

LE MAGAZINE DES

PROFESSIONS FINANCIÈRES

#29

Décembre 2024

ISSN 2431-2460

&

DE L'ÉCONOMIE

LES NOUVELLES RELATIONS AU TRAVAIL



Jean-Dominique
SENARD,
Président du Conseil
d'Administration
de Renault Group



Editorial

- 04 Marie-Agnès NICOLET**, Présidente du Comité Magazine et du Comité d'Orientation du Centre des Professions Financières, Présidente de Regulation Partners

Dossier : LES NOUVELLES RELATIONS AU TRAVAIL

- 06 Jean-Dominique SENARD**, Président du Conseil d'Administration de Renault Group
Raison d'être et responsabilisation, pour retrouver le sens du travail...
- 08 Jean-Hugues LOMBRY**, Directeur Affaires Sociales Fédération Nationale Crédit Agricole
L'agence bancaire et les nouvelles organisations du travail ou comment conjuguer flexibilité et continuité de service
- 11 Sarah PROUST**, Experte associée de la Fondation Jean Jaurès, Fondatrice de la société de conseil Selkis
Souhaités, décrétés, fantasmés ou réels, quatre ans après, quels sont les changements au travail ?
- 13 Sophie de MENTHON**, Présidente du mouvement Patronal Ethic
Les nouvelles relations au travail vues d'un mouvement patronal
- 15 Patrick ERRARD**, Philosophe et médecin
Interview : Comment être heureux au travail ?
- 17 Cécile DEMAN-ENEL**, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Allianz Trade
Les nouvelles relations au travail : un chantier exceptionnel pour les organisations, les leaders et la fonction RH !
- 20 Emmanuelle LÉON**, Professeur ESCP Business School, Directrice scientifique de la chaire Reinventing Work, Conférencière
Collaboration & Engagement à l'ère hybride : entre mythes et réalité
- 22 Franck MOREL**, Avocat associé, Flichy Grangé avocats, ancien conseiller du Premier ministre
Organisation du travail, télétravail : bon usage, questions et impact
- 24 Jean-Claude ANCELET**, Dirigeant du cabinet ADEIOS Consulting
Le salarié, un inconnu dans l'entreprise ?
- 26 Emmanuel MILLARD**, Secrétaire général, Groupe ENDRIX, Président Commission des Finances, ETHIC Président, International CFO Alliance
Travail et entreprise : nouvelle époque, nouveau contrat ?
- 27 Ingrid NAPPI**, Economiste, Spécialiste Ville durable, Immobilier et Espaces de travail, Professeur HDR de l'École nationale des ponts et chaussées, Titulaire de la Chaire Économie de la Transition écologique urbaine (Immobilier, Logement, Architecture, Aménagement) à l'Institut Louis Bachelier
Bureau et Télétravail, une relation très complexe
- 29 Mathieu OBERTELLI**, Économiste BSI Economics et doctorant à l'Université Paris-Dauphine et chargé d'études économiques chez Kardham
L'immobilier de bureaux face au télétravail : qu'est-ce que cela nous dit sur les territoires ?
- 33 Anne-Audrey CLAUDE**, Directrice Générale de Dialocratie, Présidente du Club des Jeunes Financiers
Accord d'intéressement responsable : piloter la performance économique par une rémunération durable et engagée
- 36 Régis de LAROUILLIÈRE**, Conseil en Stratégie et Gestion des Risques, Co-animateur des Forums Mac Mahon et **Denis KLEIBER**, Co-animateur des Forums Mac Mahon
Travail, satisfaction de nos besoins et bonheur. Un essai de mise en perspective
- 39 David TALERMAN**, Coach Emploi et Fondateur de Expatwire
IA et recherche d'emploi : ce qui change pour les candidats et professionnels du recrutement



- 43 François-Xavier ALBOUY**, Economiste spécialiste de l'assurance, de la protection sociale et du vieillissement.
Le travail des retraités cadres comme vecteur de croissance ?
- 45 Margaux CHARPENTIER**, Chargée de communication RH/Transformation pour le groupe Caisse des Dépôts, et **Julia LABARTHE**, Responsable égalité, diversité, handicap pour la Caisse des Dépôts.
L'Année des mixités de la Caisse des Dépôts : retour sur une démarche engagée et engageante
- 47 David BERNARD**, Vice-Président du Conseil des Prud'hommes de Lyon
Interview : Le Conseil des Prud'hommes de Lyon vu de l'intérieur.
- 51 Elizabeth TOUCAS**, Responsable du Pôle Développement Carrière et Executive Coach-IESEG Network
De l'échelle à... la jungle : la nouvelle dynamique de carrière
- 54 Matéo DJOUADI**, Chargé d'innovation Finance Durable et Solidaire, Finance Innovation
Maximilien NAYARADOU, Directeur Général, Finance Innovation
La transformation des métiers de la finance sous l'effet des réglementations extra-financières européennes

Chronique des Économistes

- 56 Patrick ARTUS**, Conseiller économique d'Ossiam - Membre du Cercle des Economistes
La faiblesse de l'économie européenne, ses causes et ses conséquences

Chronique de la Recherche

- 59 Eric SÉVERIN**, Professeur des Universités, IAE de Lille, Université de Lille et **David VEGANZONES**, Associate Professor, OMNES Education, ESCE International Business School
La réalité plurielle des entreprises zombies

Chronique Littéraire

- 61 Catherine MONTRADE-PIEROTTI**, Fondatrice et Dirigeante de CMP Insights
Les Nouvelles Sentinelles, Critique du Monde du Travail... et au-delà des mœurs contemporaines !
- 62 Denis KLEIBER**, Co-animateur des Forums Mac Mahon
« L'économie du bonheur » de Claudia Senik

Vie du Centre

- 63 Alain CAZALÉ**, Président du Comité du Concours et Président du Jury
35^{ème} Concours International des Mémoires de l'Economie et de la Finance : « Innover pour la croissance dans un monde durable »
- 70 Marie-Agnès NICOLET**, Présidente du Comité Magazine et du Comité d'Orientation du Centre des Professions Financières, Présidente de Regulation Partners
Fiches pratiques sur le développement des systèmes d'intelligence artificielle
- 73 Aziza HALILEM**, Cheffe de pôle Gouvernance, Risque Cyber et Risque Systémique à l'ACPR et **Gwenaëlle MARTINET**, Directrice de l'offre cybersécurité du groupe Dicapost
Retour sur le Colloque sur la Cybersécurité

**MARIE-AGNÈS NICOLET,**

Présidente du Comité Magazine
et du Comité d'Orientation du
Centre des Professions Financières,
Présidente de Regulation Partners

Quel sens donner au travail après la crise sanitaire et les bouleversements qu'elle a engendrés ?

Même si certaines entreprises ont préféré récemment sonner la fin du télétravail, indéniablement le travail à distance s'est installé dans les mœurs des entreprises et dans les aspirations des salariés.

Quel rôle l'entreprise doit-elle jouer dans le bien-être des salariés ? et jusqu'où ? La création dans certaines entreprises de ce nouveau poste que l'on n'aurait jamais imaginé il y a quelques années, un « chief happiness officer » fait réfléchir...

Les entreprises ont été particulièrement sollicitées pour maintenir la santé de leurs salariés pendant la crise sanitaire. Mais au-delà du suivi des différents protocoles qui permettaient de continuer à travailler pendant cette période, la question de la santé mentale s'est posée et notamment des impacts du travail à distance sur le moral des salariés.

Le télétravail a néanmoins montré ses avantages pour les salariés : limiter les temps de transport et la fatigue engendrée par ces trajets, trouver du temps pour l'organisation de sa vie personnelle et le maintien d'un équilibre avec la vie professionnelle. Mais les inconvénients peuvent aussi être significatifs pour les salariés : perte du lien avec l'entreprise, sentiment de solitude accrue, difficultés à résoudre des problèmes qui se traiteraient plus facilement en présentiel, désengagement dans les projets de l'entreprise, parfois. Et pour les entreprises, le télétravail n'engendre pas forcément de gain de productivité. Malgré tout, le travail hybride semble devenu la norme avec 2 à 3 jours au bureau pour maintenir le lien social et le lien avec l'entreprise et le reste du temps, à distance.

Les entreprises s'adaptent à ces nouvelles modalités de travail, mais ce n'est pas anodin, comme l'expliquent plusieurs de nos auteurs. Il faut repenser le management, couvrir de nouveaux risques juridiques et repenser l'espace. Plusieurs auteurs nous font part des impacts sur l'immobilier de ces nouvelles modalités de travail et d'autres, des inégalités de traitement entre les salariés qui peuvent télétravailler et les autres.

Donner plus de sens au travail, en développant l'autonomie des salariés par la poursuite d'un but commun, mais aussi repenser le management, pour « travailler heureux » comme l'écrit l'un de nos auteurs, voilà un beau programme pour les années à venir... sans oublier de développer l'emploi des « seniors », sujet sur lequel tout reste encore à construire.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Raison d'être et responsabilisation, pour retrouver le sens du travail...



**JEAN-DOMINIQUE
SENARD,**

Président du Conseil
d'Administration
de Renault Group

Dans notre société fragmentée et individualisée, les grandes institutions ne parviennent plus à produire de sens collectif. Si bien que les individus reportent cette quête de sens sur les activités qui les occupent - en premier lieu, leur activité professionnelle. Mais l'entreprise est au cœur d'un paradoxe : elle bénéficie d'une perception globalement très positive de la part de l'opinion, consciente que les réponses aux grands défis de notre temps - l'environnement, la santé, l'alimentation, la mobilité- sont avant tout apportées par les entreprises. En revanche, la perception du travail est en net recul. Les dernières Assises du Travail en 2023 ont été l'occasion de mesurer à quel point la distanciation, le désengagement, et même la souffrance au travail sont devenus des enjeux prioritaires pour les Directions des Ressources humaines, les managers et les directions générales.

Finalité, contenu et qualité du travail

Si l'on considère que le sens du travail est nourri par la finalité du travail, le contenu du travail, et la qualité des conditions de travail, on mesure l'importance cruciale de deux leviers pour sortir de cette impasse : d'une part la raison d'être de l'entreprise, et d'autre part la responsabilisation. La raison d'être de l'entreprise produit du sens collectif, et nourrit à la fois la finalité et le contenu du travail, en montrant vers quoi l'entreprise souhaite aller - son « étoile polaire », et comment elle peut

y aller. De son côté, la responsabilisation qui produit du sens individuel, enrichit le contenu et l'efficacité du travail grâce à l'autonomie octroyée, et bonifie les conditions d'exercice du travail, parce qu'elle suscite l'engagement.

Intimement mêlées, la raison d'être et la responsabilisation forment une réponse profonde aux défis actuels du travail, plus efficace que les simples « recettes managériales » qui, bien qu'utiles, demeurent insuffisantes pour créer un authentique sens du travail, et sens au travail.





Ainsi, les approches fondées sur la logique de récompense restent partielles : elles peuvent certes encourager la performance individuelle, mais ne garantissent pas la performance collective et ne créent pas de sens. Et lorsque les salariés sont réduits à des « chasseurs de prime », la dimension d'engagement collectif s'en ressent. De plus, la promesse de bien-être au travail se retourne contre l'entreprise si elle est cantonnée à une injonction des ressources humaines, sans contenu ressenti par les salariés. Et même lorsque l'entreprise parvient à créer ces conditions de bien-être, elles ne savent pas pour autant produire du sens.

Les conditions de succès de la raison d'être et de la responsabilisation

Pour être efficaces, les leviers de la raison d'être et de la responsabilisation doivent respecter des conditions strictes : la raison d'être ne saurait se résumer à un simple affichage relayé dans les discours internes et externes. Si elle est désincarnée, perçue comme superficielle et théorique par les salariés et les parties prenantes, elle engendre davantage de désengagement que de cohésion.

Quant à la responsabilisation, elle doit être mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise, en commençant par les dirigeants et le top management, qui ont pour devoir d'incarner l'exemplarité et impulser le changement. L'encadrement intermédiaire et les managers de proximité ont également une mutation profonde à opérer : passer d'une autorité verticale – commander le matin, superviser l'après-midi et contrôler le soir –, à une mission nouvelle – déployer la vision, fixer un cap aux équipes, et développer les talents en octroyant plus d'autonomie.

Aujourd'hui, l'effet cumulé d'une raison d'être qui produit du sens collectif et fédère, et d'une responsabilisation qui produit du sens individuel et engage, devrait être déployé largement au-delà de l'entreprise. Les collaborateurs du secteur publics souffrent aussi d'un terrible déficit de sens au travail. Ainsi, à l'heure où la France doit affronter tant de vents contraires, redonner du sens au travail en bâtissant l'avenir de nos entreprises, services publics, administrations et collectivités territoriales sur la pierre angulaire du sens collectif et de la responsabilisation représente à mes yeux une ardente ambition nationale. ■

“

« Nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres. »

L'agence bancaire et les nouvelles organisations du travail

ou comment conjuguer flexibilité et continuité de service



**JEAN-HUGUES
LOMBRY**

Directeur Affaires Sociales
Fédération Nationale
Crédit Agricole

Le contexte marquant de ces dernières années est celui d'une accélération des transformations de l'organisation du travail. Ces évolutions rapides, aux causes multifactorielles, ont exigé que le management s'adapte dans les activités dont la continuité sur site doit pouvoir être assurée et dont la flexibilité n'est pas évidente. L'agence bancaire est l'exemple typique d'une organisation qui requiert la présence d'un ou plusieurs collaborateurs sur des plages de temps fixes d'ouverture au public et qui, à ce titre, peut-être perçu comme un environnement de travail incompatible avec la souplesse à laquelle aspire de nombreux salariés. Pour adapter leur organisation commerciale à ces nouveaux enjeux tout en respectant leur promesse client, les Caisses régionales de Crédit Agricole ont été amenées à mettre en place une palette de solutions assez large au niveau de leurs réseaux d'agences.

L'accélération des transformations du travail, un enjeu d'attractivité

Dans notre société contemporaine, le rapport au travail a fortement évolué, en lien avec la montée en puissance des

aspirations individuelles. Les salariés expriment notamment une attente plus forte d'autonomie et de souplesse dans l'organisation de leur activité professionnelle.

Parallèlement depuis la crise sanitaire, avec le développement accéléré du télétravail, la mise en place de ces nouvelles organisations, plus souples, moins contraignantes en termes de présence sur site s'est généralisée, spécifiquement dans les activités de services. Ce développement rapide a créé une concurrence nouvelle sur un marché de travail où les compétences sont de plus en plus disputées entre employeurs. Pour les candidats à potentiel, la capacité d'une entreprise à adapter l'organisation du travail à ses attentes est devenu un critère qui peut pénaliser les secteurs dont les activités sont soumises à une contrainte de présence sur site.

Cette concurrence externe se double d'une concurrence interne, au sein même de l'entreprise entre les activités qui permettent une certaine souplesse d'organisation et celles qui exigent de la présence systématique. Cette situation est synonyme pour le management et les ressources humaines de difficultés à organiser des mobilités internes dans

des secteurs considérés comme moins attractifs.

Pour continuer à pourvoir leurs besoins et assurer la continuité de leur développement, toutes les entreprises, y compris celles qui doivent composer avec des contraintes présentielle, doivent trouver des solutions afin d'adapter leur modèle d'organisation. Cet enjeu d'image est de taille pour les banques dont les agences, du fait de leur contrainte d'ouverture au public, sont souvent perçues comme des environnements relativement peu compatibles avec la flexibilité horaire des collaborateurs.

Le modèle de l'agence bancaire à l'épreuve des nouvelles organisations du travail

Le modèle de l'agence bancaire est en France très largement plébiscité et participe pour neuf français sur dix de la bonne image qu'ils ont de leur banque selon une étude récente de la FBF [source : enquête FBF publiée le 5/02/2024].

Essentiel dans la relation client, ce modèle est exigeant en termes de ressources humaines dans la mesure où il suppose une présence et une disponibilité des équipes sur des plages d'heures fixes, la promesse étant celle d'un service continu sur rendez-vous ou pas. Cet environnement de travail structure aussi la vie d'équipe et la culture d'entreprise à l'échelle des réseaux bancaires puisqu'il suppose un fonctionnement collectif avec des règles qui laissent peu de marge de manœuvre aux choix individuels. En fonction de la taille de l'agence, il peut être singulièrement incompatible avec des organisations de travail flexibles dans le temps et ouvertes dans l'espace.

Parallèlement, les activités bancaires sont aussi soumises à des normes de sécurité strictes. Les outils et les transactions permettant aux conseillers de mouvementer des valeurs ou des fonds ne sont pas opérables en tous lieux et à tout moment.

Jusqu'à la crise sanitaire, il semblait acquis dans les corps sociaux des banques que le télétravail serait difficile à déployer. Et même s'il était envisageable



que certaines activités de back office voire de middle office soient compatibles avec une organisation du travail à distance, le management préférerait ne pas s'engager dans son déploiement au risque de favoriser ces situations de travail au détriment des activités de réseaux commerciaux avec des impacts significatifs sur la mobilité interne à ces entreprises. L'épisode du Covid qui s'est traduit par la mise en place accélérée de nouvelles organisations de travail dans les établissements bancaires, avec de nombreuses opérations devenues réalisables à distance pour garantir la continuité d'activité, a démontré que certaines contraintes pouvaient être dépassées. Il devenait dès lors difficile pour le management de penser qu'on pourrait revenir au statu quo ante. Ce d'autant que le télétravail s'est déployé à vitesse rapide dans la foulée de la crise concernant aujourd'hui plus de 25 % des salariés en France pour moins de 5 % avant Covid.

L'agence bancaire à l'heure de la flexibilité du travail : le cas des Caisses régionales de Crédit Agricole

Recruteurs dynamiques sur leurs territoires, particulièrement pour leurs réseaux, les Caisses régionales de Crédit Agricole ne pouvaient pas faire abstraction d'un environnement d'activités de services où un ou deux jours

de télétravail par semaine devenaient progressivement la norme. Elles ont donc été amenées à repenser l'organisation du travail dans leurs agences pour répondre aux aspirations nouvelles de leurs collaborateurs et rester attractives sur le marché de l'emploi.

Pour ce faire, elles se sont appuyées sur un diagnostic préalable de leurs organisations du travail pour mieux combiner les besoins de leurs clients, les contraintes organisationnelles de leurs entreprises et les attentes de leurs salariés. Les discussions et les négociations en découlant sont parties du terrain et de l'analyse du travail réel. Le télétravail a été appréhendé de manière globale pour prendre en compte toutes les situations de travail à distance y compris celles consistant à travailler dans un lieu différent de son affectation géographique habituelle. Le travail déplacé permet en effet de se rapprocher de son domicile en travaillant par exemple dans une agence plus proche que son lieu de travail habituel. Le maillage géographique des Caisses régionales de Crédit Agricole facilite en effet ce type de configuration. Parallèlement, chacune de nos entreprises a pu mettre en place par voie d'accord collectif ou de charte un télétravail dont le rythme est adapté à la nature des métiers exercés et aux conditions dans lesquelles ils sont exercés.

