

investir

LE JOURNAL DES FINANCES

REJOIGNEZ-NOUS SUR [INVESTIR.FR](https://www.investir.fr)

N° 2532 DU 16 JUILLET 2022 – 4,70 €

66

patrons et personnalités
répondent

Comment les entreprises s'engagent aux niveaux social et sociétal ?



Dans le premier cahier, nous avons laissé les commandes du journal aux décideurs, afin qu'ils dévoilent toutes les actions sociales et sociétales mises en place par leur groupe. Cependant, nous avons continué de suivre l'actualité de la semaine. Retrouvez les informations économiques et boursières dans un troisième cahier.

→ **Et si la Russie coupait le gaz à l'Europe : quelles conséquences pour les électriciens, les pétroliers et les autres acteurs des énergies renouvelables ?** Page 1

→ **Les risques politiques augmentent dangereusement aux Etats-Unis** Page 2

→ **Investir 10 : nos valeurs moyennes naviguent à contre-courant** Page 3

→ **Sanofi a enfin trouvé de solides relais de croissance** Page 4

→ **Vers une renationalisation d'EDF à bas prix** Page 5

→ **Le livret A : un rendement de 2 % le 1^{er} août** Page 8

Les décideurs qui ont participé à ce numéro



BERNARD ARNAULT,
président-directeur général
de LVMH..... P. 34



JOACHIM AZAN,
président fondateur
de Novaxia..... P. 31



YANNIS BAALA,
directeur du développe-
ment opérationnel
de Cardashift..... P. 33



VALÉRIE BAUDSON,
directrice générale
d'Amundi..... P. 21



BENOIT BAZIN,
directeur général
de Saint-Gobain..... P. 25



SÉBASTIEN BAZIN,
président-directeur général
d'Accor..... P. 19



VÉRONIQUE BÉDAGUE,
directrice générale
de Nexity..... P. 20



GÉRARD BEKERMAN,
président de l'Afer..... P. 33



SOPHIE BELLON,
présidente-directrice
générale
de Sodexo..... P. 27



KARINE BERGER,
secrétaire générale
de l'Insee..... P. 8



**MARC-ÉRIC BOBILLIER
CHAUMON**,
professeur au CNAM..... P. 4



YANNICK BOLLORÉ,
président du conseil de
surveillance de Vivendi. P. 26



CHRISTEL BORIES,
présidente-directrice
générale d'Eramet..... P. 9



ESTELLE BRACHLIANOFF,
directrice générale
de Veolia..... P. 29



PHILIPPE BRASSAC,
directeur général
de Crédit Agricole..... P. 20



THOMAS BUBERL,
directeur général
d'Axat..... P. 21



LAURENT BURELLE,
président de l'Afep..... P. 9



CYRIL CHARLOT,
associé fondateur
de Sycomore AM..... P. 30



JEAN-MARC CHÉRY,
président du directoire
et directeur général
de STMicroelectronics.. P. 28



