *Le Monde*, *Challenges*, *l’Express* et d’autres médias en font le portrait c’est parce qu’elle était encore il y a deux semaines Présidente de la marque de cosmétiques Lancôme, symbole du luxe à la française.

Pour y parvenir, son meilleur cocktail aura été : audace, humanité et pugnacité. Dans ce cursus, il aura fallu cocher toutes les cases : se réveiller stratégie, déjeuner marketing et s’endormir en pensant à la motivation de ses équipes. C’est d’ailleurs pour cela qu’au sein du groupe L’Oréal auquel la marque Lancôme appartient, son départ est vécu comme une véritable perte et que cette décision coûte sans doute quelques dollars à la cotation du groupe en bourse. Née en Algérie en 1968, « Sue » a obtenu son bac à 17 ans. Elle s’installe alors en France pour intégrer, après 2 années de prépa, l’Ecole nationale supérieure d’agronomie et termine son cursus par une spécialisation en marketing à l’ESSEC. Voilà un parcours des plus classiques pour les bons élèves dont fait partie Youcef.

Chef de secteur pendant 6 mois, son métier n’est alors que visites d’hypermarchés, mise en avant des produits dans les rayons et négociations des promos. Le métier de base mais aussi la base du métier de la grande consommation. Certains le font toute leur vie quand, au bout de 6 mois, Youcef rejoint le siège du groupe pour intégrer la division marketing. C’était en 1994. Lancement après lancement, les innovations proposées par Youcef enchaînent les succès autant qu’elle gagne en séniorité et devient Directeur Marketing International de la marque « L’Oréal Paris » pour finir directrice générale en 2006. Pour se hisser à ce niveau, il faut être très bon. Youcef fait partie des meilleurs potentiels. Arabe et différente, parions que ce n’était pourtant pas gagné.

A son palmarès, la première senior dans la pub avec Jane Fonda. Julia Roberts qui devient ambassadrice de Lancôme. En termes de chiffres, la marque représente aujourd’hui 11% des ventes du groupe alors qu’en arrivant à sa tête en 2009, elle perdait année après année des parts de marché. Cette femme est le symbole d’une réussite personnelle et d’un échec national. Youcef aurait tant de choses à raconter aux étudiants des écoles de commerce en Algérie. Elle pourrait inspirer tant d’entrepreneurs, de patrons ou de dirigeants. Sur la stratégie ou l’innovation, il faudrait s’asseoir face à elle, faire silence et apprendre. Elle est le symbole de cette Algérie qui gagne à l’étranger. A elle seule, une sorte d’équipe de foot qui tous les jours marque des buts mais qu’on ignore. En claquant la porte de L’Oréal, ça n’est pas LVMH ou quel autre concurrent qui devrait la courtiser mais bel et bien l’un de nos champions nationaux. A moins qu’à ce niveau de compétences, il n’y ait pas de terrain de jeu pour elle dans notre industrie. Si seulement nous faisions preuve de plus de tolérance, elle serait une ambassadrice iconique. Youcef fait partie de ceux qui ont ouvert une « brèche dans l’univers ».  
Souhaitons-lui d’être heureuse et de bientôt venir donner une conférence dans son pays.

## 43) Pour aller plus loin : Raphaël Glucksmann – 4 femmes se mobilisent contre Total

Source : LinkedIn, février 2023 :[Raphaël Glucksmann - Député européen - European Parliament | LinkedIn](https://www.linkedin.com/in/raphaelglucksmann?miniProfileUrn=urn%3Ali%3Afs_miniProfile%3AACoAADQdeHIBVNmUpgvFUst7HhyeSOeTHrZZ4-4)

Cette semaine, [TotalEnergies](https://www.linkedin.com/company/totalenergies/) a annoncé 20 milliards d'euros de bénéfices, un record absolu réalisé grâce  à la guerre en Ukraine et à des projets climaticides.  
  
Cette semaine, je recevais au Parlement 4 lauréates du Prix Goldman pour l'environnement  (le "Nobel" ecolo) — [Claire Nouvian](https://www.linkedin.com/in/ACoAAARwekMBflYMsBS80mJ_Eo1TQFgvH3dNItk) , [Lucie Pinson](https://www.linkedin.com/in/ACoAACQ_yagBUfjKQzymf645Zebn5amIQQyZZIE) , [Liziwe Mc Daid](https://www.linkedin.com/in/ACoAAAOL3M8BnpB-XKJMi4wpzccFK2eg-FohWSI) , Heffa Shücking ([Urgewald](https://www.linkedin.com/company/urgewald-e-v/)) — qui ont décidé de s'unir pour affronter TOTAL et empêcher la multinationale française de continuer à détruire la planète, violer les droits humains et condamner  les générations futures.  
  
Voici leurs histoires.

Makoma Lekalakala et Liz McDaid se battent contre le méga-projet destructeur que Total prépare en Afrique du Sud pour extraire un milliard de barils de pétrole et de gaz. Par le passé, elles se sont illustrées en empêchant un accord nucléaire secret massif de 76 milliards de dollars du gouvernement sud-africain avec la Russie.

Défenseuse infatigable des océans et de la vie marine, Claire Nouvian (Bloom Association) mène également le combat contre le projet de Total en Afrique du Sud. Ce projet s’apprête à anéantir des milliers d’animaux marins – baleines, tortues, otaries,… - en Afrique.

Heffa Schücking (Urgewald) et Lucie Pinson (Reclaim Finance) se battent contre les différents projets climaticides de Total en Afrique.

Par le passé, Heffa Schücking a retracé le rôle de l’Allemagne dans la destruction des forêts tropicales du monde entier dans son mémorandum historique sur les forêts tropicales, précipitant une réduction significative de la consommation allemande en bois tropicaux.