Au-delà du télétravail, dont la mise en place en agence s'organise avec une fréquence adaptée aux enjeux de la continuité de service, de nombreuses

Caisses régionales de Crédit Agricole ont imaginé un dispositif qui permet plus de flexibilité pour les horaires de travail des équipiers. Cette organisation, inédite dans le contexte d'une agence bancaire à horaires collectifs fixes, permet en effet de proposer aux clients des plages de rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture habituels plus adaptés à leurs agendas professionnels et aux conseillers des plages variables de travail, plus compatibles avec leurs choix personnels. Une telle organisation dite flexible suppose 3 conditions pour réussir : tout d'abord l'anticipation de plages souples de rendez-vous en dehors des horaires d'ouverture, ensuite le choix du client à l'origine du rendez-vous décalé, enfin une organisation d'équipe permettant d'assurer la continuité du service sur les plages d'ouverture au public. Mise en place depuis plusieurs mois, cette solution démontre qu'il est possible d'aménager une organisation du travail plus flexible dans une agence bancaire. Exigeante sur le plan managérial et organisationnel, elle permet de répondre aux attentes de nos clients et de satisfaire le besoin de flexibilité des collaborateurs.

A terme, nous verrons si cette nouvelle flexibilité des horaires et lieux de travail dans nos réseaux d'agences auront produit de l'agilité, de la réactivité et de la continuité de service. Cette nouvelle organisation devrait aussi redessiner nos collectifs de travail qui deviennent de ce fait plus transverses et moins hiérarchiques pour collaborer en harmonie autour du client. ■

“

De nombreuses Caisses régionales de Crédit Agricole ont imaginé un dispositif qui permette plus de flexibilité pour les horaires de travail des équipiers. »



Souhaités, décrétés, fantasmés ou réels, quatre ans après, quels sont les changements au travail ?

Pour le monde salarié la crise pandémique a induit en quelques heures un bouleversement des organisations et des relations de travail dans le monde entier. Beaucoup a été dit, souhaité ou décrété sur les changements au travail et quatre années plus tard, il nous paraît utile de revenir sur trois des éléments les plus évoqués ces dernières années.



Le bureau résiste mais les espaces de travail se transforment

Le bureau comme lieu de travail est-il encore utile ? Cette question, impensable il y a quelques années, est apparue lorsque les salariés du tertiaire ont constaté que travailler de chez eux était possible (facile ou souhaitable est un autre sujet). Rapidement, beaucoup de commentateurs en ont conclu à la fin du bureau, déjà renvoyé au vieux monde. Mais ce que montrent de nombreuses enquêtes c'est que si le bureau se transforme, il reste encore un lieu privilégié du travail.

En effet, dans notre enquête¹ menée avec la Fondation Jean Jaurès, la société Selkis et la Fondation Friedrich Ebert dans 6 pays européens (France, Allemagne, Espagne, Finlande, Suède et Pologne), auprès de 6 000 salariés, 71 % d'entre eux affirment que le bureau comme espace de travail a été durablement transformé depuis le Covid et 73 % souhaitent pour l'avenir travailler au moins la moitié du temps au bureau.

SARAH PROUST,

Experte associée de la
Fondation Jean Jaurès
Fondatrice de la société
de conseil Selkis

1. Sarah Proust, *Travailler autrement. Comment la pandémie a changé les organisations du travail en Europe*, à propos de l'enquête Friedrich-Ebert Stiftung, Fondation Jean-Jaurès, Cabinet de conseil Selkis, 15 mars 2023

2. Rob Johnson and Oscar Selby, *Return to the office How London compares to other global cities, and why this matters*, September 2024

Une récente enquête britannique² montre que les Londoniens sont les salariés qui sont le moins retournés au bureau, à l'inverse les Français sont ceux qui télétravaillent le moins.

L'ensemble des enquêtes comme nos entretiens avec des salariés du monde entier l'attestent : le bureau doit se transformer pour accueillir toutes les modalités du travail et il reste plébiscité par les salariés. Plus il sera en phase avec sa fonction première, c'est-à-dire capable de permettre aux salariés de travailler seuls, à plusieurs, en réunion, de bénéficier d'espaces pour socialiser et renforcer les relations managériales, plus le bureau aura du sens et sera attractif.

Le télétravail s'installe durablement mais ne se substitue pas au travail au bureau

Comment faire revenir les salariés au bureau ? Cette interrogation lancinante demeure importante dans certaines entreprises, mais elle a davantage été une crainte qu'une réalité. Et pour



cause, les salariés trouvent au bureau des choses qu'ils n'ont pas à domicile (puisque c'est là que se pratique le télétravail et non dans des espaces de coworking et autres tiers lieux). L'enquête britannique précédemment citée montre que dans les six villes concernées par le sondage (Londres, Paris, Singapour, Sidney, New-York et Toronto), les trois items les plus cités quant aux bénéfices qu'offre le bureau sont les relations et des collaborations plus fortes avec les collègues, une capacité à apprendre de ses pairs et une facilité plus grande à manager.

De manière constante dans les enquêtes et les entretiens, les salariés considèrent le télétravail bénéfique (à titre professionnel et personnel) mais la majorité d'entre eux ne souhaitent pas augmenter sa pratique à plus d'un tiers ou à plus de la moitié du temps. Ainsi, partout dans le monde, le télétravail s'installe durablement, il est même considéré comme une avancée sociale par 75 % des salariés sondés dans notre enquête européenne, mais il n'est pas considéré comme une pratique à développer davantage.

Les jeunes cherchent du sens au travail mais ... les autres aussi

Les jeunes ont-ils un rapport différent au travail ? Questionnement régulier dans les entreprises qui relève en réalité plus d'une question sur les évolutions de la société que sur l'émergence d'une génération spontanée. En effet, les jeunes, comme toutes les générations, aujourd'hui et de manière constante, affirment que ce qu'ils

attendent d'un emploi c'est d'être bien rémunérés (43 % d'entre eux dans l'enquête sur les jeunes et l'entreprise menée par la Fondation Jean Jaurès et la MACIF³). Viennent ensuite le fait d'avoir un poste qui permet d'avoir du temps libre pour leur vie personnelle (35 % en hausse par rapport aux années précédentes : 30 %), le fait d'avoir une activité intéressante (29 %) et être utile (24 %).

Parce que la société change, les plus jeunes sont davantage imprégnés par les évolutions que les populations plus âgées. Si les jeunes ont des aspirations nouvelles c'est bien parce qu'elles traversent la société. Mais ce qui ne change pas c'est qu'en France, le travail reste considéré comme central dans la vie des salariés⁴ et que si un meilleur équilibre entre les vie privée et professionnelle est souhaité (par les jeunes et les autres), cela ne s'accompagne pas d'un désengagement à l'égard du travail et des attentes que les salariés ont à son égard.

Cette épreuve mondiale qu'a été la pandémie du Covid-19 a eu comme conséquence dans le monde du travail que des questions inédites se sont posées (le rapport au lieu de travail, la place du travail, le lien entre distance au lieu de travail et distanciation au travail) et les entreprises cherchent aujourd'hui à trouver le bon équilibre entre attentes des salariés, performance de l'entreprise et anticipation des évolutions à venir. Ce travail gigantesque et passionnant demande du temps et des expressions internes aux entreprises, dès lors, engageons ces chantiers et prenons le temps de parler du travail ! ■

3. Jérémie Peltier, Jeunes et entreprises : principaux enseignements, Fondation Jean Jaurès, décembre 2023

4. European Values Survey, enquêtes annuelles depuis 1981

Les nouvelles relations au travail vues d'un mouvement patronal



SOPHIE DE MENTHON,

Présidente du mouvement
Patronal Ethic

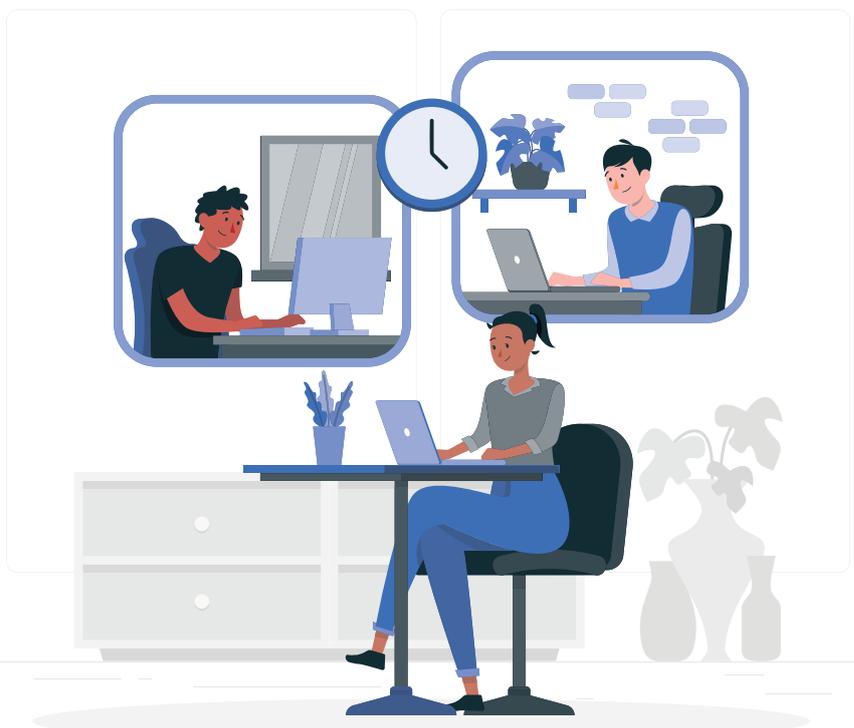
1. Comment les patrons membres d'Ethic voient-ils les impacts des nouvelles relations au travail ?

Tous les patrons de petites et moyennes entreprises sont confrontés à un changement majeur dans la relation au travail. Il faut faire attention aux sirènes politiques et médiatiques du « super cool », du « je reste chez moi » ou « je travaille d'où je suis », ou « quelle bonne idée la semaine de 4 jours », « la retraite, c'est pour bientôt »... pour qui que ce soit ! Non : travailler a un sens : concentration, échange avec les collègues, créativité partagée. Tout le monde ne chausse pas du 38 et les nouvelles relations au travail se construisent jour après jour, avec les jeunes et les anciens.

2. Le télétravail a-t-il des impacts positifs ou négatifs sur la rentabilité de l'entreprise ?

Le télétravail vient avant tout d'une épidémie mondiale ! Ce n'est pas l'aboutissement d'une longue réflexion. N'oublions pas que le télétravail ne concerne que 30% de la population. La coiffeuse et l'agriculteur en télétravail... c'est plus rare ! Néanmoins, il peut y avoir des impacts positifs sur ce télétravail, mais cela dépend des personnes : celui qui au bureau n'est pas très réactif ne le sera pas plus en télétravail ; se mettre en télétravail parce que le plombier passe, c'est pratique mais moins rentable pour l'entreprise. Quand on parle de rentabilité

d'entreprise, on parle évidemment d'efficacité des collaborateurs. Et c'est difficilement mesurable au-delà de l'enthousiasme de ceux qui aiment rester chez eux devant leur ordinateur. Mesurer l'efficacité du télétravail est un leurre. Comment mesurer la bonne humeur du salarié qui ne vient pas au bureau ? En arriver à ne pas pouvoir recruter si on ne promet pas de télétravail, c'est inquiétant.



3. Comment les managers se sont-ils adaptés -ou pas- à cette nouvelle réalité

Les managers sont peut-être ceux qui se sont le moins adaptés à « cette nouvelle mode ». En effet, si l'on pense aux salariés, pense-t-on vraiment aux managers ? Ce sont eux qui ont besoin de leurs salariés, ce sont eux qui puisent leur force personnelle et l'énergie de gérer une boîte dans le partage avec leurs collaborateurs. Arriver dans son bureau de PDG avec trois personnes sur dix qui sont là, ne donne pas forcément envie de créer une deuxième boîte...

Les managers sont là pour s'adapter, et à donner envie à leurs salariés de venir au bureau.

4. Quels impacts sur la santé mentale des salariés ? Qualité de vie au travail, santé au travail, bonheur au travail : quel rôle de l'entreprise ? Et jusqu'où ?

Quant à la « santé mentale », on n'a jamais vu autant de burn-out et de problèmes psychologiques après le confinement. D'ailleurs, le télétravail n'est-il pas la poursuite du confinement ? Le salarié est un animal social et il est un peu dommage qu'il soit obligé de retrouver de la sociabilité à l'extérieur de son entreprise ou chez lui.

La fête de « J'aime ma boîte » en télétravail, c'est comme un Saint-Valentin tout seul ! Justement fêter son entreprise c'est témoigner du bonheur qu'on a d'y être ! Et pas celui de travailler tout seul.

Les 70% de Français obligés de se rendre sur leur lieu de travail sont heureux de manifester que ce n'est pas une prison. Évidemment, toutes les personnalités sont dans la nature et il y a des salariés qui s'épanouiront parfaitement en solitaire, en particulier ceux qui écrivent, ceux qui sont dans des professions financières... ceux qui ont besoin de beaucoup réfléchir, etc. Mais le télétravail ne doit en aucun cas être l'occasion masquée de faire goûter les enfants ou d'aller les chercher à l'école. Sachant qu'avoir autour de soi dans son appartement ses enfants à 17h est un stress : soit on s'occupe mal d'eux, soit on



ne travaille pas. C'est donc un examen de conscience personnel et collectif que l'on doit faire !

5. Depuis plusieurs années, la fête des entreprises (« J'aime ma boîte ») permet de suivre les sentiments des français envers leur entreprise. C'est un événement de plus en plus suivi. Pouvez-vous me rappeler l'origine de cette fête annuelle ?

L'origine de « J'aime ma boîte » est une histoire amusante. C'est en 2003, de retour d'un voyage des Etats-Unis où j'ai découvert la célébration du « Boss Day », que j'ai suggéré de lancer « la Fête des patrons ». En évoquant cette éventualité au MEDEF, son président Ernest-Antoine Seillière m'avait répondu avec humour : « *Mais enfin, en France, lorsqu'on fait la fête à un patron, c'est pour le séquestrer !* ». J'ai finalement tranché pour la « Fête des entreprises », dont le slogan « J'aime ma boîte » a eu tout de suite du succès. Les salariés se sont retrouvés dans cette familiarité grâce à ce terme qu'ils emploient en parlant de leur boulot : « ma boîte »... ■

Propos recueillis par Marie-Agnès NICOLET, Présidente du Comité Magazine du Centre des Professions Financières, Présidente de Regulation Partners.

Interview : Comment être heureux au travail ?



PATRICK ERRARD,

Philosophe et médecin

Vous écrivez dans votre livre que « le sentiment heureux exprimé par la joie de l'accomplissement utile est bien la quête prioritaire d'une existence équilibrée ».

Quelles conditions pour que le travail conduise bien à ce sentiment d'accomplissement utile ?

En réalité, ce sont les mêmes conditions que celles qui président à la quête existentielle de Sartre et à la morale de Kant : humanisme, désintéressement et universalité. Pour faire simple, il faut que le travail ait comme objet quelque chose de plus grand que son seul intérêt rémunérateur (désintéressement = servir une cause pour le bien commun), que le produit de ce travail soit accessible au plus grand nombre (universalité), et que l'exercice de son « Art » au sein de ce groupe social qu'est l'entreprise, se fasse dans une approche humaniste et amoureuse (au sens où l'entendent les philosophes). Le sentiment heureux vient alors de la jouissance de ce que l'on accomplit au service de l'œuvre commune, se détachant ainsi du simple intérêt égotiste de la rétribution de l'effort. Dans l'approche existentialiste du bonheur, le travail est une composante parmi d'autres, du sens que nous donnons à notre existence. A ce titre il ne peut pas se suffire à lui-même.

Un peu plus loin, vous écrivez « donner du sens au travail, c'est développer la perception de son utilité, de son objet social, de sa finalité ».

En quoi l'évolution des nouvelles manières de travailler peuvent-elles donner plus ou moins de sens au travail ?

Il n'y a de nouvelles façons de travailler que par les progrès qui sont mis au service de l'intelligence (IA, numérique, informatique) et du physique (robotisation, ingénierie industrielle etc..)

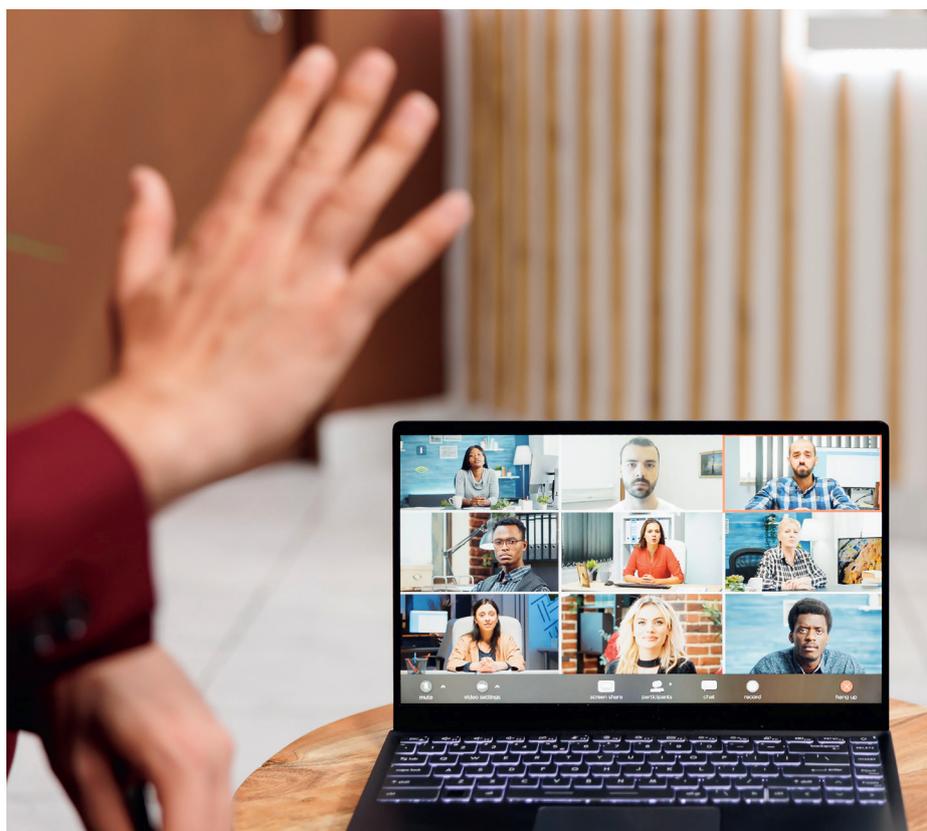
Ce n'est pas tant notre conception de l'œuvre à laquelle nous nous consacrons qui change, que les moyens que nous utilisons pour l'accomplir. Par conséquent, on peut dire que le « sens » que nous donnons au travail (sous sa triple définition : la perception sensorielle, la direction ou l'objectif, et la signification existentielle que nous lui donnons) n'a pas fondamentalement de raison d'être modifié par les outils que nous utilisons. En revanche, la facilité avec laquelle nous allons l'exécuter, la créativité « augmentée » de notre cerveau, l'assistance dont nous bénéficions pour faire moins d'erreurs, ou encore la mobilité accrue dont nous jouissons (le fameux « travail distanciel ») change indéniablement la qualité de notre vie au travail, et la relation que nous avons avec lui.