SÉBASTIEN CLERC,
directeur général
de Voltalia..... P. 29



BENOÎT COQUART,
directeur général
de Legrand..... P. 25



ARLETTE DARNON,
présidente
de Groupe Monassier.... P. 33



BERTRAND DUMAZY,
président-directeur général
d'Edenred..... P. 27



AIMAN EZZAT,
directeur général
de Caggemini..... P. 10



GUILLAUME FAURY,
directeur général
d'Airbus..... P. 23



LAURENT FAVRE,
directeur général
de Plastic Omnium..... P. 13



ANTOINE FLAMARION,
cofondateur
de Tikehau Capital..... P. 21



JEAN-NOËL DE GALZAIN,
président-directeur général
de Wallix..... P. 11



ÉRIC GUÉRIN,
chef-proprétaire
du restaurant étoilé
La Mare aux oiseaux..... P. 7



XAVIER GUICHARD,
directeur général
de Manutan..... P. 22



ÉRIC HÉMAR,
président-directeur général
d'ID Logistics..... P. 22



NICOLAS HIERONIMUS,
directeur général
de L'Oréal..... P. 18



PAUL HUDSON,
directeur général
de Sanofi..... P. 15



XAVIER HUIILLARD,
président-directeur général
de Vinci..... P. 25



PASCAL IMBERT,
président du directoire
de Wavestone..... P. 11



FRANÇOIS JACKOW,
directeur général
d'Air Liquide..... P. 14



DANIEL JULIEN,
président-directeur général
de Teleperformance..... P. 28



THIERRY LE HÉNAFF,
président-directeur général
d'Arkema..... P. 14



STANISLAS LEMOR,
président-directeur général
de Stef..... P. 22



SABINE LOCHMANN,
directrice monde de
Moody's ESG Measures... P. 7



DAVID LOEW,
directeur général
d'Ipsen..... P. 15



**VALÉRIE LORENTZ-
POINSOT**,
directrice générale
de Boiron..... P. 16



CYRIL MALARGÉ,
directeur général
de Sopra Steria..... P. 11



GILLES MARTIN,
président-directeur général
d'Eurofins Scientific..... P. 17



FLORENT MENEGAUX,
président de Michelin.... P. 12



LUCA DE MEO,
directeur général
de Renault..... P. 13



ALEXANDRE MÉRIEUX,
président-directeur général
de BioMérieux..... P. 17



DIDIER MICHAUD-DANIEL,
directeur général
de Bureau Veritas..... P. 15



FRANCESCO MILLERI,
directeur général
d'EssilorLuxottica..... P. 16



FRÉDÉRIC OUDÉA,
directeur général
de Société Générale..... P. 20



STÉPHANE PALLEZ,
présidente-directrice
générale de FDJ..... P. 26



CHRISTOPHE PÉRILLAT,
directeur général
de Valeo..... P. 13



FRANÇOIS-HENRI PINAULT,
président-directeur général
de Kering..... P. 18



HENRI POUPARD-LAFARGE,
président-directeur général
d'Alstom..... P. 24



PASCAL PRIGENT,
directeur général
de Genfit..... P. 17



JEAN-FRANÇOIS RIAL,
président-directeur général
de Voyageurs
du Monde..... P. 19



ALEXANDRE RICARD,
président-directeur général
de Pernod Ricard..... P. 18



AUGUSTIN DE ROMANET,
président-directeur général
de Groupe ADP..... P. 6



ARTHUR SADOUN,
président du directoire
de Publicis Groupe..... P. 27



PAUL DU SAILLANT,
directeur général délégué
d'EssilorLuxottica..... P. 16



PATRICK SAPRY,
directeur général
de Fair..... P. 31



FRANÇOIS SOULAGE,
président du comité
d'éthique de Kaori..... P. 32



CARLOS TAVARES,
directeur général
de Stellantis..... P. 12



JEAN-PASCAL TRICOIRE,
président-directeur général
de Schneider Electric... P. 24



STÉPHANE VIDAL,
président-directeur général
de Primonial..... P. 31



EMMANUEL VIELLARD,
directeur général
de Lisi..... P. 23

« Une fragmentation du travail coûteuse cognitivement et déstabilisante professionnellement »

Grand témoin Télétravail, visioconférence, *flex office* : autant de notions qui sont passées dans le langage courant et dans les habitudes des salariés de bureaux. La crise de la Covid a provoqué une révolution du travail, et les nouvelles pratiques sont durablement ancrées. Avec quelles conséquences sociales et sociétales ?



MARC-ÉRIC BOBILLIER CHAUMON, PROFESSEUR AU CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS, TITULAIRE DE LA CHAIRE DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

SON PARCOURS

Marc-Éric Bobillier Chaumon fait figure d'autorité dans le domaine de la psychologie du travail en France. Diplômé d'un doctorat sur le sujet, il a eu l'occasion de travailler à la Caisse des dépôts en tant qu'ergonome et psychologue, puis d'enseigner dans les universités Lyon 1 et 2, avant de rejoindre le Conservatoire national des arts et métiers. Il est aussi responsable national du diplôme de psychologue du travail. Ses travaux sur la transformation numérique et ses effets sur les professionnels ont été publiés dans de nombreux ouvrages et revues scientifiques.

Les enjeux environnementaux, sociaux ou sociétaux (ESG) sont-ils bien appréhendés par les entreprises ?

— Cette formule d'ESG, nous l'abordons finalement peu entre professionnels et universitaires par rapport au terme de RSE [responsabilité sociétale des entreprises]. Sans doute parce qu'elle est plus dédiée aux actifs financiers.

L'intérêt que portent les grandes entreprises aux enjeux sociétaux n'est pas nouveau. Déjà dans les années 1970, les organisations ont compris qu'elles étaient façonnées par des forces exogènes (politiques, normes, formation). Aussi, contribuer à ces questions est pour l'entreprise un moyen d'influer, voire de préempter ces débats pour éviter qu'ils ne lui soient trop défavorables.

Ces engagements visent aussi à rendre l'entreprise plus remarquable et attractive auprès des jeunes talents qu'elle ambitionne de recruter ; on parle d'ailleurs de « marketing social ». Elle montre ainsi qu'elle est progressiste, sensible aux maux qui traversent la société et aux défis qui préoccupent cette génération : « Ensemble, contribuons à un monde plus vert, plus juste et plus responsable », en somme.