Lucie Pinson a réussi à faire pression sur les trois plus grandes banques françaises pour qu’elles éliminent le financement des nouveaux projets de charbon. Elle a ensuite contraint les compagnies d’assurance françaises à emboîter le pas : entre 2017 et 2019, les méga-assureurs AXA et SCOR ont annoncé leur intention de mettre fin à la couverture d’assurance pour les projets de charbon.

J’ai eu l’honneur de les recevoir au Parlement européen avec Karima Delli pour définir ensemble un programme d’actions ambitieux.

Pour être à la hauteur du péril climatique, l’une des mesures à prendre d’urgence est d’empêcher tout nouveau projet fossile (dans le charbon, le pétrole et le gaz). C’est la raison pour laquelle nous sommes plus de 100 élus européens à demander à la Présidente de la Commission Ursula von der Leyen une législation européenne pour empêcher tout nouveau projet fossiles.

Le combat pour le climat continue dans les institutions européennes et aux côtés de la société civile.

## 44) Pour aller plus loin : Liens vers des podcasts qui donnent la parole aux acteurs de la RSE et de la transition écologique

***L’Empreinte***

*« L’Empreinte*, c’est le podcast qui démocratise le sujet RSE. Pour ceux qui s'intéressent à la révolution du sens, à l'impact sociétal et environnemental des entreprises et des marques. Alice Vachet reçoit à son micro des PDG de grand groupe, des dirigeants de start-up, des directeurs RSE, qui viennent nous parler d'eux, de leurs engagements, de leurs convictions, des actions concrètes menées par la marque qu'ils représentent. Dans *L'Empreinte*, nous essayons de comprendre, ensemble, comment les marques d'aujourd'hui s'engagent ou non, pour notre planète. »

<https://originals.bababam.com/lempreinte>

***Changer la norme***

« Depuis plus de quatre ans, Carenews produit le podcast *Changer La Norme*. Flavie Deprez, entrepreneure, changemaker, journaliste, fondatrice et directrice générale de Carenews, « le média des acteurs de l’engagement » donne la parole à celles et ceux qui font et feront demain. Fini le pitch, place à une discussion franche et sans langue de bois, ces entrepreneurs d’un genre différent ne sont ni des bisounours, ni Gandhi. Ils veulent mouvoir les choses, mais en prenant en compte des défis économiques, financiers, humains, juridiques. *Changer La Norme* c’est le podcast qui les met en lumière, leur donne la parole, sans tabou, avec la conviction que l’économie sociale et solidaire est la norme de demain. *Changer La Norme* c’est aussi 72 invités, 27 374 auditeurs et plus de 30h de podcasts ! »

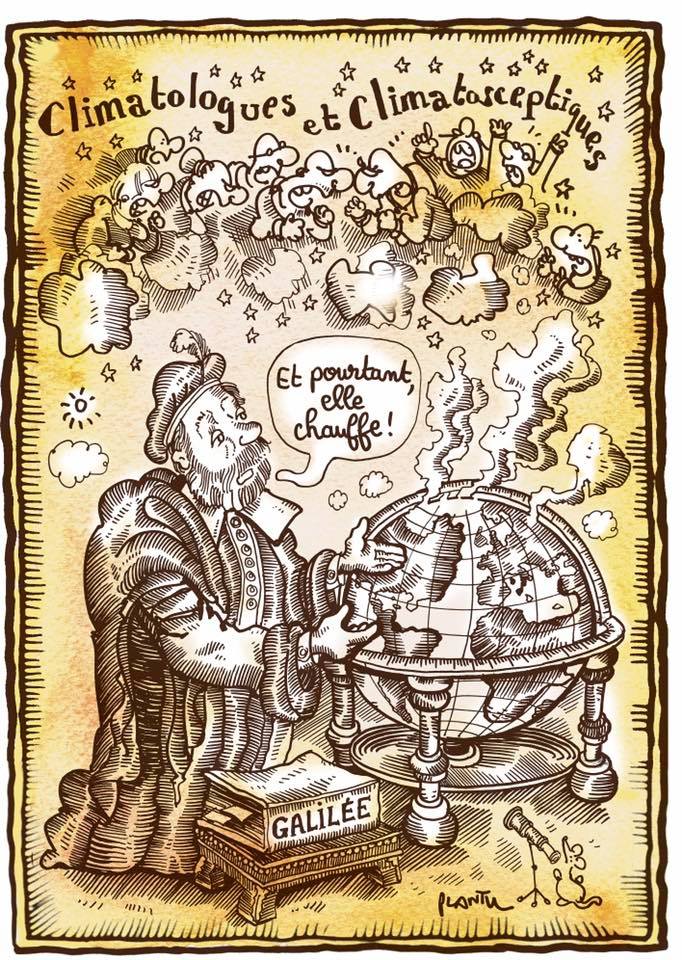
<https://www.carenews.com/changer-la-norme>

***Vocations***

Accessible sur le site Ekopo, *Vocations* « le podcast qui donne envie d’entreprendre » propose 20 entretiens de 10 à 20 minutes avec des entrepreneurs qui abordent avec sincérité toutes les problématiques actuelles.

<https://www.ekopo.fr/Thematique/podcast-1288/Breves/Podcast-Leur-raison-Episode-Jean-Fran-ois-Zobrist-expert-entreprise-liberee-354860.htm>

**Crise climatique et énergétique : Regarder la vérité en face – Entretien d’Olivier Berruyer d’Elucid avec Jean-Baptiste Fressoz (chercheur au CNRS, historien des sciences, des techniques et de l’environnement)**<https://www.youtube.com/watch?v=mMQwdUxF_bQ>



Dessin de Plantu publié dans *l’Express*, en juillet 2019