Dans votre chapitre, « le bonheur au travail, à l'épreuve des réalités », vous écrivez « travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif ». Dans cette démarche créative permettant de trouver des solutions lorsque tout ne se déroule pas comme prévu, le télétravail n'est-il pas un frein ? (La sérendipité est-elle possible par teams ?)

Cette phrase est en réalité de Christophe Desjours, psychiatre, psychanalyste et professeur de psychologie, dont une partie de l'œuvre fut consacrée à la psychodynamique du travail. Le sens de cette citation est de rappeler qu'il y a toujours un écart entre ce que vous imaginez qu'il va se produire, et le réel, et que cet écart est souvent matérialisé par des aléas, des épreuves voir des échecs. De ce point de vue, on peut admettre qu'il est des situations de crises qui peuvent parfaitement se gérer « à distance » (par exemple quand il s'agit d'une crise liée à une question de choix stratégique, ou financier..) alors que d'autres nécessitent par essence votre présence sur le terrain (par exemple, les équipes du BEA dans un crash d'avion).

Quant à l'heureux hasard générateur d'une découverte inattendue, je ne vois pas en quoi Teams (qui reste un moyen de communication comme un autre) pourrait l'empêcher. Le génie créateur a besoin d'une émulation. Elle peut être physique ou virtuelle. L'essentiel est qu'elle serve la cause à laquelle nous travaillons. Mais il est indéniable que si Flemming n'était pas repassé un dimanche dans son laboratoire niché au sous-sol du St Mary Hospital, il n'aurait pas vu ses boîtes de pétri contaminées par ce champignon (*Le Penicillium notatum*) qui donna lieu à la découverte de la pénicilline !

Enfin, comment conserver une bonne « santé mentale » au travail ? Les nouvelles modalités de travail (notamment à distance) sont-elles positives ou négatives



pour cette « santé mentale » ?

Tout et son contraire a été écrit sur ce sujet. A titre personnel, je pense que c'est une question de dose, et qu'il faut se méfier des « effets secondaires » de la désocialisation générée en partie par la distanciation liée au télétravail. Pour autant, il ne faut pas nier les gains de productivité qu'il engendre, en particulier chez les salariés qui ont (par nécessité plus que par choix personnel !) des temps de transport importants. Mais si l'on admet que le travail, du moins dans ce qu'il symbolise (le tripalium) n'est pas vraiment un objet de jouissance, alors il faut se poser la question de la place « raisonnable » qu'il doit occuper dans l'espace de la vie familiale et privée, cette vie qui doit être d'abord consacrée à sa famille et à soi-même. Je ne suis pas certain que les ordinateurs doivent prendre la place des couverts et des assiettes sur la table de salle à manger... A discuter ! ■

Propos recueillis par Marie-Agnès NICOLET, Présidente du Comité Magazine du Centre des Professions Financières, Présidente de Regulation Partners.

Les nouvelles relations au travail : un chantier exceptionnel pour les organisations, les leaders et la fonction RH !



**Cécile
DEMAN-ENEL,**

Directrice
des Ressources Humaines
du Groupe Allianz Trade

Développer des relations performantes au travail, c'est l'objectif et le casse-tête de toute organisation dans un contexte percuté par l'intégration des nouvelles technologies dans le poste de travail, la flexibilisation du cadre et des attentes au travail et les répercussions d'une actualité anxiogène sur le quotidien des salariés qui sont à la fois des acteurs de l'entreprise, des citoyens et des personnes avec leurs valeurs et leur engagement personnels et familiaux.

Les injonctions n'ont jamais été aussi nombreuses et souvent paradoxales ! Créer une relation au travail satisfaisante et performante apparaît d'une grande complexité pour les leaders et parfois décourageante pour les salariés. Alors comment créer les conditions de la performance et de la confiance dans un cadre de travail aussi mouvant ? Quels principes et facteurs clés de succès peuvent nous guider ?

Le besoin de contrôle des organisations dans ce contexte incertain se renforce avec l'omniprésence de la data, la recherche de compétitivité et la nécessité de sécuriser les performances et résultats financiers futurs. Les politiques RH d'entreprise s'adaptent massivement aujourd'hui avec un angle très data et

digital avec le risque de favoriser des approches top-down et subies par les collaborateurs. Or, partir du point de vue des acteurs dans l'entreprise est indispensable – c'est le facteur de succès. La psychologie du travail¹ nous apprend qu'il y a 3 facteurs pour développer une relation positive au travail :

- mesurer l'importance du travail que nous réalisons,
- se sentir compétent et en capacité d'évoluer dans l'entreprise,
- être entouré de collègues avec lesquels nous développons des relations personnelles et bienveillantes.

Développer des relations performantes au travail nécessite d'adresser ces 3 facteurs dans le paradigme et avec les outils disponibles aujourd'hui.

Quelle importance donnons-nous à l'activité de nos collaborateurs dans le contexte de la transformation numérique ? Les salariés voient concrètement des tâches ou missions se transformer voire disparaître avec l'automatisation, l'arrivée des chatbots et de l'Intelligence Artificielle. Cette réalité est amplifiée par le discours alarmiste des médias². Il s'agit de comprendre et d'accepter que son rôle dans la chaîne de valeur va évoluer rapidement avec l'accélération

1. Référence aux travaux et échanges avec Marc-Eric BOBILLIER CHAUMON, Professeur du Cnam, titulaire de la chaire de Psychologie du travail

2. Harvard Business Review, Hors Serie mai-juin 2024



des technologies, des usages des clients et de la concurrence. Les acteurs commencent à mesurer l'ampleur de la transformation et demandent à voir le chemin qui sera le leur. Faute de quoi, le risque de désengagement et de perte de sens se fait sentir. Réciproquement, les organisations ont besoin des acteurs pour faire évoluer les processus sans rupture grâce à leur connaissance métier et à leur engagement. **Le 1^{er} challenge est de construire la confiance et l'environnement qui permet d'évoluer en intégrant positivement l'impact des nouvelles technologies, protégeant ainsi l'organisation et les salariés qui évoluent avec leur métier.** Il s'agit de relancer une approche très inclusive et transparente de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences en associant plus que jamais les collaborateurs pour valoriser l'importance de leur travail aujourd'hui et le projeter dans la réalité de ce qu'il sera demain.

Comment développer les compétences au même rythme que les évolutions technologiques ? En quelques années, le poste de travail d'un collaborateur dans le secteur des services s'est radicalement transformé. Les nouvelles versions des logiciels contiennent toujours plus de fonctionnalités qu'il faut

intégrer à chaque nouvelle version avec un gain de performance et d'autonomie incontestable. Les outils sont toujours plus nombreux d'où la nécessité de jongler et d'apprendre à concilier des sources et quantités d'information multiples (mails, Teams, Webex, Téléphone, réseaux sociaux d'entreprise, textos pour ne citer que les plus connus). Hiérarchiser et prioriser deviennent des compétences nécessaires ainsi que des tâches à part entière pour développer son autonomie et organiser son travail. Les managers sont appelés à devenir des coaches qui guident, donnent du sens et des perspectives, délivrent et reçoivent du feedback et accompagnent la transformation et l'apprentissage. **Le 2nd challenge est d'assurer une montée en compétences permanente des collaborateurs et des managers en évitant la fatigue 'transformationnelle'. Concrètement, il est indispensable d'intégrer les formations dans le temps de travail et d'en garantir la pertinence, l'attractivité et l'impact tant sur les dimensions techniques que sur le leadership.** Les équipes RH travaillent aujourd'hui sur une offre de formation qui conjugue des formats clé-en-main et facilement accessibles tout en personnalisant les parcours des formations des acteurs en fonction de leur métier et séniorité. Reste à offrir suffisamment



de marge de manœuvre pour que les acteurs s'y engagent pleinement et que les managers accompagnent et valorisent les compétences acquises.

Enfin, comment bâtir les relations au travail au sein de l'entreprise dans un cadre de travail de plus en plus flexible ? L'expérience traumatisante du confinement a déplacé le poste de travail dans la sphère privée pour tous les métiers dont les tâches se réalisent via les outils informatiques et de communication. La très grande majorité des employés du tertiaire organise leur travail entre domicile, bureau et parfois lieux de villégiature. L'épisode de cet été, avec les JO comme amplificateur du télétravail, est assez symptomatique. Le travail depuis les lieux de vacances s'est normalisé, et le retour au bureau est devenu un moment de retrouvailles – les termes 'Tracances' et Vatrail³ illustrent bien la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle. Plus que jamais, l'expérience collaborateur et les moments de vérités tels que les parcours d'intégration, les réunions & séminaires d'équipes ou encore les entretiens individuels, font la différence dans la qualité du tissu relationnel des organisations. **Le 3^{ème} challenge est de donner aux acteurs la responsabilité et le loisir de créer des liens puissants entre eux jusque dans la manière de travailler au quotidien. Ainsi les modèles de travail**

cellulaire (dont font partie les modèles agiles qui se déploient depuis quelques années) favorisent les interactions directes et le travail en équipe pluridisciplinaire. Ils montrent un réel potentiel pour construire des relations performantes au travail et assurer une adaptation et une résilience plus rapides des acteurs. Ils ont en outre un effet positif sur le développement des compétences et la reconnaissance de l'importance du travail et de l'autonomie de chacun⁴.

En synthèse, les relations au travail sont un chantier en construction pleinement lié à l'ère numérique. **Pour bâtir une relation au travail stimulante, il est indispensable de construire les métiers et compétences de demain avec les acteurs et de créer un environnement de travail qui développe les liens et les marges de manœuvre des équipes.** Ce virage est d'autant plus essentiel que les alertes relatives à la santé mentale au travail augmentent⁵. Pour cela, les leaders et les managers ont besoin de renforcer leur écoute, leur capacité à dialoguer et à accompagner les projets et la transformation des modes de travail. **Enfin, la fonction RH devient un partenaire stratégique des organisations grâce à la modernisation des outils de gestion des compétences et des métiers et à son rôle dans le renforcement du dialogue et des collectifs qui permettent d'avancer ensemble.** ■

3. « Après les « tracances », si vous vous mettiez au « vatrail » ? Guillemette Faure Le Monde 25/08/2024

4. Référence aux travaux et échanges avec Eric Delavallée, Sociologue, « S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise » paru aux éditions De Boeck en 2022.

5. « L'impact économique du déclin de la santé mentale sur les entreprises françaises ne peut plus être ignoré », Tribune de Marc Laidet, Président de la Fédération hospitalière privée Psy, Le Monde 8/08/2024.

Collaboration & Engagement à l'ère hybride : entre mythes et réalité



EMMANUELLE LÉON,

Professeur ESCP
Business School
Directrice scientifique
de la chaire Reinventing
Work, Conférencière

Après la pandémie, le travail hybride s'est imposé comme une nouvelle norme. Pour les entreprises, c'est la promesse de réduire les coûts de l'immobilier, améliorer la qualité de vie des salariés, tout en attirant davantage de talents. Pour les collaborateurs, c'est l'opportunité de réduire leurs trajets, d'avoir un meilleur équilibre de vie, et d'optimiser l'organisation de leur activité, entre collaboration au bureau et concentration en télétravail. Mais ces promesses peinent à se réaliser, comme l'atteste l'actualité de certaines entreprises qui réduisent ou suppriment la possibilité de travailler à distance¹. Derrière l'image séduisante de l'alternance entre distanciel et présentiel, de nombreux défis persistent. Comment maintenir la cohésion d'équipes éclatées ? Comment éviter l'isolement et le désengagement à distance ? Cet article explore ces questions et propose des pistes d'actions.

Quand le lien se délite : la disparition des moments informels

Le travail hybride a bouleversé les interactions spontanées qui rythmaient la vie de bureau. Les discussions à la machine à café, les échanges dans les couloirs ou les réunions improvisées – autant de moments cruciaux pour créer des liens entre collègues – se sont évaporés ou se sont fortement réduits². Ce manque d'interactions informelles fragmente les équipes. Les silos organisationnels se renforcent,

isolant les collaborateurs à distance de ceux présents au bureau. Cette fragmentation freine la circulation fluide de l'information et complique la collaboration, particulièrement lorsque les échanges sont formalisés. Après tout, on ne tombe jamais sur quelqu'un par hasard dans une réunion Teams...

Et pourtant, paradoxalement, on n'a jamais autant « collaboré » : entre réunions à distance qui se suivent à la chaîne, notifications constantes et avalanche d'emails, les employés frôlent l'épuisement³. La fameuse « Zoom fatigue » frappe fort : il reste peu de temps pour réfléchir, encore moins pour se déconnecter. Alors que l'autonomie devient cruciale pour responsabiliser les collaborateurs à distance, les outils de surveillance se multiplient, parfois discrètement, parfois de façon beaucoup plus visible. En France, certains salariés n'osent plus quitter leur écran, craignant de rater une notification ou, pire, d'être perçus comme « absents » – même chez eux.

Le paradoxe technologique : fluidité ou surcharge cognitive ?

Si les outils technologiques – comme les plateformes collaboratives et les visioconférences – permettent de maintenir une certaine fluidité dans le travail hybride, ils ne compensent pas l'absence d'interactions humaines en face-à-face. Paradoxalement, la technologie, censée faciliter la collaboration, finit par morceler le travail et freiner la créativité. Capable

1/ <https://theconversation.com/teletravail-est-il-temps-de-retourner-au-bureau-241320>

2/ <https://thechoice.escp.eu/choose-to-lead/beyond-the-water-cooler-building-workplace-connections-in-a-hybrid-world/>

3/ <https://www.infobesite.org/>

d'automatiser des tâches répétitives, d'analyser des données ou de synthétiser des informations, l'IA soulage les équipes, mais génère de nouveaux défis liés à la qualité des données utilisées, les biais algorithmiques et les risques d'erreur (ce n'est pas par hasard que l'on parle « d'hallucination »⁴).

L'histoire regorge de promesses technologiques non tenues. Les emails étaient censés réduire les réunions ; les SIRH devaient libérer du temps pour des tâches stratégiques. Aujourd'hui, l'IA pourrait bien nous faire gagner du temps, mais encore faudrait-il maîtriser son usage. Dans un contexte où la distance accentue la création de silos entre les équipes, l'IA semble offrir une solution en connectant des informations éparses. Cependant, le véritable paradoxe demeure : comment exploiter le temps libéré sans tomber dans les mêmes travers que précédemment ? La gestion du temps, bien plus que celle de l'espace, sera le défi des entreprises de demain.

Repenser la collaboration hybride : trois leviers à activer

Le travail hybride peut rapidement devenir un casse-tête organisationnel s'il n'est pas repensé en profondeur. Pour en faire un véritable atout, trois leviers doivent être activés :

1) Créer des rituels hybrides

Transposer les pratiques du bureau au télétravail ne suffit pas. Il faut inventer de nouveaux moments de cohésion, adaptés à cette réalité hybride. Des check-ins réguliers, des moments de partage informel ou des sessions de feedback collectif doivent devenir des rituels incontournables pour maintenir des liens solides entre les équipes, qu'elles soient au bureau ou à distance. Ces moments recréent les connexions humaines indispensables à un environnement de travail sain⁵.

2) Maintenir l'engagement

L'engagement des collaborateurs repose sur le sens donné au travail, la reconnaissance des efforts et l'autonomie. La tentation de l'évaluer à l'aune du temps passé au bureau doit disparaître. Sans cela, on va reproduire à distance

les mêmes travers qu'à proximité. Les managers se doivent de fixer des objectifs clairs, d'effectuer un suivi de qualité de leurs équipes et d'adapter le niveau d'autonomie laissé à chacun en fonction de ses compétences. C'est ainsi que la confiance pourra se renforcer à distance. Un collaborateur engagé, c'est d'abord un collaborateur qui comprend le lien entre son activité et le projet de l'entreprise... sous réserve qu'il adhère à ce projet.



3) Favoriser la transversalité

Pour éviter la création de silos qui se renforcent dans un environnement hybride, il faut encourager davantage la collaboration transversale. Stimuler des projets qui brisent les barrières organisationnelles et favorisent la diversité des perspectives permet d'enrichir la créativité et l'innovation. La technologie doit connecter les équipes entre elles et permettre d'identifier les compétences des uns et des autres. L'IA pourra faciliter la mise en commun du savoir détenu par chaque partie de l'organisation, sous réserve de pouvoir l'agréger de manière cohérente⁶.

Conclusion : Le travail hybride, une opportunité à saisir ?

Le travail hybride ne doit pas être perçu comme un compromis, mais comme une opportunité audacieuse de redéfinir la manière dont nous collaborons. C'est une occasion unique de repenser l'engagement en plaçant l'humain au centre de cette transformation. La technologie (et notamment l'IA) doit faciliter et compléter ces liens, pas les remplacer.

Ces évolutions ne peuvent se faire que dans une culture fondée sur la confiance, l'autonomie et la transversalité. Mais on ne change pas une culture par diktat ! On peut cependant encourager de nouveaux comportements : ce sont les managers qui doivent incarner, par leurs actions, la réalité de cette évolution. ■

4/ <https://mitsloanedtech.mit.edu/ai/basics/addressing-ai-hallucinations-and-bias/>

5/ <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>

6/ Massachusetts Institute of Technology (MIT) Symposium. (2024). *AI for Industry: Hybe or Revolution*. Organisé à Paris, le 17 octobre 2024

Organisation du travail, télétravail : bon usage, questions et impact



La crise Covid et le financement de notre modèle social ont rebattu les cartes du rapport au travail de nos concitoyens et de l'organisation du travail. Selon la DARES, par exemple entre 2019 et 2023, la part des personnes salariées pratiquant le télétravail au moins occasionnellement est passé de 9 % à 26 %.

Cette situation est le fruit d'une évolution rapide mais certaine.

Chronologiquement, notre pays a connu plusieurs âges du télétravail. Le télétravail a fait l'objet d'un accord national interprofessionnel en 2005 puis d'une réglementation dans le code du travail en 2012. Alors qu'il ne concernait que 7% des salariés, sa définition a été élargie en 2017 pour viser aussi le télétravail occasionnel et sa mise en place dans l'entreprise simplifiée sans qu'il soit besoin par exemple de modifier le contrat de travail et en permettant une instauration obligatoire par l'employeur dans des circonstances exceptionnelles. Cette faculté a été largement utilisée dans le deuxième âge du télétravail, celui de l'alternative à l'inactivité au plus fort du confinement en 2020. Le télétravail total était alors massivement mis en œuvre de manière précipitée. Dans un troisième temps, c'est un télétravail afin de réduire les interactions pour des raisons de protection de la santé qui a été promu, notamment par des instructions

administratives. Celui-ci était moins permanent et systématique. Nous en sommes depuis à une quatrième étape : celle de la recherche de la juste place d'un télétravail dont l'importance s'est accrue. Les recherches d'optimisation

FRANCK MOREL,

Avocat associé,
Flichy Grangé avocats,
ancien conseiller
du Premier ministre



immobilière du côté des entreprises mais de volonté de maintien d'un collectif de travail et de bon équilibre de vie côté salariés mais d'efficacité ont souvent poussé à un modèle de télétravail « partiel » seulement certains jours de la semaine. Les partenaires sociaux ont signé le 26 novembre 2020 un accord national très pédagogique sur le sujet mais de nombreuses questions juridiques demeurent et appellent un cadre de la part des entreprises. Le déménagement à l'étranger du télétravailleur, parfois sans prévenir l'employeur, qui induit un changement du droit applicable, l'exercice du droit à la déconnexion, ainsi que la responsabilité en cas d'accident du travail à domicile, l'encadrement juridique des outils de surveillance, notamment les logiciels de monitoring font partie de ces questions ! Une veille et une réelle appréhension de ces interrogations en définissant une doctrine plutôt que leur négation seront profitables aux intérêts de l'entreprise et de ses salariés.