Les valeurs qu'elle défend à l'extérieur peuvent aussi se décliner en interne, dans sa culture d'entreprise, avec néanmoins un risque : que ce discours fédéra-

teur ne soit qu'un leurre qui occulte des dysfonctionnements plus profonds auxquels sont confrontés les salariés dans l'exercice de leur métier ; notamment dans des conditions de travail dégradées, une organisation délétère ou encore un management défaillant, lui-même surmené et dépassé.

Aussi, pour que l'entreprise soit légitime à intervenir sur des débats sociétaux, encore faut-il qu'elle soit déjà en capacité d'ouvrir en interne des débats sur le travail qu'elle propose et sur les conditions qu'elle impose. L'objectif est alors de transformer favorablement et durablement ces milieux professionnels pour que les salariés puissent mieux travailler. La contribution sociale de l'entreprise se situe à ce niveau.

Est-ce à l'entreprise de se pencher sur les questions de bien-être ?

— Oui, si elle met en place des espaces d'analyse et de délibération permettant, d'une part, de mieux comprendre le travail qui se fait et, d'autre part, de concevoir des ressources adaptées donnant aux professionnels la possibilité de (re)trouver du sens dans ce qu'ils font.

Or cette question du bien-être est souvent traitée au travers d'un prisme individualiste : la capacité du sujet à faire face aux contraintes de son environnement. On va donc l'aider à tenir en l'équipant de ressources psychologisantes et de pensées positives : yoga, gestion des émotions, développement

personnel, *team building*, bienveillance... L'entreprise prend ainsi en charge la composante existentielle, voire spirituelle, du salarié. Cette approche hygiéniste de la qualité de vie au travail (QVT) devient une façon pour l'organisation de faire porter sur l'individu la responsabilité – mais aussi l'échec – de son propre bien-être au travail. On lui procure les moyens pour prendre soin de lui afin de tenir au travail et d'y être plus efficace et investi. Mais, ce faisant, on évacue les vrais problèmes que

pose le travail, à savoir ses conditions d'exécution, qui sont les véritables sources d'intensification et qui empêchent la réalisation d'un travail de qualité. Aussi, je dirais que la vraie QVT, c'est celle qui permet à l'individu de prendre soin de son travail pour qu'il puisse faire un travail soigné. Ce que demandent les salariés, c'est d'être associés à la conception de leur travail pour faire du bon travail, et non d'être soutenus moralement ou assistés psychologiquement. Il faut donc soigner le travail pour ne pas soigner les individus.

Mais n'est-ce pas traditionnellement aux syndicats d'entrer dans ces discussions ?

— D'un côté, il y a certes le dialogue « social », qui peut porter et défendre des actions à l'échelle macro ; mais, de l'autre, un dialogue « professionnel » doit s'instaurer pour inspirer et/ou alimenter ce dialogue social. Le dialogue professionnel (entre gens du métier) vise à rendre plus visibles les conditions de réalisation du travail et ses empêchements. Il permet aux salariés – experts de leur métier – de participer à la révision de leur environnement de travail. Nos recherches montrent qu'ils sont peu associés à ces transformations. Or cette participation – qui n'est ni de la consultation ni de la communication – est un prérequis nécessaire pour favoriser l'appropriation des innovations du travail.

Ce dialogue professionnel devient d'autant plus crucial que les nouvelles formes d'activité (distantes, hybrides) ont considérablement reconfiguré le travail, tout en fragilisant les collectifs et en isolant les salariés. Aussi, instaurer des espaces de délibération sur ces questions serait l'occasion de recréer ces dynamiques collectives.

« La génération Z recherche une forte congruence entre ses valeurs personnelles et celles de l'organisation »

Quelles évolutions du travail avez-vous constatées depuis les confinements et la crise de la Covid ?

— Plusieurs transformations sont à l'œuvre, comme notre rapport au temps et à l'espace de travail, nos relations aux autres et à soi-même, et nos façons de faire et d'organiser le travail.

Les salariés se trouvent confrontés à des tâches plus dispersées et morcelées, causées par les multiples sollicitations numériques, qui se sont amplifiées avec le travail à distance, pour arriver à se coordonner dans ces espaces-temps dissonants. Cette fragmentation du travail les oblige à gérer plusieurs tâches de manière concurrente et concourante, en basculant rapidement de l'une à l'autre (toutes les cinq minutes environ) au grès des convocations digitales (mails, outils collaboratifs...).

Non seulement le travail est empêché, contrarié, suspendu et perd de son sens – car on a l'impression de ne rien faire jusqu'au bout ou alors de manière rapide et bâclée –, mais les spécificités du métier se diluent et se banalisent aussi par des engagements multiples : en passant subitement de la gestion d'un gros projet au remboursement urgent d'une note de frais puis à un mail à un partenaire mécontent.

Ces allers et retours incessants sont très coûteux cognitivement

et très déstabilisants professionnellement.