Si l'impact du télétravail sur la productivité réelle reste à objectiver, il est facteur de réduction de l'absentéisme selon le ministère du travail mais aussi générateur d'inégalités pour ceux qui ne peuvent du fait de leur métier y accéder. En découlent des revendications sur la semaine de 4 jours ou en réalité. En 4 jours puisqu'il s'agit plutôt de répartir le temps de travail sans le réduire sur moins de jours dans la semaine ce qui pose d'autres questions des charges des journées de travail.

Un autre enjeu impactant fortement l'organisation du travail est, après la réforme des retraites, la question du maintien en emploi des seniors dont le taux d'emploi augmente heureusement. La négociation apportera des réponses et l'exploration des différents modes de temps partiel de fins de carrière comme le temps partiel pour les besoins de la vie personnelle, qui peut être souple, en fera partie. Les questions sont vastes ! ■



Le salarié, un inconnu dans l'entreprise ?



**JEAN-CLAUDE
ANCELET,**

Dirigeant du cabinet
ADEIOS Consulting

La place accordée au travail dans l'épanouissement d'un être humain s'est modifiée au fil des évolutions sociologiques. Le travail reste un sujet essentiel de l'équilibre d'une vie mais il n'en est pas la quintessence. Des aspirations sociétales sont apparues au sens d'une plus grande ouverture sur le monde.

De la même façon, les relations au travail ont profondément évolué sous l'effet de multiples facteurs technologiques, économiques et culturels. Il en résulte des interactions et des postures nouvelles qui impactent les entreprises et leur fonctionnement.

Le comportement du salarié s'est individualisé

Depuis plusieurs années, le salarié ne se reconnaît plus forcément dans une appartenance catégorielle ou corporatiste. Dans cette logique, le sentiment d'appartenance à l'entreprise semble se déliter et n'est pas que l'apanage des jeunes générations.

La crise sanitaire a été un accélérateur de ressentis dans la mesure où le salarié s'est perçu comme, avant tout, un être humain faillible et fragile. Il s'est recentré sur lui-même au rythme de ses peurs, interrogations, envies et besoins.

Le télétravail « **covidien** » a relativisé l'importance et la nécessité du collectif au profit d'une posture plus égocentrée. Les nouvelles technologies du mode de communication et de collaboration

ont amplifié la perception, pour partie exagérée, d'une autonomie voire d'une indépendance.

Le salarié se révèle, de ce fait, plus exigeant et impatient. Il ne s'autorégule plus par habitude culturelle et atavique. Il exprime ses convictions et peut, rapidement, se retrouver en état de frustration et de sentiment d'injustice.



La diversité des profils et pensées s'en trouve accrue, ce qui complexifie la capacité d'une entreprise à inclure cette *hétérogénéité* et à la transformer en performance.

Le rôle du manager doit évoluer

L'entreprise est amenée à accepter cette diversité et à développer sa propension à savoir intégrer et inclure. Elle a, impérativement, besoin que le corps intermédiaire légitime et constitué des managers exerce une réelle autorité de parole, de référence et de posture.

L'acte fondateur repose sur la qualité de la relation individuelle « manager / managé » faite d'exigence et de bienveillance. Cette relation devient fondamentale dans des univers épistémiques où le savoir et le savoir-faire prennent le pas sur le process technique. La relation individuelle est ingrate et contraignante du fait qu'elle expose. Elle demande de la volonté et se consolide par des rituels et du « *one to one* » structurés.

La relation individuelle « *manager / managé* » est une condition incontournable d'accès à la performance et à la cohésion sociale. Elle n'est toutefois pas suffisante et appelle à être sublimée par une dimension collective.

La clé de voûte des nouvelles relations au travail s'avère être le groupe social répondant à des critères précis : cadre de référence, interdépendance, co-construction. Un groupe social inclut des personnalités diverses qui, à un instant donné, se fédèrent de façon fluide pour atteindre un objectif commun, partager un mindset commun et s'autoalimenter. Le manager en est le leader de par le fait qu'il montre le chemin et donne envie par son propre engagement. La posture « *signature* » du manager de ces nouvelles relations au travail est sa conviction : *son discours, son incarnation, sa propre émotion et sa capacité à déceler l'émotion de ses collaborateurs.* ■

Jean-Claude ANCELET dirige le cabinet ADEIOS Consulting (www.adeios.fr), spécialisé dans les relations sociales, le management et la sociologie, l'emploi et ses perspectives dans l'entreprise. Expert des nouvelles sociologies en France et en Europe, il anime conférences et séminaires sur la Génération Y, les réseaux sociaux et les collectifs de travail. Il a écrit en 2011 un livre publié aux éditions DUNOD « Recréez du collectif au travail », ouvrage qui a reçu le Stylo d'Or 2012 décerné par l'ANDRH.

Il est également l'auteur d'un Livre Blanc dédié à la Dynamique Sociale qui est téléchargeable gratuitement.



Travail et entreprise : nouvelle époque, nouveau contrat ?

Depuis la crise du COVID, les relations entre le travail et l'entreprise ont été profondément modifiées. Cela n'a fait que confirmer une tendance observée depuis quelques années, poussée par les générations qui arrivaient sur le marché de l'emploi.



EMMANUEL MILLARD,

Secrétaire Général,
Groupe ENDRIX,
Président Commission
des Finances, ETHIC
Président, International
CFO Alliance

Que cela soit dans le public ou dans le privé, l'organisation du travail a changé, ce qui ne veut pas dire que l'on travaille moins. Mais différemment, en privilégiant la santé, la vie personnelle et familiale. Les entreprises doivent s'adapter à ces changements, sous peine de disparaître en étant moins attractive, moins innovante, moins moderne et dans son temps. Aucun secteur d'activité ni aucune fonction également ne sont épargnées, à l'exception bien entendu de celles nécessitant des conditions d'exercice particuliers (présence physique, ...).

Ces évolutions dans l'exercice du travail s'inscrivent sans aucun doute dans le grand chantier de la RSE (« Responsabilité Sociétale des Entreprises ») et des critères d'évaluation ESG (« Environnement, Social, Gouvernance ») dans lequel toutes les entreprises doivent s'engager, à plus ou moins brève échéance. Les impacts financiers de ces changements « au » et « du » travail ne sont pas tous encore facilement ou précisément évaluables, mais le bilan carbone par exemple est un excellent indicateur des efforts réalisés par l'entreprise sur le volet environnement.

Mais ces bouleversements s'accompagnent également d'un facteur très important et structurant qui va modifier l'équilibre des relations et des conditions de travail dans l'entreprise : l'allongement de la durée du travail, qui fait que les dé-

parts en retraite se feront d'ici quelques années à 64 ans minimum, la plupart du temps au-delà de cet âge et plus proche de 67 voire 70 ans... Or la France est l'un des pays où le taux d'emploi des « seniors » est le plus faible des pays de l'OCDE, souvent à partir de 50 ans voire moins.

Si l'on veut réconcilier les français avec le travail, il faut que les entreprises intègrent ces évolutions et jouent le jeu, apportent des solutions, ... Tout ne peut pas se régler par la loi, et quand bien même il y aurait une loi contraignante, les entreprises ne pourraient pas toutes la respecter et l'appliquer. Il faut chercher d'autres leviers, travailler sur l'intergénérationnel, pourquoi pas créer un contrat d'alternance pour les « seniors » qui leur permettraient de passer progressivement et dignement la main sur leurs fonctions, en choisissant et formant leurs successeurs. Les solutions existent et ça fonctionne plutôt bien dans d'autres pays. Pourquoi ne pourrions-nous pas y arriver en France ? Terminer sa carrière sereinement reste tout aussi important que bien la commencer !

Tout cela démontre que le premier actif d'une entreprise dans son bilan, c'est le capital humain, les ressources humaines. Et cela n'a pas de valeur quand les salariés sont épanouis et attachés à leur entreprise. C'est probablement le facteur de croissance le plus important pour l'entreprise, devant la technologie et l'innovation. Pas de développement possible sans attachement à son entreprise, sans projet humain, sans projet d'entreprise. Les solutions seront d'autant plus évidentes et intuitives si l'entreprise et son capital humain sont en harmonie, à tout le moins avancent avec la même conviction et dans le même sens. ■

Bureau et Télétravail, une relation très complexe



INGRID NAPPI,

Economiste,
Spécialiste Ville durable,
Immobilier et Espaces
de travail,
Professeur HDR de l'École
nationale des ponts et
chaussées,
Titulaire de la Chaire
Économie de la Transition
écologique urbaine
(Immobilier, Logement,
Architecture, Aménagement)
à l'Institut Louis Bachelier

Cinquième ressource de l'entreprise représentant le second poste de dépenses après les salaires, le bureau constitue un véritable outil de management et de performance pour les organisations en quête de responsabilité sociétale et environnementale. Les espaces de travail sont aujourd'hui reconnus indiscutablement comme un élément participant à l'attractivité des salariés, des collaborateurs ainsi que des jeunes talents. De la valeur financière du bureau, on est aujourd'hui passé à l'ère de la valeur d'usage¹.

La crise sanitaire et la Covid ont en effet bouleversé sensiblement les modes de travail et les environnements de travail dans l'entreprise. Mais aussi la prérogative du management des espaces de travail dans l'entreprise : d'une solution immobilière aux questions organisationnelles et financières de l'entreprise, l'espace commence à devenir une des prérogatives de la gestion des personnes. L'immobilier consiste à penser les tâches au travail, à la fois les besoins, le bien-être et les particularités et attentes des personnes qui l'effectuent.

Après avoir posé dans un premier temps le sujet de la disparition du bureau, la crise sanitaire de 2020 et la contrainte du télétravail forcé et subi ont clairement depuis posé la question de la réinvention du bureau. Mais celui-ci se réinvente-t-il vraiment ? Les bâtiments et les espaces

de l'entreprise ont toujours constitué la vitrine du savoir-faire et de la culture des organisations, un véritable outil de communication envers toutes les parties prenantes, à savoir les actionnaires, les clients, les investisseurs, les fournisseurs et les salariés, que ce soit par la hauteur des tours, la signature architecturale du bâti ou plus récemment, par la qualité architecturale des espaces de travail intérieurs et de leur ameublement. De l'*open space*, en passant par les espaces de *coworking* puis au *corpworking* dans des tiers-lieux puis au *Flex office*, l'espace de travail devrait - on l'espère - à l'avenir refléter davantage les besoins de leurs occupants².





Et pourtant le télétravail a bouleversé sensiblement les environnements de travail dans l'entreprise : la combinaison du *flex* et du télétravail, ce que l'on appelle le poste de travail « hybride », devient la solution idéale pour diminuer la dépense immobilière. En permettant de réduire sensiblement la surface allouée au collaborateur, il devient une solution idéale pour diminuer les surfaces louées par les entreprises, allégeant ainsi la facture immobilière qui s'était considérablement alourdie en vingt ans.

Ce qui apparaît comme la solution idéale à l'équation entre retour au bureau et encadrement du télétravail se heurte malgré tout à un défaut de popularité auprès des salariés : seuls 5 % des salariés considèrent le *flex* comme le bureau correspondant à leurs besoins, loin derrière les autres formes de bureau. Alors que les cadres, attirés par les fonctions sociales du lieu de travail,

plébiscitent le *flex* et considèrent le bureau en entreprise comme un lieu de sociabilisation et d'animation du lien entre les collaborateurs, à l'inverse, les employés, mais aussi les plus jeunes, notamment ceux dont le logement est bien trop souvent inadapté au télétravail et qui ont besoin d'un lieu de ressources matérielles et de concentration, sont significativement portés davantage sur le bureau attiré³.

L'avenir nous le dira. Je reste convaincue par les remarques de Rachel Bocher⁴, médecin-psychiatre et spécialiste de la santé mentale au bureau, pour qui les trois éléments indissociables à la bonne santé mentale au travail, et implicitement de son corollaire économique à la productivité du travail, sont l'Espace, le Temps et le Silence. Trois dimensions difficilement compatibles avec le couple télétravail et *Flex office* qui en font encore trop souvent l'impasse. ■

1/ Ingrid Nappi, *Révolutions de bureaux*, Pc Éditions, 2019.

2/ Ingrid Nappi, « *Le Flex et le bureau hybride, une histoire en devenir* », in *A distance, La révolution du télétravail*, PUF, 2023.

3/ Ingrid Nappi, « *L'envers des mots* » : *Flex office*, septembre 2023, The Conversation.

4/ Rachel Bocher est psychiatre et chef de service au CHU Nantes et présidente de l'INPH.

L'immobilier de bureaux face au télétravail : qu'est-ce que cela nous dit sur les territoires ?



Mathieu OBERTELLI,

Économiste BSI Economics et
doctorant à l'Université Paris-
Dauphine et chargé d'études
économiques chez Kardham

La pandémie est maintenant loin derrière nous mais le marché immobilier de bureaux demeure plus que jamais grippé. Alors que 40 Mds d'euros étaient encore investis dans l'acquisition de nouveaux bureaux en 2019 en France selon les données d'Immostat, ce montant a d'abord fortement diminué pour osciller entre 26 et 27 Mds d'euros par an entre 2020 et 2022, avant de dégringoler à 12 Mds en 2023, soit une chute totale de -70 % en moins d'une demi-décennie. Depuis 2023, cette baisse vertigineuse est essentiellement due à la décision de la Banque Centrale Européenne (BCE), qui a acté la plus forte hausse des taux de son histoire dans un contexte d'inflation soutenue.

Cette dégradation du marché tertiaire existait pourtant déjà avant 2023. D'ailleurs, les mondes académique et professionnel s'accordaient à dire que le télétravail était un facteur significatif dans la décroissance de la demande de bureaux. De fait, la nouvelle phase de baisses des taux qui s'est déjà amorcée à la veille de l'été 2024 ne devrait pas significativement améliorer la situation. En effet, en réduisant le nombre de mètre carré demandés par les entreprises, le télétravail autorise ces dernières à louer des surfaces plus petites pour un même nombre de salariés. Alors, à

moins que les nombres d'entreprises et de salariés augmentent sans cesse de manière à compenser cette perte, ce qui est loin d'être le scénario central, l'immobilier de bureaux ne semble plus être « l'eldorado » qu'il a été durant de nombreuses années.

Toutefois, le cas de l'Île-de-France, plus grand marché de bureaux de l'Union Européenne, est une parfaite illustration d'un certain paradoxe. Paris se distingue par le marché locatif de bureaux le plus dynamique de la région francilienne alors qu'elle est en même temps la commune qui concentre le plus d'emplois concernés par le télétravail. Et si ce nouveau mode de travail était loin d'être la révolution promise, mais plutôt une révélation insoupçonnée de tendances déjà à l'œuvre ? Que traduisent-elles pour nos territoires ?

Le télétravail : l'arbre qui cache la forêt

Une première raison de penser que le télétravail a un effet limité sur l'immobilier de bureaux tient à quelques ordres de grandeur. Alors que cette pratique concernait près de 40 % des travailleurs durant le premier confinement, il était pratiqué par moins d'un travailleur sur cinq en 2023 selon l'Insee et est essentiellement autorisé

pour les cadres. De surcroît, les salariés consacrent de moins en moins de jours au télétravail, puisque parmi ses adeptes hebdomadaires, moins d'un quart y avaient recours au moins 3 jours par semaine en 2023 tandis qu'ils étaient plus de 30 % en 2022. L'Insee nous indique également que plus du trois-quarts des télétravailleurs sont au bureau au moins 3 jours par semaine. Autrement dit, il ne concerne qu'une minorité de travailleurs et une minorité de jours par semaine. Ainsi, les entreprises restent limitées dans leur stratégie de réduction des surfaces à louer.

Ensuite, l'historique quartier central des affaires (QCA), situé dans l'Ouest de Paris, est le marché le plus demandé de France et l'un des plus demandés dans le Monde. Pourtant, d'après l'Insee, il s'agit aussi de la zone qui concentre la plus forte proportion de potentiels télétravailleurs en Île-de-France et probablement en France, où 61 % des emplois étaient télétravaillables avant la pandémie. Le quartier central des affaires est même dans une forme insolente, puisque la vacance de bureaux n'a jamais été aussi faible et les loyers aussi élevés d'après les analyses de BNP Paribas. De plus en plus de transactions franchissent la barre symbolique des 1 000 euros du mètre par an alors que les loyers moyens pratiqués dans des quartiers localisés à une poignée de kilomètres seulement, comme la Défense et Saint-Denis, sont deux à trois fois inférieurs à la moyenne

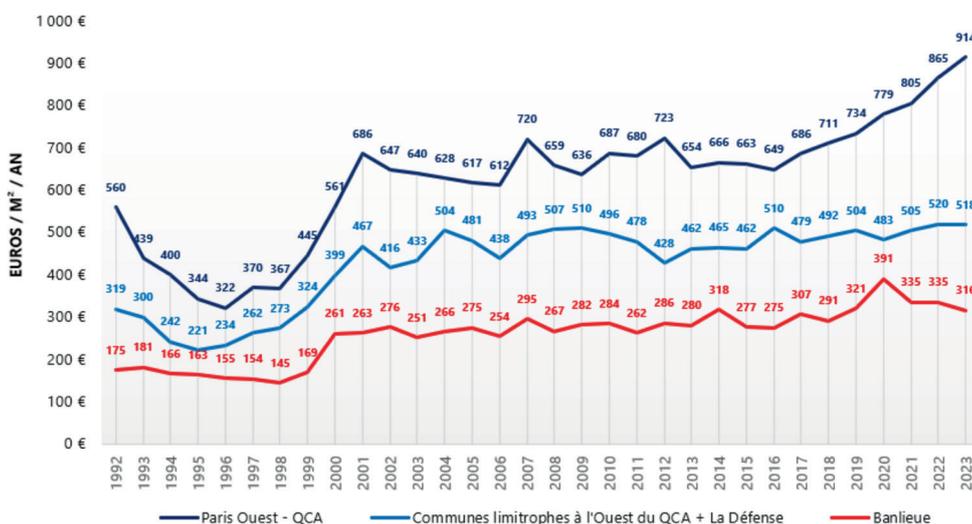
de l'ouest parisien. Plus généralement, ces disparités ont accéléré depuis la pandémie comme jamais auparavant (cf. graphique ci-dessous).

Comment expliquer ce paradoxe ? Par un mantra que les spécialistes connaissent par cœur. L'immobilier est une affaire de localisation, de localisation et encore de localisation. Le télétravail rappelle seulement cette réalité.

L'avenir des quartiers de bureaux en périphérie de la principale centralité parisienne, comme Saint-Denis ou La Défense, s'inscrivait déjà en pointillé avant la pandémie. À ce propos, l'établissement public Paris La Défense (PLD) prenait déjà ce problème d'attractivité à bras-le-corps avant la pandémie, en favorisant la mixité des usages des immeubles, afin de casser l'image d'un territoire qui ne vivrait qu'entre 9h et 18h du lundi au vendredi. Ce n'est d'ailleurs pas anodin si de plus en plus d'écoles s'installent à La Défense et que le nombre d'étudiants a augmenté de +55 % entre 2018 et 2023 selon PLD, faisant de ce seul quartier un plus grand lieu d'accueil d'étudiants que des villes comme Nice ou Rouen. En revanche, pour Saint-Denis, malgré les efforts d'investissement public consentis pour les Jeux Olympiques à proximité du quartier de bureaux, les politiques menées sont bien en-deçà des besoins réels permettant de décanter la situation. Dans les neuf communes de l'intercommunalité de la Plaine Commune, principal marché de bureaux



Courbes des loyers dans le neuf en Île-de-France



Source : Immostat et MBE Conseil

en Seine-Saint-Denis, la vacance est même passée de 7 % à plus de 20 % entre 2018 et le premier semestre 2024 d'après les données d'Immostat.

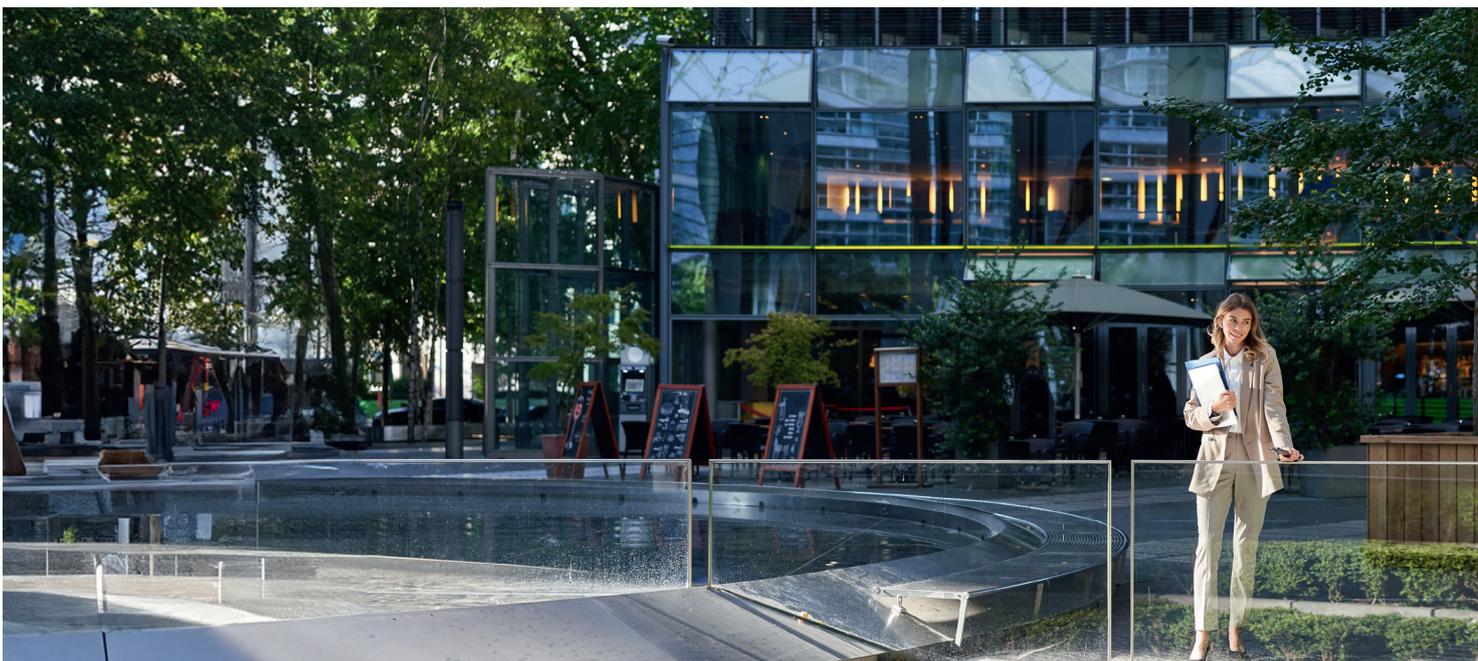
La centralité : une facilité plus qu'une solution

En Île-de-France, la demande placée, qui représente le nombre de m² effectivement loués par les entreprises, a atteint son dernier point haut en 2006. Si cela est vrai dans les quartiers localisés en banlieue parisienne, le QCA n'a en revanche pas fini de battre des records, lui qui se distingue désormais par une vacance inférieure à 3 %. Les tensions sur le marché du recrutement sont la principale piste à explorer pour expliquer ces dynamiques disparates.

Depuis le début des années 90, le nombre de nouveaux actifs âgés de 25 à 49 ans diminue d'après les données Insee. Le nombre d'actifs de cette cohorte d'âge, qui est encore majoritaire parmi les actifs français, était même en recul pour la 11^{ème} année consécutive en 2022. En outre, le nombre d'emplois vacants, notamment dans les secteurs les plus propices aux activités de bureaux, a globalement progressé sur la même période d'après la DARES. Ainsi, pour des besoins de recrutement identiques d'une année à

l'autre, il y a une concurrence plus forte pour attirer ces nouveaux travailleurs. Ce constat est un fondement d'une théorie bien connue, appelée « la guerre des talents ». Les entreprises ont tendance à faire face aux tensions de recrutement par leur stratégie de localisation et cela n'est pas neutre dans la localisation des bureaux. À Tokyo, ville-monde rattachée à un pays en proie à d'importantes pressions démographiques et à une réduction de la taille de la population active, les investisseurs ont relocalisé les bureaux à proximité des gares pour continuer d'attirer des entreprises, comme renseignés par les travaux des chercheurs de la Maison franco-japonaise basée dans la capitale japonaise.

Dans ce contexte, la croissance de la demande de bureaux ne sera probablement plus quantitative mais qualitative. Il y aura moins de m² à louer mais ils ne seront pas forcément moins chers. Les immeubles de bureaux de meilleure qualité seront privilégiés. Est-ce que cela signifie qu'une rénovation profonde des immeubles va changer la donne ? Pas vraiment, puisqu'en immobilier, la qualité est d'abord une question de localisation. Si les travailleurs, y compris les nouveaux, sont de plus en plus en position d'imposer leurs préférences en matière de localisation,



c'est parce qu'ils sont de moins en moins nombreux. Ce qu'ils recherchent, ce sont des bureaux situés dans un quartier dans lequel ils peuvent facilement s'y rendre et éventuellement manger et sortir. C'est en cela que les quartiers centraux remportent bien souvent la mise sur les quartiers périphériques du point de vue des préférences des travailleurs. Cependant, cela ne signifie pas que les centralités sont toujours préférées aux périphéries. Par exemple, les travailleurs qui résident dans une commune périphérique, comme Saint-Denis, seront plus satisfaits d'y travailler que de se rendre dans un quartier central, comme dans le 8^{ème} arrondissement de Paris. Dès lors, il ne s'agirait plus d'attirer des travailleurs de toute la région, voire de la nation, mais des environs. Encore faut-il que cette opportunité existe.

L'immobilier de bureaux comme révélateur des déséquilibres territoriaux

Les immeubles en périphérie des quartiers centraux ne sont pas tous voués à disparaître. Ne serait-ce que du seul point de vue physique, les centralités ne sont de toute façon pas assez grandes pour accueillir toutes les entreprises. La question est plutôt de savoir comment faire pour que les marchés immobiliers de

bureaux localisés en périphérie ne soient pas de simples marchés de report. Pour les propriétaires, l'enjeu est de percevoir un loyer de manière stable dans le temps. Pour les entreprises, l'objectif est plutôt de répondre à leurs besoins de recrutement, tandis que pour les collectivités locales, le but est davantage de collecter suffisamment l'impôt pour le réinvestir dans des services et équipements publics. Il y a donc un intérêt commun à une multitude d'acteurs de redresser la situation et il existe sans doute une solution commune, qui est de s'intéresser davantage à la population qui occupe les bureaux plutôt qu'aux immeubles eux-mêmes.

Par exemple, si le marché immobilier de Saint-Denis souffre autant, ce n'est pas dû à son parc d'immeubles, qui est assez neuf. Le problème est davantage lié au fait que trop peu de résidents locaux ont le niveau de qualification requis pour occuper un emploi de bureau. En 2021, plus de la moitié des Dionysiens n'avaient pas le bac d'après l'Insee, alors qu'à la même année, plus de la moitié des Parisiens avaient au moins un bac +3.

Cet enjeu d'élévation du niveau de qualification est crucial en ce qu'il permet aux résidents de s'élever financièrement et socialement, autorisant dès lors l'émergence de nouveaux commerces et services, propices à la vie de quartier et au dynamisme d'un marché immobilier. Aussi, à l'image de l'Île-de-France, les marchés en périphérie souffrent d'une offre de bureaux beaucoup trop élevée au regard de la demande. La diversification de la destination des immeubles, comme celle initiée par Paris La Défense et décrite plus-haut, est également un levier majeur de revitalisation économique et sociale.

Quoi qu'il en soit, le télétravail montre qu'un immeuble à la pointe, bien que nécessaire, ne peut gommer un contexte socioéconomique défavorable aux entreprises et aux propriétaires. Pour les autorités publiques locales et gouvernementales, l'enjeu est de fournir des logements, des écoles et des commerces de qualité, de sorte à redynamiser tout un écosystème. ■



Accord d'intéressement responsable :

piloter la performance économique par une rémunération durable et engagée



**ANNE-AUDREY
CLAUDE,**

Directrice Générale
de Dialocratie,
Présidente du Club
des Jeunes Financiers

L'accord d'intéressement est un accord d'entreprise qui définit un mode de rémunération variable collectif mis en place en 1959. Au fil des réformes, des assouplissements notamment en termes fiscaux et sociaux, il a gagné en accessibilité au sein des entreprises. Il s'impose désormais comme un élément clé de la politique salariale. Depuis, l'accord d'intéressement devient un levier stratégique pour une rémunération responsable.

La loi sur le pouvoir d'achat d'août 2022 a apporté une innovation majeure, permettant aux entreprises de moins de 50 salariés de mettre en place un accord d'intéressement par décision unilatérale de l'employeur.

Dans cette dynamique, la prime de partage de la valeur¹ peut être assimilée dans un accord de participation ou d'intéressement pour bénéficier d'une exonération fiscale, dans la limite de 6 000 euros. Plus souple que la participation, l'intéressement reste l'outil privilégié par de nombreuses entreprises.

L'efficacité de l'intéressement dans la rémunération : un catalyseur de la performance

L'efficacité de l'accord d'intéressement est indéniable dans le cadre d'une politique de rémunération incitative. Il permet aux salariés de bénéficier d'un

complément de revenu en fonction de la performance de leur entreprise. D'après une étude menée par OpinionWay en 2023, la rémunération est le premier facteur de motivation pour les salariés, constituant pour 60 % des interrogés leur sentiment de reconnaissance au travail. En outre, 32 % des salariés considèrent que l'intéressement, la participation et l'épargne salariale constituent un critère important d'attractivité de l'entreprise.

L'accord d'intéressement se distingue par son lien direct avec la performance économique de l'entreprise, mesurée par des indicateurs financiers tels que l'EBIT (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* - en français, résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements) ou l'EBITDA (*Earnings Before Interest and Taxes* - en français, résultat avant intérêts et impôts), mais aussi par des critères qualitatifs. Ces derniers peuvent porter sur la qualité des produits ou des services, les conditions de travail ou encore des enjeux stratégiques à pérenniser dans le temps, comme la transformation numérique ou environnementale.

La notion de responsabilité dans la politique d'intéressement

Aujourd'hui, la question de la responsabilité prend une place grandissante dans les politiques d'entreprise. Sous l'impulsion des

1. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F35235#>

enjeux de développement durable, des attentes croissantes des salariés pour des entreprises plus engagées, ou encore des évolutions réglementaires, l'intéressement devient un levier pour intégrer cette dimension dans la rémunération.

Comment définir la notion de responsabilité dans ce contexte ? Il s'agit de l'aptitude pour les entreprises à tenir compte des aspects sociaux et sociétaux contenu par les objectifs de réduction de consommation carbone dans leurs activités économiques.

L'accord d'intéressement responsable (AIR) offre une nouvelle perspective où coexistent la rentabilité, la responsabilité et la durabilité. Il permet d'aligner les intérêts économiques de l'entreprise avec des objectifs environnementaux et sociétaux, créant ainsi un cadre gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes.

L'AIR, un des piliers d'une transformation structurelle

En phase de transformation structurelle, l'accord d'intéressement responsable peut composer un des éléments déterminant d'un plan stratégique. De cette manière, l'entreprise associe, par la rétribution collective, les collaborateurs à la performance économique, dans une optique de durabilité du modèle économique. En effet, le collectif est ainsi embarqué dans la maîtrise de la consommation en carbone (par exemple : optimisations des kilomètres parcourus).

La loi Pacte du 22 mai 2019 (n° 2019-486)² a encouragé les entreprises à intégrer des critères extra-financiers dans leurs accords d'intéressement, notamment en matière de pollution, d'économie circulaire, d'utilisation durable des ressources ou encore d'engagements sociétaux. En pratique, il existe une multitude d'indicateurs sociaux et environnementaux pouvant être pris en compte. Il revient aux entreprises de sélectionner des critères pertinents, adaptés à leur secteur d'activité, et dont le suivi est clair et mesurable.

En outre, il est pertinent d'intégrer un critère relatif à la transformation



entreprise, permettant de mettre l'accent sur la prise en compte de l'acceptation du changement par le collectif.

La stratégie 2024-2027 "ensemble performant solidaire" du Crédit Mutuel Alliance Fédérale est un exemple frappant. Ce plan vise à "accroître sa performance pour mener la révolution environnementale et "sociétale" vers une décarbonisation de l'économie. Cette transformation impose des changements dans les pratiques financières en intégrant le volet ESG ce qui amène à plus d'exigence vis-à-vis des clients émetteurs, de l'investissement dans le recours à l'IA pour soutenir la productivité et des pratiques métiers.

Dans son accord d'intéressement, la fédération du Crédit Mutuel souligne également l'importance de l'accompagnement des collaborateurs dans la transition écologique. Elle prévoit

2. voir les dispositions 155 et suivantes relatives à la section "Mieux partager les valeurs"



d'attribuer 40% des critères ESG (sur une enveloppe de 1% dédiée à cet objet) au "taux de formation des salariés sur les enjeux environnementaux".

Une politique de rémunération ESG pour affirmer les engagements de l'entreprise

L'introduction d'un accord d'intéressement responsable, corrélé aux objectifs ESG de l'entreprise, marque un engagement fort en faveur d'une politique de rémunération transparente et inclusive. Selon un sondage réalisé par l'IFOP pour Novethic, 69 % des salariés français souhaitent que leur entreprise s'implique davantage dans la lutte contre le réchauffement climatique. Certes ces critères sont encore marginaux dans la constitution des primes d'intéressement mais ils présentent plusieurs avantages :

- d'apporter de la transparence sur la transition écologique - parfois accompagné de changement de modèle économique - menée par l'entreprise,

- de mettre l'accent sur la corrélation entre la profitabilité et l'extra-financier,
- de renforcer la confiance entre la tête dirigeante et les équipes opérationnelles,
- de favoriser l'atteinte des objectifs, ce qui peut bonifier la prime d'intéressement.

En conclusion : un levier pour sensibiliser et mobiliser autour des enjeux RSE

Enfin la présentation annuelle de l'enveloppe d'intéressement est un temps de sensibilisation des salariés sur les explications des résultats obtenus notamment en matière de RSE grâce à l'engagement collectif, contribuant à la culture d'entreprise axé sur la responsabilité et ses ambitions de durabilité. Dans un contexte de transformation économique et environnementale, l'accord d'intéressement responsable s'impose comme un outil incontournable pour allier performance financière et responsabilité sociale. ■



Travail, satisfaction de nos besoins et bonheur.

Un essai de mise en perspective

Les nouvelles relations au travail et la nécessaire adaptation du marché du travail sont dans l'actualité. Elles donnent lieu à de nombreux angles d'analyse.

« Notre marché du travail français est très souvent perçu comme particulièrement inhospitalier : il est difficile d'y entrer et aussi difficile d'y revenir quand on en sort, surtout pour les seniors. Et ceci, alors même que les employeurs affirment avoir du mal à embaucher les compétences dont ils ont besoin, que notre économie marchande ne peut satisfaire de nombreux services utiles ou nécessaires, que de nombreux services publics disent être asphyxiés par le manque de ressources, et que les besoins d'intégration des populations peu qualifiées sont importants », écrivions-nous en substance en introduction d'un précédent article consacré au rôle essentiel de l'éducation et de l'enseignement par rapport au travail.

Dans le présent article, nous retenons un autre angle d'analyse des relations au travail, à savoir l'attractivité du travail au regard des attentes des travailleurs, en poste et potentiels, dans une perspective de moyen/long terme. Par simplification et dans le cadre du présent article, nous retiendrons comme référentiel des attentes la typologie des besoins exprimée dans celui de Maslow et de sa pyramide.