Une dernière chose, les manageurs ne sont pas épargnés par ces mutations. Ils se trouvent confrontés à des injonctions contradictoires (devoir superviser des équipes distantes avec des indicateurs obsolètes) et à des conflits éthiques

(tracer leur équipe devant un écran alors qu'ils voudraient être sur le terrain pour les soutenir). Ils ont aussi du mal à saisir les caractéristiques de ce travail distant et à accompagner leurs collaborateurs éloignés.

On s'est d'ailleurs aperçu que ces salariés avaient besoin de rendre visible leur travail et de se rendre aussi visibles dans ces nouvelles situations. Cela passe par un méta-travail.

C'est-à-dire un travail sur le travail, qui a deux buts : d'abord identifier les tâches, les données à transmettre aux collègues pour assurer une meilleure coordination. Auparavant, cette coopération se faisait naturellement dans l'entreprise, grâce à ce qu'on nomme une conscience flottante et mutualisée : chacun savait implicitement qui faisait quoi en permanence.

Le second but de ce méta-travail consiste à valoriser ses contributions auprès des autres. On cherche à se faire reconnaître comme un bon professionnel, engagé et investi, mais aussi à pouvoir se reconnaître dans des pratiques qui nous échappent : que fait-on, à quoi sert-on dans un travail tronqué et dématérialisé ? Du coup, le salarié va mettre en scène sa pratique en multipliant les messages, les réunions et les annonces. Les salariés manifestent une forte appétence pour le télétravail. Mais œuvrer uniquement à distance me semble périlleux, car il

y a un réel besoin de se sentir intégré physiquement à une structure. Et cela passe nécessairement par un attachement matériel et corporel à l'entreprise. Avoir un espace à soi, à son nom, c'est symboliquement appartenir à une organisation, être lié à une équipe. Aussi, le déploiement du *flex office* devrait être mieux pensé, car, avec des bureaux interchangeables, on se sent de fait plus interchangeable et remplaçable. Occuper des espaces sans âmes (car non appropriables), c'est risquer de perdre son âme.

Comment la génération Z, qui arrive sur le monde du travail, se situe-t-elle par rapport à tous ces enjeux ?

— Déjà, définir une homogénéité de valeurs et de vécus sur le seul critère d'une tranche d'âge me paraît un peu réducteur. Si j'ai un haut niveau d'études dans un secteur en tension, je n'aurai pas le même rapport au travail, la même capacité de négociation que si j'ai peu de qualifications.

Cependant, depuis 2016, des travaux scientifiques sont menés sur ces générations : d'abord nommées X, Y, puis Z pour la dernière, née depuis 2000. Ces « zoomers » sont l'antithèse des « boomers ». Ils ont grandi dans un environnement hypermédiatisé, où le numérique prend une place centrale.

Lorsqu'ils ont un haut niveau d'études, ils arrivent globalement mieux à jongler avec les exigences de ce travail médiatisé. Ils affichent aussi un rejet de l'autorité verticale et une aspiration pour un management plus collégial. Il y a aussi la recherche d'une plus forte congruence entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation. Enfin, la centralité du travail n'est plus de mise. Cette génération souhaite un équilibre de vie travail-hors travail pour se consacrer aux proches et à des engagements personnels (écologiques, associatifs, humanitaires...).

Depuis peu, on parle de génération Alpha, ou post-Covid. C'est une mutation de la Z, profondément affectée par la vulnérabilité de notre époque. L'objectif n'est pas de survivre dans un milieu en endurent ses contraintes, mais plutôt d'agir et de reconstruire ce milieu pour mieux y vivre, s'y développer et s'accomplir.

On a pu l'entendre dans les propos tenus par les étudiants de Supélec, Centrale, Agrosup ou encore de Polytechnique, lors des cérémonies de remise des diplômes. Ils remettent en question des systèmes qui ne leur permettent pas de prévenir ni d'agir sur les répercussions négatives des innovations qu'ils produisent.

PROPOS RECUEILLIS PAR RÉMY DEMICHELIS ET RÉMI LE BAILLY

LIVRE

Les Transformations digitales à l'épreuve de l'activité et du travail

De l'intelligence artificielle au métavers en passant par les objets connectés, l'ouvrage collectif *Les Transformations digitales à l'épreuve de l'activité et du travail* propose de faire le point sur nos nouvelles façons de penser, de faire et de s'organiser. Quel est le rôle des sciences sociales, qu'il s'agisse d'ergonomie, de sociologie, de sciences de gestion et, bien sûr, de psychologie du travail ? Quels seront leurs apports dans le monde de demain ? Un monde résolument numérique, dans lequel le pouvoir d'agir des professionnels doit être encouragé.