**RÉGIS DE
LAROULLIÈRE,**

Conseil en Stratégie et
Gestion des Risques
Co-animateur
des Forums Mac Mahon



DENIS KLEIBER,

Co-animateur
des Forums Mac Mahon

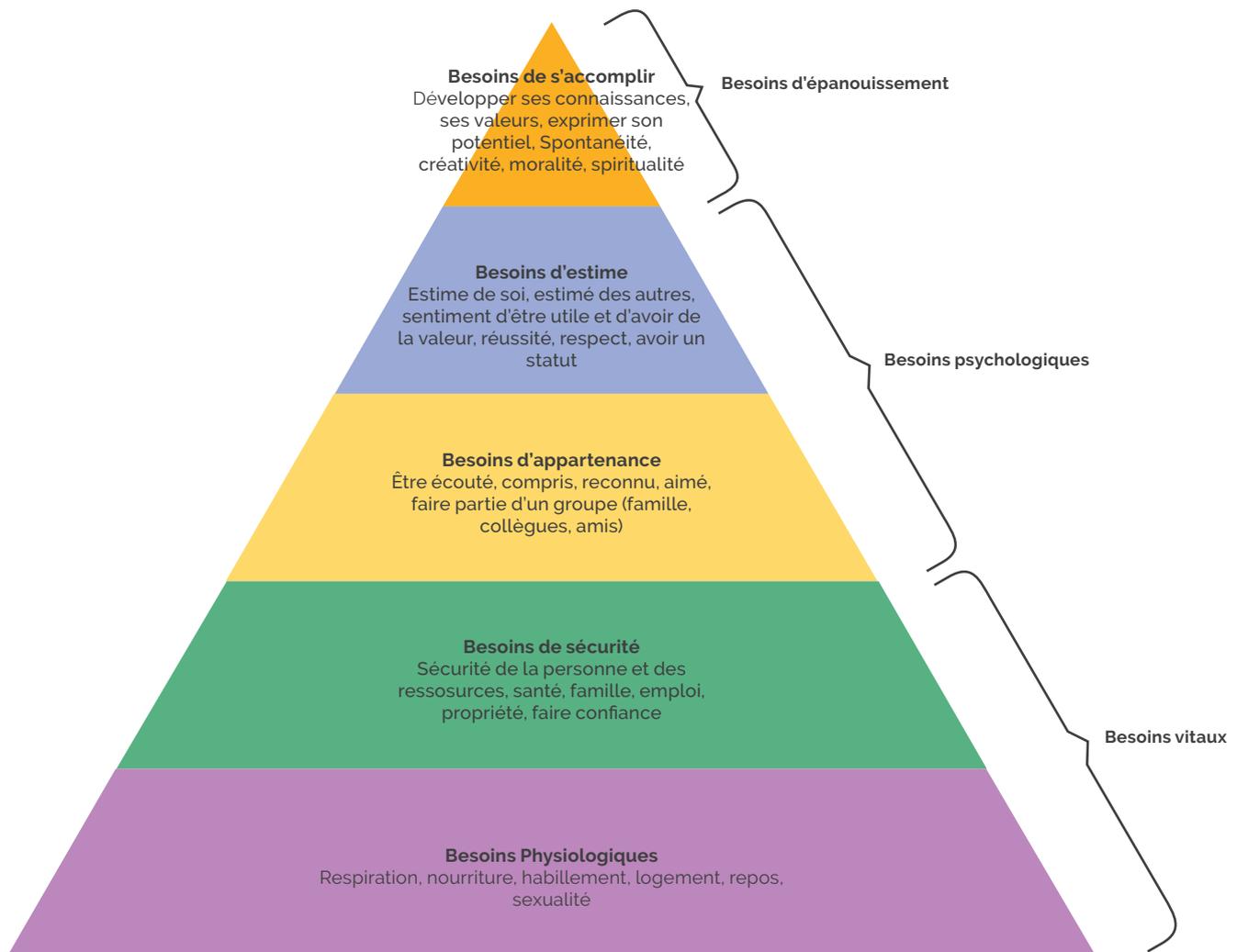
La typologie des besoins de Maslow

Les travaux de Maslow s'inscrivent dans le cadre de la théorie de la motivation. Maslow met au jour derrière les motivations cinq groupes de besoins fondamentaux, qu'il hiérarchise. Cette théorie est encore largement utilisée, notamment dans les formations au management. Si l'aspect hiérarchisé de ces besoins est aujourd'hui contesté, les regroupements sur lesquels elle se fonde n'en demeurent pas moins intéressants. Ces cinq groupes sont les suivants (voir illustration page suivante) : les besoins physiologiques et le besoin de sécurité, souvent qualifiés de besoins vitaux, le besoin d'appartenance et le besoin d'estime, souvent qualifiés de besoins psychologiques, et le besoin de s'accomplir, ou besoin d'épanouissement.

Ces besoins ne trouvent pas leur satisfaction que dans le travail, mais le travail contribue à y répondre. Aussi analyser l'évolution de ces besoins peut contribuer à expliquer l'évolution passée, et les évolutions possibles, dans les attitudes face au travail.

Evolution passée des groupes de besoins de Maslow et conséquences en matière d'attractivité du travail

Les besoins physiologiques sont manifestement de mieux en mieux



couverts. Nos économies occidentales ont connu depuis la seconde guerre mondiale une croissance historiquement exceptionnelle, soutenue par le progrès technique, l'utilisation massive des énergies fossiles peu chères, le passage sur le marché du travail de l'éléphant démographique que constituent les générations nombreuses du baby-boom, et plus récemment les bénéfices de la mondialisation. La nécessité de travailler dur ou beaucoup pour couvrir ses besoins physiologiques a quasiment disparu.

Le besoin de sécurité a également été globalement de mieux en mieux couvert. 75 années de paix en Europe comme la protection sociale étendue apportée par l'Etat providence ont eu un rôle essentiel. Le risque de chômage, qui a longtemps été une source majeure d'inquiétude économique et sociale, s'estompe avec le passage à la retraite de l'éléphant

démographique des boomers et la baisse du chômage.

Les trois autres groupes de besoins (d'appartenance, d'estime, et de s'accomplir) ont logiquement pris davantage d'importance. Il peut y être répondu par le travail (par exemple la recherche de sens, à laquelle les entreprises s'efforcent de répondre en explicitant leur raison d'être ou leur mission), mais aussi en dehors du travail (alors perçu comme moins attractif). A cet égard, l'appel déjà ancien de la CFDT de s'intéresser davantage au travail et à ce qui fait la motivation des travailleurs, nous semble essentiel.

C'est, nous semble-t-il, également un enjeu essentiel pour les employeurs. Les employeurs privés, exposés à la concurrence, n'auront d'autre choix que de s'adapter progressivement,

ou de disparaître au bénéfice de leurs concurrents. Les employeurs publics, qui constatent dès à présent les difficultés qu'ils rencontrent à recruter, risquent de se focaliser sur les enjeux de rémunération, à une époque où l'aisance financière a disparu avec des capacités d'emprunt qui semblent atteindre le seuil d'inquiétude des prêteurs. Il y a, nous semble-t-il, urgence à ce qu'ils s'intéressent davantage aux autres facteurs de motivation.

Les besoins physiologiques vont-ils reprendre de l'importance ?

De façon globale, il faut à nos yeux s'attendre durablement à une insatisfaction croissante de nos besoins économiques, dont attestent dès à présent les revendications pressantes en matière de pouvoir d'achat.

A rebours de ce que nous avons vécu au cours des dernières décennies, la productivité augmente de moins en moins, voire stagne et même décroît récemment, les énergies fossiles peu chères sont progressivement remplacées par des énergies renouvelables nécessitant davantage de travail pour être produites, les générations nombreuses du baby-boom quittent le marché du travail, le taux d'activité des femmes n'augmentera plus significativement, la démondialisation est amorcée. En même temps, le passage à la retraite des générations nombreuses du baby-boom augmente les besoins de consommation, accrus par le vieillissement de la population tout particulièrement pour la santé et les services à la personne.

A plus long terme, la baisse de la natalité et de la fécondité en dessous des seuils de reproduction, que nous constatons depuis une décennie, va augmenter la pénurie de travail pour faire face à nos besoins.

Et l'épuisement de notre capacité d'endettement additionnel va augmenter la pression à travailler collectivement davantage pour subvenir à nos besoins collectifs, et très probablement à plus court terme à réduire notre consommation et à ramener notre niveau de vie collectif à ce que nous sommes en capacité de produire et de financer en l'état de nos niveaux d'activité.

Serons-nous pour autant moins heureux ?

La baisse de notre niveau de vie nous rendra-t-elle moins heureux ? De façon contre-intuitive, nous proposons de répondre que ce n'est pas certain, en nous référant au paradoxe d'Aesterlin (voir dans la « Chronique littéraire » de ce Magazine la note de lecture de l'ouvrage de Claudia Senik). Selon ce paradoxe, l'élévation progressive de notre niveau de vie au fil du temps n'a pas amélioré notre bonheur, à l'inverse du constat selon lequel le bonheur des individus est plus élevé quand progresse leur richesse relative, en d'autres termes quand s'améliore leur position dans l'échelle de la richesse. Dans cette approche, la baisse de notre niveau de vie, pour autant qu'elle soit équitablement répartie, n'affectera pas notre niveau de bonheur.

Mais, en référence à cette même théorie, ce qui vaut à l'échelle nationale vaut aussi à l'échelle internationale : notre déclin constaté dans les comparaisons internationales est de nature à entraîner la diminution de notre bonheur.

Est-ce inéluctable ? Si l'on considère, comme le font les Forums Mac Mahon, que notre régression dans les comparaisons internationales est largement due à notre insuffisance de travail par rapport à nos comparables, combler cet écart pourrait être la meilleure clé d'un plus grand bonheur... ■



IA et recherche d'emploi : ce qui change pour les candidats et professionnels du recrutement

L'IA est partout et opère sa révolution dans bon nombre de secteurs et d'activités. La recherche d'emploi, côté candidats d'une part, et le recrutement d'autre part n'échappent pas à cette vague. Explications.

Il n'y a pas eu de révolution de l'IA ces dernières années, mais plutôt une révolution de l'utilisation de l'IA. ChatGPT, la plus célèbre des IA génératives, a clairement ouvert la porte de l'intelligence artificielle au grand public, avec une interface simple et une utilisation très intuitive.

La réalité, c'est que l'IA était déjà un peu partout dans nos vies depuis plusieurs années, et notamment dans des outils que nous utilisons quotidiennement (le téléphone mobile, la voiture...).

Quoi qu'il en soit, le grand public et les professionnels ont rapidement compris l'intérêt de ces outils qui peuvent être utilisés dans beaucoup de domaines : la rédaction, l'analyse de documents, le conseil etc.

Mais en même temps que ces apports, sont rapidement apparus les limites. J'en note deux principalement dans le contexte de la recherche d'emploi et du recrutement : l'incapacité à juger le résultat d'un sujet qu'on ne maîtrise pas, et donc d'une part l'illusion d'un travail de qualité, et d'autre part l'automatisation des processus de recrutement et la lente déshumanisation avec en point d'orgue le risque de biais de sélection.

Regardons poste par poste ce qu'il faut en penser.



David TALERMAN,

Coach Emploi et
Fondateur de Expatwire

L'IA et les candidats :
Une nouvelle ère pour optimiser
la recherche d'emploi

L'essor des outils de création de CV et de lettres de motivation

La rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation est en général une étape anxiogène pour les chercheurs d'emploi car la rédaction de ces documents nécessite des compétences analytiques et rédactionnelles que tout le monde ne possède pas. Désormais, des outils comme ChatGPT facilitent ces tâches.

Mais comme souvent, la limite est humaine : la qualité des documents et surtout leur personnalisation, à la fois du contenu et par rapport à une éventuelle annonce, dépend principalement de la qualité des consignes (le prompt) saisies par le candidat.

Il est en effet illusoire de croire que la machine rédigera un document parfaitement adapté à la situation du candidat si ce dernier n'a pas donné un maximum de contexte et d'instructions.

Le risque ici pour le candidat est d'avoir l'illusion d'un document de qualité, alors même que de l'autre côté du miroir, les recruteurs se plaignent massivement de la faible qualité de ces documents, par ailleurs souvent identiques car issus de prompts peu travaillés et peu qualitatifs.

Multiplier les opportunités d'emploi grâce aux algorithmes

Les plateformes de recherche d'emploi ont aussi pris un tournant grâce à l'IA. Des sites comme LinkedIn et Indeed utilisent des algorithmes qui font le lien entre les profils des candidats et les offres d'emploi.

Par l'analyse des données des profils (on parle alors d'analyse sémantique), l'IA peut alors déclencher l'envoi d'une information aux candidats, soit à travers le flux d'actualité dans LinkedIn, soit par une alerte email.

Là aussi, l'efficacité n'est optimale que dans le cadre d'une intervention du candidat : si le profil du candidat n'est pas assez renseigné, l'IA ne pourra pas travailler correctement.

Accompagnement par les chatbots et coaches virtuels

Les outils de coaching virtuel pour la recherche d'emploi se multiplient et permettent notamment de simuler des entretiens de recrutement.

Certains sont généralistes, comme l'excellent Huru, d'autres sont plus spécifiques, « interview warmup », développé par Google pour les profils IT en est un exemple.

Ces outils permettent aux candidats de mieux se préparer, mais aussi de surmonter l'anxiété liée aux entretiens.

L'IA offre un retour immédiat sur la présentation du candidat, identifiant les points d'amélioration, sur le fond et parfois même la forme. Certains de ces outils ont besoin de peu d'informations sur les candidats ce qui les rend particulièrement efficaces et peu « invasifs ».

Sublimer son personal branding grâce à l'IA

Un recruteur mettra 1/10 de seconde à se faire une idée d'un candidat qu'il ne connaît pas sur la base de sa photo de CV ou de profil. Donc autant l'affirmer : l'image, ça compte !

L'IA met à disposition aujourd'hui des outils qui permettent de générer des photos de qualité professionnelle. C'est par exemple le cas d'Arگون.ai.

Avec un faible coût et des résultats plutôt de bonne qualité, ces outils sont en bonne position pour remplacer les photographes, pas toujours à proximité des candidats et souvent beaucoup plus onéreux.

Améliorer son efficacité par l'analyse des documents existants

Avec un prompt de bonne facture et bien maîtrisé, il est assez facile de demander à ChatGPT, Claude 2 ou Mistral d'améliorer l'efficacité du résumé de son CV ou de son profil LinkedIn. Dans ce contexte, l'IA agit comme un coach qui va conseiller le candidat.

Là encore l'enjeu réside dans la qualité des instructions demandées et dans le contexte fourni.

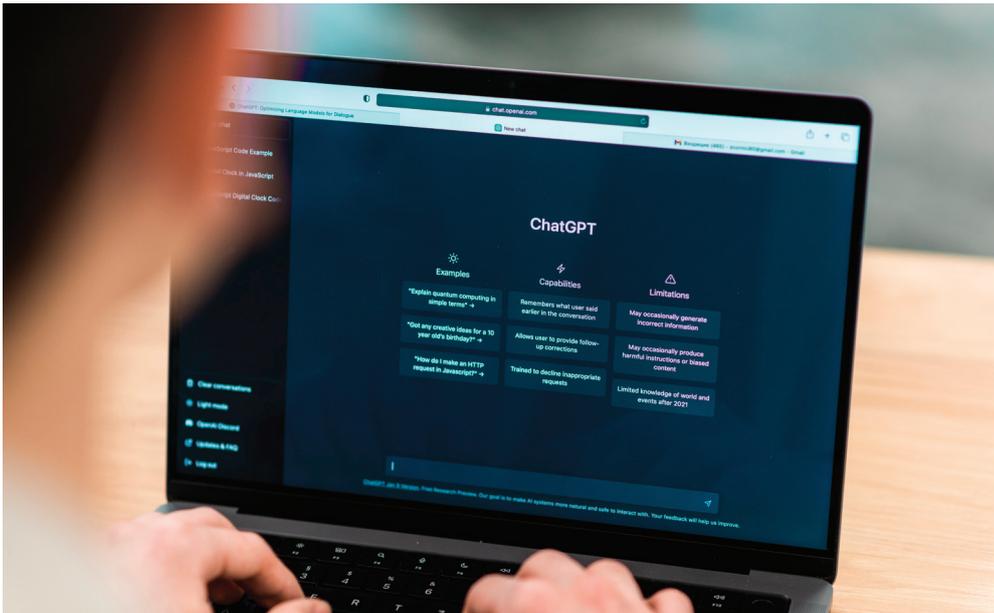
L'IA pour les recruteurs : Un levier d'efficacité et de sélection affinée

Pré-sélection automatisée : Gain de temps ou biais amplifié ?

Le recrutement est une activité qui prend du temps.

Depuis plusieurs années, des systèmes de suivi des candidatures (ATS ou Applicant Tracking System) trient les CV selon des mots-clés spécifiques qu'ils repèrent dans les documents ou les données saisies par les utilisateurs.





Ces outils vont devenir de plus en plus sophistiqués grâce à l'IA. Ils seront bientôt capables de comprendre le contexte et d'évaluer les qualifications avec une précision accrue.

Cependant, les ATS n'échappent pas aux controverses. Si l'IA permet de gérer un volume de candidatures important, elle peut aussi amplifier des biais inhérents à l'entraînement de l'algorithme.

Par exemple, certains profils peuvent être systématiquement exclus, indépendamment de leur potentiel ou de leur intérêt pour l'entreprise. Ce phénomène est illustré par l'affaire du modèle d'IA développé par Amazon en 2014 pour ses recrutements, modèle qui écartait les candidatures féminines.

Ce risque est inhérent à la nature même de l'IA, qui s'alimente de données et qui s'appuie sur des probabilités pour établir ses règles de sélection. Si les données sont biaisées, le modèle a toutes les chances de l'être également.

Ce biais est probablement le plus gros risque encouru par les sociétés qui confrontent une part trop importante de la sélection de leurs candidatures à l'IA. Il est amplifié par le volume de candidature que ces entreprises doivent traiter : plus ce volume est important, plus la probabilité de confier la qualification de ces candidatures est importante, plus le biais l'est.

L'analyse prédictive pour mieux évaluer les soft skills

L'un des apports intéressants de l'IA pour le recrutement est l'analyse des soft skills. Aujourd'hui, des outils peuvent évaluer les compétences comportementales des candidats, en se basant sur leurs réponses ou leur activité en ligne.

Cette capacité à détecter des traits de personnalité est potentiellement déterminante pour des postes qui demandent des compétences interpersonnelles.

L'IA, en réduisant la subjectivité humaine, aide à évaluer l'adéquation culturelle des candidats. Mais là aussi il est important de s'assurer que les biais sont restreints.

Entretiens assistés par IA : Neutralité ou déshumanisation ?

Les entretiens vidéo assistés par IA sont de plus en plus fréquents.

Sans intervention humaine, ils permettent d'effectuer un premier tri.

L'IA analyse les expressions faciales, le langage corporel et les mots utilisés pour évaluer la sincérité, la confiance ou l'engagement d'un candidat. De plus en plus d'entreprises – en particulier les multinationales – utilisent ces technologies pour évaluer les candidats.

Une question de fond subsiste toutefois : est-il possible d'évaluer efficacement un candidat dans un tel contexte ?

Quoi qu'il en soit, les candidats, passé l'effet de surprise, sont globalement assez critiques quant à l'utilisation de cette approche, qu'ils jugent parfois déshumanisante. Et cette approche n'est probablement pas le meilleur facteur pour établir une relation de confiance entre les candidats et le recruteur.

Les enjeux de l'IA dans le contexte du recrutement

Plus de données, plus d'opportunités, mais aussi plus de surveillance

Une IA efficace, c'est une IA qui entraîne une collecte massive de données.

Les plateformes, ATS et même les réseaux sociaux comme LinkedIn accumulent des informations sur les candidats. Cette collecte permet de mieux cibler les offres, mais soulève des questions sur la confidentialité et la gestion des données personnelles.

Les données sont utilisées pour proposer des recommandations plus personnalisées, mais mal utilisées, elles peuvent donner lieu à des dérives que les différents législateurs sont en train d'analyser pour mieux les encadrer.

Les biais algorithmiques : le piège de l'atavisme

Les algorithmes de demain, en reproduisant les préjugés présents dans les données d'entraînement, pourraient amplifier ces biais. Par exemple, un ATS avec un contrôle humain réduit pourrait privilégier des profils semblables à ceux

des employés actuels, réduisant ainsi la diversité.

L'avenir de l'IA dans le recrutement passe par la création d'outils capables d'évaluer les compétences sans les biais des données d'origine.

Recrutement à distance et exclusion

L'IA a joué un rôle clé dans la généralisation des entretiens vidéo. Le recrutement à distance est de plus en plus utilisé, et l'IA permet d'évaluer de façon cohérente des candidats du monde entier. Cela a eu un impact positif sur l'inclusivité, en élargissant l'accès aux talents.

Cependant, les candidats moins à l'aise avec la technologie ou ceux pour qui les entretiens vidéo sont un désavantage peuvent se sentir exclus. Trouver l'équilibre entre inclusion et technologie reste donc un défi crucial.

Conclusion

L'IA a transformé la recherche d'emploi et le recrutement, offrant de nouveaux outils tant aux candidats qu'aux recruteurs. Mais cette transformation soulève aussi de nombreux défis à surmonter, qu'ils soient éthiques, légaux ou techniques.

Les technologies d'IA vont continuer à évoluer. Comme pour tous les autres domaines, il est indispensable que leur utilisation soit supervisée par une action humaine. Il en va de leur efficacité et mais aussi de leur capacité à minimiser les biais. ■



Le travail des retraités cadres comme vecteur de croissance ?



**FRANÇOIS-XAVIER
ALBOUY,**

Economiste spécialiste de l'assurance, de la protection sociale et du vieillissement. Il collabore avec le Club Landoy et l'International Longevity Center.

Parmi toutes les politiques et pratiques du vieillissement à mettre en œuvre, la plus essentielle est celle d'une adaptation des entreprises dans deux domaines qui sont la productivité et la gestion des ressources humaines. La productivité demande d'augmenter le travail efficace par poste de travail, ce qui demande des investissements donc de l'épargne investie en actions et de tenir compte des impératifs liés au vieillissement des parents (dépendance). La gestion des ressources humaines demande une révolution culturelle sur ce que sont les réalités de l'âge et des politiques différenciées d'aménagement des postes de travail et des horaires, de formation à tous les âges et de mobilité et de recrutement des plus de 55 ans et une implication des seniors qui le souhaitent après 65 ans.

En France, les personnes encore en activité à 65 ans et plus sont de 4,4% pour les hommes (10% en Allemagne, 8% dans l'UE ou 18,2% en Irlande, par exemple) et de 2,8% pour les femmes. La perception de la vieillesse évolue dans le temps, aujourd'hui et d'après une étude de l'American Psychological Association, basée sur des enquêtes longitudinales allemandes, à 65 ans on considère que l'entrée dans la vieillesse se fait à 74 ans, par ailleurs dix ans plus tard, à 74 ans on considère que l'entrée dans la vieillesse ne commence qu'après 77 ans... Bref, la vieillesse, c'est toujours demain. Cette évolution des mentalités individuelles est

une chance pour l'économie, elle permet d'imaginer au-delà de la retraite une période d'activité d'une dizaine d'années. Du point de vue de la santé publique, elle est aussi une chance pour les seniors, rester actif après 65 ans permet de retarder l'entrée dans la dépendance de 4,7 ans. Il faut une activité légèrement contraignante, altruiste et permettant de développer des contacts.

Le grand défi de l'avenir est donc de permettre aux seniors qui le souhaitent de rester actifs et engagés.

Des retraités encore jeunes, expérimentés et qui ont devant eux dix, quinze ou vingt ans d'engagement potentiel dans des activités diverses, comment ne pas mobiliser ce potentiel ? Comment valoriser leurs contributions à la vie associative et collective ? Quelles formes imaginer pour ces suppléments de vie qui sont apportés par la longévité ? Il faut d'abord casser l'idée que la retraite est un retrait de la vie sociale et collective.

Plusieurs domaines ont besoin d'un engagement des seniors, anciens cadres des entreprises, parce qu'ils sont expérimentés et compétents. Ces domaines sont, par exemple :

- le commerce extérieur,
- la reprise des entreprises,
- le financement de projet,
- la direction de projets complexes,
- l'introduction des entreprises sur le marché financier...

Dans tous ces domaines, on constate un écart entre les besoins des PME qui sont criants et leurs capacités à mobiliser des compétences, pour des problèmes de coûts et de gouvernance. Souvent, les besoins des entreprises sont ponctuels et ne peuvent déboucher sur l'emploi à plein temps d'un spécialiste.

Par exemple, la reprise ou transmission des entreprises va devenir un sujet en France, comme il l'est déjà en Italie et en Allemagne. La difficulté réside dans l'impossibilité de céder des entreprises, parce qu'il n'y a pas de repreneurs. La peur du risque et les contraintes administratives freinent les jeunes et en particulier les jeunes diplômés qui préfèrent un emploi stable de salariés. Il y a peut-être un mouvement à organiser qui permettrait à des seniors de reprendre des entreprises, de les consolider, de les aider à se développer et de se donner 10 ans pour les transmettre à des entrepreneurs plus jeunes.

Les retraités cadres disposent de revenus relativement importants de retraite. **Ils peuvent donc offrir leurs compétences sur la base d'un intéressement.**

Autre exemple, une PME ne peut pas se permettre d'envoyer des commerciaux dans des salons à l'étranger, amorcer des relations commerciales qui seront peut-être très rentables demain, mais qui aujourd'hui sont trop chères. Elles peuvent par contre considérer d'envoyer des seniors qui sont moins chers parce que déjà pensionnés et, par exemple, les intéresser au résultat. Ces seniors ne pourront fournir tous les services nécessaires à une relation commerciale à l'étranger, mais ils peuvent amorcer la pompe et aider l'entreprise à se mobiliser. Ici, le frein culturel est le plus important, la peur de partir à l'aventure d'une part et la certitude que nos coûts de production sont trop élevés pour intéresser des marchés étrangers. Vaincre ces deux résistances est possible. On peut aider des seniors qui ne viennent pas du même secteur à se mobiliser pour une entreprise à l'étranger avec des formations très courtes et efficaces. On peut aussi rappeler que si nos coûts de production sont élevés, nos produits dans tous les

domaines, de la tech à l'agriculture ont des avantages comparatifs qui intéressent des clients étrangers. La Suisse, on le sait, a des coûts de production élevés, ce qui ne l'empêche pas d'exporter avec talent, sur tous les marchés du monde.

Ce qui est vrai pour l'exportation et les marchés européens et autres à conquérir l'est aussi dans d'autres domaines où de nombreux cadres ont des expériences précieuses qui sont perdues avec leur départ en retraite.

L'accès à des financements bancaires complexes, l'accès aux marchés financiers ou l'entrée en bourse, la connaissance des places financières étrangères, la conduite de projets complexes : réindustrialiser veut dire ouvrir de nouveaux sites de production, ce qui demande une maîtrise de la conduite de projet qui n'est pas toujours disponible en interne et coûte très cher en missions de conseil mais des seniors peuvent pour des périodes courtes assumer cette gestion de projet, pour des rémunérations plus faibles que des actifs et avec un intéressement adapté.

Certes, aujourd'hui, bon nombre de cadres supérieurs retraités et beaucoup de professions libérales effectuent des missions de conseil. Pour autant, ils ne le font que dans le cercle étroit de leurs anciennes relations professionnelles et ne rencontrent pas nécessairement les besoins réels des entreprises et surtout ceux des PME. Imaginer des démarches plus systématiques permettant à ces retraités de rencontrer le tissu des entreprises de leurs régions via des chambres de commerce, des centres de formation ou des organismes de promotion des investissements est probablement un besoin important pour l'économie. Adapter l'entreprise à l'expertise des seniors et l'organiser comme un complément des talents et non pas une concurrence des plus jeunes est un autre besoin. Créer de l'enthousiasme autour de cette idée est aussi un besoin impérieux, on ne mobilisera pas les talents en agissant seulement par la coercition (recul de l'âge de la retraite) ou par un impôt plus élevé des « fortes retraites ». ■

L'Année des mixités de la Caisse des Dépôts : retour sur une démarche engagée et engageante

1. Quelle est la genèse du projet « Année des mixités » ?

Ce projet s'inscrit dans la continuité d'un engagement de longue date de la Caisse des Dépôts, en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'abord, puis de handicap, avec la signature d'accords collectifs dédiés en 2007 et en 2008 respectivement. Fin 2022, à la faveur de la renégociation du premier accord, nous avons décidé d'élargir notre engagement à toutes les formes de mixité pour en faire le socle d'une organisation plus inclusive.

Parmi les mesures phares de notre nouvel accord figurait l'Année des mixités, une démarche visant à lutter contre toutes les formes de discrimination au travail. A partir de là, nous avons conçu un programme de sensibilisation sur douze mois glissants, mêlant des actions de communication (webconférences, articles de décryptage, animations digitales, etc.) et de formation.

2. Comment s'est déroulé le projet ? Quel dispositif avez-vous mis en place ?

La phase de conception, lancée en février 2023, a pris du temps car il nous a fallu définir notre champ d'action, déterminer comment embarquer le plus



**MARGAUX
CHARPENTIER,**

Chargée de communication
RH/Transformation pour le
groupe Caisse des Dépôts.

de personnes et de collectifs de travail possible puis préparer le programme selon l'approche retenue – progressive. Nous avons déployé la démarche au sein de l'Etablissement public à partir de l'automne, auprès des managers puis des équipes.

Nous avons ainsi identifié trois grands temps forts, en nous appuyant autant que possible sur des « marronniers ». Le premier, organisé en novembre 2023 à l'occasion de la Journée internationale de la tolérance, a ouvert la discussion sur les définitions, enjeux et leviers de la mixité au travail. Le deuxième, animé en mars 2024 pour la Journée internationale « zéro d' discrimination », a exploré la manière dont se traduisent au quotidien les discriminations – avec un focus sur l'humour – et interrogé nos pratiques professionnelles individuelles. Le troisième, organisé en septembre dernier à l'occasion des Semaines de l'engagement, a valorisé les bonnes pratiques pour passer à l'action, collectivement et individuellement. A chaque fois, les managers ont eu à disposition un kit pour animer leur équipe sur ces sujets.



Julia LABARTHE,

Responsable égalité,
diversité, handicap pour
la Caisse des Dépôts.

En parallèle, nous avons mené des actions de sensibilisation plus ciblées, à l'occasion de la Journée contre les violences faites aux femmes ou du



Mois des fiertés par exemple. Enfin, un programme de formation a été déployé, du comité exécutif aux opérationnels, en passant par les managers.

3. Pensez-vous que ce projet a été positif pour renforcer l'adhésion à des valeurs communes et donner plus de sens au travail ?

La démarche venant de se terminer, il est encore trop tôt pour en mesurer les impacts. Néanmoins, le premier effet positif observé, ce sont les nombreux échanges – formels comme informels – qui ont eu lieu au sein des collectifs de travail. Par ailleurs, si plusieurs personnes ont salué l'initiative, regrettant même qu'on ne parle pas plus souvent de ces sujets, d'autres se sont étonnées que nous abordions des sujets relevant en apparence de la sphère privée, ce qui a permis d'ouvrir une discussion sur les enjeux associés dans le quotidien professionnel des personnes concernées et pour l'employeur.

A noter que nous avons déployé, en parallèle, une enquête interne sur l'inclusion et le ressenti des discriminations qui nous a permis de mesurer le taux de personnes s'en déclarant victimes ou témoins et les critères de discrimination ressentis les plus fréquents ainsi que d'identifier des leviers d'actions plus précis.

Nous devons à présent poursuivre nos efforts pour que l'engagement de la Caisse des Dépôts se traduise concrètement dans la réalité professionnelle de nos collaborateurs et collaboratrices ! ■

Propos recueillis par Marie-Agnès NICOLET, Présidente du Comité Magazine du Centre des Professions Financières, Présidente de Regulation Partners.

Interview :

Le Conseil des Prud'hommes de Lyon vu de l'intérieur



DAVID BERNARD,

Vice-Président du Conseil
des Prud'hommes de Lyon

David, vous êtes aujourd'hui Vice-Président du Conseil des Prud'hommes de Lyon. Quand avez-vous acquis la vocation de devenir Conseiller Prud'homal ?

Actuellement, chef d'entreprises des sociétés JOANDEL SERVICE sur Villeurbanne et DBJ Propreté sur Chambéry, avec comme unique activité l'entretien de la propreté des parties communes des immeubles, c'est en 2008 que mon ancien patron, Monsieur Guy JOANDEL, m'a informé que je pouvais candidater pour un mandat de conseiller prud'homme Employeur. L'objectif étant de défendre les entreprises et mettre en avant le sérieux et l'engagement sur la responsabilité sociétale de ma profession liée aux métiers du secteur de la Propreté. L'année suivante, j'ai été élu.

En 2020, j'ai été élu Vice-Président du conseil de Prud'hommes par les conseillers du collège employeur avec le soutien de l'union patronale.

La présidence du CPH est exercée à tour de rôle par le collège salarié et le collège employeur. Lorsque le président est issu du collège employeur, le Vice-Président est issu du collège salarié et inversement.

Actuellement les conseillers Prud'hommes sont nommés par le ministère suite aux dossiers établies par les organisations professionnelles pour un mandat de 4 ans.

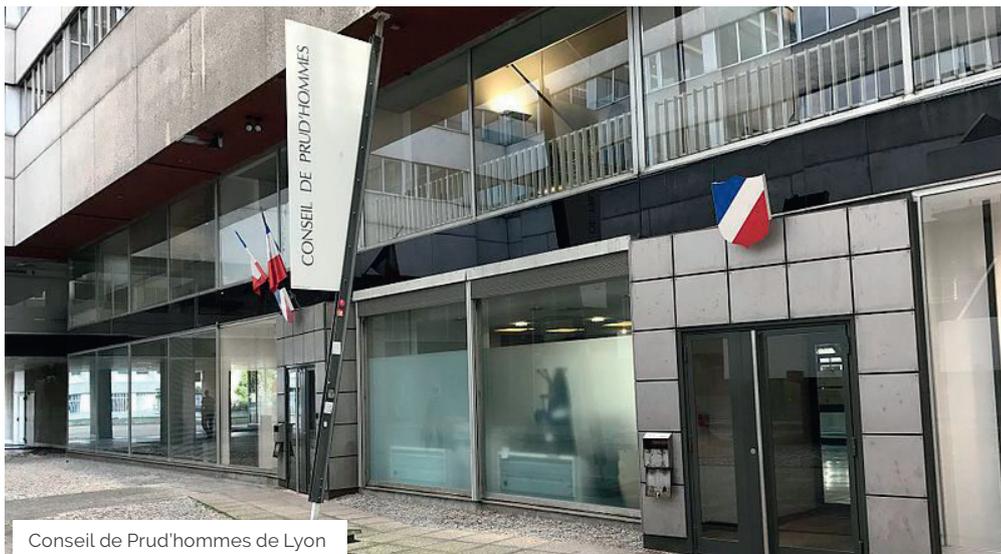
Le conseil de Prud'hommes est une juridiction paritaire, et la seule juridiction à exercer en parité hommes-femmes. La ville de Lyon est le berceau de la prud'homie suite à la loi prononcée par Napoléon 1^{er} en date du 18 mars 1806 pour répondre au conflit des soyeux.

Notre juridiction est compétente pour régler les litiges individuels issu d'un contrat de travail de droit privé.

Pourriez-vous nous rappeler les rôles principaux d'un Conseil des Prud'hommes ?

La Première mission d'un conseiller Prud'homme est de concilier les parties. Lors de la séance de conciliation, on renoue un lien entre les parties en litige qui dans la plupart des cas se sont vexées en raison de griefs amenant à une rupture, parfois pour des incompréhensions.





On les écoute, on éclaire le salarié et l'employeur sur la présentation de leurs prétentions. Ensuite, c'est aux parties de faire une proposition pour trouver une entente et éteindre leur litige.

Au Conseil de Prud'hommes de Lyon nous avons concilié 11,1% des affaires pour l'année 2023 le jour de la séance de conciliation.

Suite à cette étape les parties qui ne se sont pas entendues, échangent leur conclusion, et 7,8% des dossiers en 2023 se terminent par un désistement d'instance et d'action.

La réflexion du salarié et celle de l'employeur évoluent après la séance de conciliation, les conseillers ont semé une graine, par conséquent on peut évaluer l'action de la conciliation à un taux moyen de 19%.

Cette mission est très appréciée par les conseillers Prud'hommes (et j'espère pour les parties), c'est le moment de la Bienveillance et de la Compréhension du facteur Humain, cette approche nous anime et fait de notre mandat une passion.

La seconde mission est d'écouter les plaidoiries, trancher les demandes des parties lors d'un délibéré (phase de débat entre 2 conseillers salariés et 2 conseillers employeurs), pour rendre un jugement en droit reposant sur des éléments probants.

En cas de désaccord des 4 conseillers, le dossier est remis au juge départiteur (18% des dossiers en 2023).

Le Sénat a fait passer une réforme qui concerne directement les Conseillers. Pourriez-vous nous en dire quelques mots et selon vous les incidences que cela pourrait avoir ?

Le législateur, a décidé d'instaurer une limite d'âge à 75 ans et de limiter à cinq le nombre de mandats pouvant être exercés par les conseillers Prud'hommes sur un même Conseil. Pour le mandat de 2026 une déclaration d'intérêts sera à faire par chaque conseiller.

Pas de commentaire sur la loi qui s'impose au juge.

Un pincement au cœur de voir partir des conseillers expérimentés, nos rangs vont s'éclaircir et ce sera de plus en plus difficile de nommer des nouveaux conseillers.

Cette loi a été promulguée suite à un amendement du Sénat.

Qui, en même temps, a vu son doyen de 84 ans réélu pour un mandat de 6 ans...

Vous êtes vous-même patron d'une TPE et d'une PME. Comment cela impacte votre action lors du traitement des dossiers mais également comment votre engagement au niveau du Conseil de Lyon peut

vous servir dans la gestion des relations dans vos entreprises ?

Le Conseil de Prud'hommes permet au monde du travail de se juger, puisque des juges non-professionnels provenant de tous secteurs d'activités apportent leurs connaissances et expériences des relations en entreprise, des conventions collectives applicables, des accords, etc.

En tant que conseiller il faut au préalable se garder d'être donneur de leçon, les procédures internes à mes entreprises n'obligent que moi. Lorsque l'on étudie un dossier on doit prendre du recul et seulement comparer le fonctionnement d'une entreprise au regard du droit.

En tant qu'employeur, je suis affûté sur les relations humaines et détecte rapidement les incohérences des faits plaidés, des pièces versées qui peuvent donner lieu à de la mauvaise foi. On se doit de restituer les faits au moment de la prise de décision, il est toujours facile de refaire l'histoire, mais les décisions d'un employeur se font en fonction des informations qu'il a le jour J, sur lequel gravite des obligations de délai, des obligations de résultat envers le client, des exigences économiques, et des responsabilités sur la sécurité.

Je me suis engagé sur le mandat de conseiller Prud'homme depuis 16 ans, une de mes entreprises a triplé son chiffre d'affaires et avec mon associé on en a créé une seconde. Le mandat prend du temps, mais tout est une affaire d'état d'esprit, d'organisation. Etant moins présent pour mes entreprises, j'ai davantage délégué, fait évoluer mes collaborateurs.

Finalement, ce mandat m'a rendu service pour modeler une équipe sur laquelle je peux compter, et en plus, je pars plus facilement en congés qu'auparavant.

Cette fonction de magistrat nous transcende, notre regard - sur nos pratiques, sur le rapport avec les syndicats, sur la justice en elle-même - est totalement différent.

Pour ma part, j'ai gagné en connaissances sur le droit social, en assurance sur les procédures, en réactivité lorsque qu'un début de litige peut naître dans mes entreprises, en estimation du coût que représente une saisine au CPH.



Chaque entreprise devrait avoir un conseiller employeur au CPH, c'est une expérience incomparable et gagnant-gagnant.

Pour ceux que ce mandat intéresse, un nouveau mandat se prépare, il faut prendre contact avec son organisation patronal ou sa branche d'activité.

Avez-vous ressenti un effet direct de la réforme 'Macron' (modifications des modalités d'indemnisation des salariés) ?

L'effet direct a été d'être sidéré par des avocats et des juges de cours d'appel d'aller contre cette loi. Dans notre pays, la Constitution du 4 octobre 1958, texte fondateur de la V^{ème} République définit la loi comme le texte que vote le Parlement. Les juges doivent appliquer les lois et ne pas les remettre en question !

Le barème «Macron» que nous retrouvons sous l'article L1235-3 du code du travail encadre l'indemnisation des dommages et intérêts pour les licenciements sans causes réelles et sérieuses.

En pratique, les sommes allouées lors d'une condamnation ont peu évolué, avant 2017 la majorité des décisions au Conseil des Prud'hommes sur le plan national était comprise dans cette fourchette d'indemnisation minimum et maximum.

Par contre, ce barème permet de cadrer, de guider et de rassurer le monde du travail, ce qui n'est pas un luxe vu le nombre d'obligations qui pèse sur un employeur.

Malheureusement, les avocats ont trouvé une parade pour détourner le barème, il oriente leur saisine sur une cause de licenciement nul, comme le harcèlement

par exemple, ou l'ajout de multiples demandes sur la perte de chance, le licenciement vexatoire, autant de tiroirs dénués de fondement.

Les conseillers ne sont pas dupes, mais les délibérés sont par conséquent plus pesants, les rédactions des jugements plus longues. Le devoir du conseiller prud'homme est de répondre à toute les demandes et d'expliquer aux parties la décision prise pour débouter ou condamner.

Pensez-vous qu'il y a eu un avant et un après Covid 19 dans la relation au sein des entreprises ? Trouvez-vous que les conflits se durcissent ou au contraire, sont gérés plus facilement au niveau du Conseil des Prud'hommes ?

Au sein des entreprises le COVID 19 et surtout ces confinements ont amené un changement de mentalité des salariés et de pratique du travail. Les employeurs sont unanimes sur le désengagement au travail que se soit au niveau des cadres confirmés jusqu'au jeune salarié qui sort de ses études. Nous avons davantage de salariés qui changent de vie, ce qui est un droit, mais entraîne des difficultés organisationnelles en entreprise et se répercutent sur les autres collaborateurs.

De nombreuses recrues évoquent en premier le nombre de jours en télétravail avant de s'intéresser à la mission proposée. La population active veut travailler et vivre avec un nouvel équilibre, pourquoi pas, mais à ce jour l'absentéisme augmente en France, la productivité s'effondre.

Ensemble, on doit se remettre en question et rapidement, nous sommes un petit pays avec une concurrence mondiale féroce. Si nous voulons conserver nos acquis, notre système de protection sociale, il faut créer des richesses d'une manière ou d'une autre. On est heureux dans notre pays, c'est regrettable que de nombreux citoyens n'en aient pas conscience, on risque fortement de connaître l'austérité. Les dossiers sur des demandes liées à l'activité partielle, aux mesures de protections, au droit de retrait ont été plaidés au CPH à un niveau marginal.

Voyez-vous dans la nature des conflits qui amène un salarié à soumettre une plainte aux Prud'hommes des différences liées au niveau socio-professionnel des salariés plaignants ou les différences se font plutôt sentir par un découpage par strate d'âges ou d'ancienneté dans le type de conflit que vous êtes amené à traiter ?

Si on prend de la hauteur sur le plan de la typologie de la population qui saisit le CPH on remarque qu'il n'y a pas une tranche d'âge ou d'ancienneté plus présente qu'une autre.

Je n'ai pas d'éléments précis sur des différences liées au niveau socio-professionnel, ma seule observation me donne l'impression que toute catégorie de la population est présente devant la juridiction dans les mêmes proportions que dans notre pays.

Cependant, lorsqu'on prend la liste des affaires à traiter en audience, la population devant nous est en majorité issue des 1^{ères} catégories d'emploi. Je n'évoque pas ce sujet pour semer une quelconque discorde, le vivre ensemble raisonne en moi. Mais cette observation allant jusqu'à 75% des dossiers m'a interpellé depuis tant d'années que je siége au Conseil, je ne suis pas un sociologue, je m'interroge sur le besoin d'exercer ces droits en fonction des origines de chacun.

Nous avons parlé des dossiers déposés par les salariés, qu'en est-il de ceux déposés par les entreprises ? Voyez-vous également une évolution ?

A 99%, les saisines au Conseil de Prud'hommes sont réalisées par des salariés à l'encontre de leur employeur. Nous avons une poignée de dossiers initiée par les entreprises sur des sujets de respect du préavis, sur le respect du contrat de travail lorsque le salarié a reçu une formation importante et s'est engagé à poursuivre sa relation de travail.

Nous avons tous des Droits, n'oublions pas que nous avons également tous des devoirs. ■

*Propos recueillis par
Olivier CHAMPAGNE,
membre du Comité
Magazine du Centre des
Professions Financières,
Fondateur de Straper.*

De l'échelle à... la jungle : la nouvelle dynamique de carrière



**ELIZABETH
TOUCAS,**

Responsable du Pôle
Développement Carrière
et Executive Coach-
IESEG Network

Les avancées technologiques de plus en plus rapides, les changements culturels et les conséquences de la pandémie sont venus bouleverser de manière significative le rapport au travail des jeunes générations. La carrière ne s'envisage plus de façon linéaire : le bien-être qu'offre l'entreprise et son impact dans la société sont venus supplanter les critères de performance financière traditionnels. Pour ces jeunes générations le **travail** doit être à la fois **vecteur d'épanouissement professionnel et vecteur d'épanouissement personnel**.

Cette évolution impose aux organisations et à leurs dirigeants de se réinventer pour consolider leur avantage concurrentiel, renforcer l'engagement de leurs collaborateurs, la confiance avec leurs clients et la création de valeur pour leurs actionnaires.

L'exigence d'un travail qui a du sens et de l'impact

Pendant des décennies, les modèles de progression de carrière étaient majoritairement assimilés à **l'ascension d'une échelle** où chaque échelon représentait un progrès vers des postes plus élevés. Ce modèle impliquait une trajectoire linéaire, où le succès se mesurait par la montée au sein d'une organisation hiérarchique spécifique avec un salaire aligné avec cette progression. Les collaborateurs étaient encouragés à mettre l'accent sur la stabilité, l'ancienneté et, de fait, la spécialisation. Ce modèle perd peu à peu de sa pertinence car les

priorités des entreprises et les besoins des collaborateurs évoluent.

Les crises économiques, sociales et environnementales sont venues favoriser les prises de conscience sur les enjeux environnementaux et influencer nos modes de vie. Avec les générations montantes, la **quête d'une dimension sociale, humaine et solidaire au sein même de l'entreprise** est devenue incontournable. En effet, les jeunes générations sont généralement à la recherche d'une carrière socialement responsable et respectueuse de leur environnement. Elle implique un travail dans une organisation ou une entreprise qui a un impact positif ou une influence sur la société dans une perspective durable et globale.

Pour les acteurs du secteur financier, comme pour ceux des autres industries, il est impératif que leur mission d'entreprise intègre une focalisation stratégique sur l'impact social, la durabilité environnementale et une gouvernance éthique.

L'intégration de la vie professionnelle dans la vie privée

L'approche conventionnelle consistant à maintenir une séparation stricte entre le travail et la vie personnelle n'est plus viable pour de nombreux jeunes. Plus qu'un équilibre vie professionnelle et vie privée, ils préfèrent un modèle d'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée, où **flexibilité et autonomie** sont les maîtres mots car elles permettent de combiner les

responsabilités professionnelles et personnelles. Les entreprises du secteur financier, traditionnellement connues pour leurs horaires de travail exigeants, doivent désormais offrir des conditions de travail plus souples, y compris des options de travail à distance, des horaires flexibles... Gérée efficacement et dans la confiance mutuelle, cette forme de liberté accordée est source d'amélioration de la productivité et de satisfaction des collaborateurs.

La priorité à la santé mentale et au bien-être

La santé mentale et le bien-être ne sont plus des considérations marginales : elles sont **au cœur des attentes des jeunes générations**. Ces dernières estiment que leur bien-être est intrinsèquement lié à leur vie professionnelle et attendent des employeurs qu'ils proposent des ressources favorisant le bien-être mental et émotionnel. Cette évolution a conduit au déploiement d'initiatives en entreprise visant à réduire le stress et à améliorer les conditions de travail, favorisant ainsi un environnement propice à l'épanouissement de chacun.

Le rôle de la diversité et de l'inclusion

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, la diversité, l'équité et l'inclusion sont devenues prioritaires dans le domaine des RH des entreprises et celles du secteur des services financiers n'y échappent pas. Ce mouvement en faveur d'environnements de travail inclusifs reflète une évolution sociétale plus large vers l'égalité et la justice sociale, à laquelle de nombreux jeunes travailleurs sont fortement attachés.

Les dirigeants des organisations sont encouragés à ancrer profondément ces initiatives dans la culture et les activités de leur entreprise. Pour stimuler l'innovation et la réussite à long terme, il s'agit notamment de créer des **équipes de direction diversifiées**, de promouvoir des **possibilités d'avancement équitables** et de favoriser un **environnement inclusif** dans lequel tous les collaborateurs trouvent leur juste place, se sentent valorisés et écoutés.

L'hybridation des métiers : l'effacement des frontières fonctionnelles

Avec l'avancée des nouvelles technologies toujours plus rapide et l'augmentation de la « data », les entreprises assistent à la **montée en puissance des rôles hybrides**, dans lesquels les professionnels sont censés faire appel à un **éventail de compétences couvrant souvent plusieurs disciplines**. Les jeunes générations, en particulier, recherchent des rôles qui leur permettent de fusionner des compétences comme, par exemple, l'analyse de données, la technologie, la créativité et la stratégie d'entreprise. Cette hybridation des métiers oblige les entreprises à repenser leurs stratégies de développement des talents, en mettant l'accent sur la formation transversale et la démultiplication des compétences.

L'apprentissage continu comme source d'épanouissement

Parce que les carrières ne sont plus linéaires et pour rester dans la course professionnellement, avoir soif d'apprendre est indispensable pour grandir, s'améliorer, s'adapter et évoluer. Pour faire face à un contexte de profondes et rapides mutations, adopter une **culture de l'apprentissage tout au long de sa vie (« lifelong learning »)** est devenu un véritable enjeu.



Les nouvelles générations attendent de leurs entreprises qu'elles investissent dans leur croissance en leur offrant diverses opportunités de développement telles que la mobilité interne, la formation en présentiel ou via des plateformes d'apprentissage en ligne, les learning expéditions, la participation à des projets stratégiques transversaux mais aussi le mentorat ou le coaching etc.

Le « Career Jungle Gym » : un terrain de jeu fertile ?

Comme évoqué précédemment, notre monde évolue à une vitesse vertigineuse et l'explosion récente de l'intelligence artificielle n'est que le dernier exemple en date... L'accélération du développement des nouvelles technologies de plus en plus poussées va générer d'ici à 2030 la disparition de milliers d'emplois du fait de la digitalisation massive de nombreuses tâches mais va aussi, en parallèle, ouvrir un univers de possibilités professionnelles infinies !

Dans ce contexte, l'évolution des besoins a déjà donné naissance à un nouveau paradigme inspiré des terrains de jeux pour enfants : le « **Career Jungle Gym** ». C'est une approche du développement de carrière **plus audacieuse et plus adaptable** que le modèle de progression de carrière de l'ascension de l'échelle.

Ce concept a été inventé par Pattie Sellers et popularisé par **Sheryl Sandberg**, ex Directrice des opérations de Facebook, dans son livre « *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* ».

Pour progresser dans une carrière, ce concept valorise les mouvements latéraux et en retrait, la diversification des compétences et l'apprentissage continu issu de diverses expériences.

Comme dans une **jungle**, chacun est invité à **explorer de nouveaux territoires/ réalités**, expérimenter divers métiers, bifurquer vers des secteurs ou projets d'entreprise différents, se confronter à de nouvelles problématiques et élargir son réseau pour se développer et s'épanouir...

En encourageant flexibilité et adaptabilité, le « **Career Jungle Gym** » prend tout son sens pour l'entreprise et ses équipes. Chaque collaborateur devient ainsi **acteur de son destin professionnel** en façonnant un **parcours unique et maîtrisé**, dans un paysage en constante évolution. Pour l'entreprise, cette approche **renforce l'engagement, accroît l'agilité organisationnelle** et favorise l'émergence de talents polyvalents capables de relever les défis futurs.

Que de perspectives prometteuses pour le monde du travail de demain, n'est-ce pas ? ■

Biographie

De formation initiale en **Actuariat** et en **Econométrie**, **Elizabeth Toucas** dispose de plus de 20 ans d'expérience dans les secteurs de la **Finance**, la **Réassurance** et l'**Assurance**. Elle a occupé des postes de direction stratégiques au sein du **Ministère de l'Économie et des Finances** ainsi que dans des groupes internationaux comme **AXA** et la **MACIF**.

Devenue en 2016 Executive Coach, certifiée par **HEC Paris** et **GALLUP** (USA), elle dirige le Pôle Développement Carrière de IÉSEG Network, et pilote, en parallèle, son cabinet d'Executive Coaching 'Make YOU HAPPEN!'. Elle intervient régulièrement dans des grands groupes, pour **accompagner individuellement des cadres de Direction ainsi que des équipes** dans des moments clefs de leur évolution, grâce à l'outil innovant CliftonStrengths®.

Animée par le concept du « Career Jungle Gym » et un désir constant d'apprendre, elle a récemment capitalisé sur son socle de connaissances en théorie des probabilités et en comportement humain, deux piliers en criminalistique. C'est ainsi que, tout naturellement, au printemps 2024, elle a obtenu avec mention Bien un **Diplôme Universitaire en Sciences Forensiques**, réalisé au sein du Pôle Judiciaire de la Gendarmerie Nationale (PJGN).
Email : toucas.elizabeth@gmail.com

La transformation des métiers de la finance sous l'effet des réglementations extra-financières européennes

Les métiers de la finance sont en pleine mutation sous l'effet des nouvelles réglementations extra-financières européennes (Taxonomie verte, CSRD, SFDR etc.) En imposant aux entreprises des obligations en matière de durabilité, de responsabilité sociale et de transparence, ces règles transforment en profondeur le monde financier. Ainsi, on observe, dans tous les secteurs de la finance l'émergence de nouveaux métiers et la redéfinition des rôles existants. Ces évolutions réglementaires modifient à la fois les pratiques et les compétences requises au sein des organisations.

L'essor de la finance durable : une diversification des profils recherchés

Depuis quelques années, les recrutements d'experts en finance durable se multiplient. Les profils varient : analystes ESG, chargés de reporting RSE, chargé de mission biodiversité, gestionnaires de fonds à impact... Le métier de « chief sustainable finance officer » ou « chief impact officer » a vu le jour. Ces nouveaux postes témoignent de l'importance croissante de la durabilité au sein des directions financières, qui doivent dorénavant veiller à la conformité des entreprises face aux réglementations et engagements pris en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les réglementations européennes,



MATÉO DJOUADI,
Chargé d'innovation Finance
Durable et Solidaire,
Finance Innovation

imposent aux entreprises et aux institutions financières de rendre compte de leur impact environnemental et social, mais aussi de maîtriser l'impact de leur chaîne de valeur, et de mesurer et de mettre en place des plans d'actions afin de limiter cet impact. Cela nécessite de s'appuyer sur des équipes spécialisées, capables de collecter, analyser et intégrer des données extra-financières dans leurs processus de décision, mais aussi de comprendre et saisir l'impact qu'elles ont, aussi bien d'un point de vue consommation carbone, que d'un point de vue, impact sur la biodiversité.



**MAXIMILIEN
NAYARADOU,**
Directeur Général,
Finance Innovation

Ces obligations réglementaires, ont fait de la donnée extra-financière le nouvel « or noir » de la finance. Il faut donc former les équipes à la maîtrise de ces données, dont les sources et les sujets sont divers et variés.

De plus, il est devenu vital de pouvoir se projeter dans le futur et maîtriser les potentiels risques climatiques (sur les portefeuilles, investissements, actifs réels etc.), cela implique donc d'avoir des équipes d'ingénieurs capables de simuler des stress-test climatiques, ou de développer des modélisations climatiques, afin de pouvoir générer des scénarios, et ainsi prendre des décisions éclairées.

Une réorganisation interne et une montée en compétences

Au-delà des nouvelles embauches, cette

transition impacte l'organisation interne des entreprises. Les collaborateurs, qu'ils soient banquiers, asset managers ou même responsables des systèmes informatiques, doivent acquérir de nouvelles compétences. L'un des principaux défis de cette transformation réside dans l'implication de l'ensemble des collaborateurs. Mettre en place une stratégie RSE ambitieuse au siège de l'entreprise est une première étape, mais pour qu'elle soit véritablement efficace, elle doit être déployée à tous les niveaux de l'organisation. Cela implique non seulement la formation des équipes financières, mais aussi des fonctions support et des commerciaux, qui doivent tous comprendre pourquoi ces nouvelles exigences existent et quels sont les enjeux sous-jacents.

Par exemple, un directeur des systèmes d'information (DSI) doit aujourd'hui comprendre les enjeux liés à l'impact environnemental de son infrastructure informatique, évaluer le bilan carbone de ses équipements et maîtriser les problématiques liées à l'obsolescence des technologies. Cela modifie non seulement les fiches de poste, mais également les priorités stratégiques des entreprises.

Les équipes en contact direct avec les clients, notamment dans le secteur bancaire ou de la gestion d'actifs, doivent également être formées à ces nouvelles réalités. Il ne suffit plus de proposer des produits financiers performants : il faut aussi être en mesure d'accompagner les clients dans des choix plus durables, en tenant compte de leurs aspirations environnementales et sociales. Cela passe par une connaissance fine des produits financiers à impact et des outils de suivi de la performance extra-financière.

Les réglementations extra-financières forcent ainsi une refonte des processus internes, mais elles transforment également la culture d'entreprise. Les directions doivent désormais sensibiliser leurs collaborateurs aux questions de durabilité et de responsabilité sociale.

Une collaboration renforcée entre fonctions financières et extra-financières

La frontière entre les métiers financiers traditionnels et les nouvelles fonctions liées à la durabilité tend à s'estomper. A plusieurs niveaux et dans tous les secteurs, ces deux fonctions se sont rapprochées. Par exemple, les stratégies d'investissement des asset managers ou fonds d'investissements, ne peuvent plus se passer de l'intégration des critères et enjeux de l'ESG. Ainsi, les deux fonctions doivent donc se coordonner et cocréer lesdites stratégies. Cela vaut aussi pour les évaluations des risques et les prises de décisions. En effet, une banque ou un asset manager, ne peut plus fonder ses décisions d'investissements et de financements uniquement sur des critères de risques financiers, la notion de risque extra-financiers (risques physiques, risques de biodiversité, risques de réputation etc.) n'est plus négligeable.

Le même constat peut être fait quant à l'attribution de prêts, les critères purement financiers se couplent désormais à des critères extra-financiers et à la notion d'impact.

Cela vaut aussi pour les obligations de reporting, ces derniers ne concernent plus uniquement la performance financière, ils intègrent en effet des aspects extra-financiers, nécessitant ainsi une collaboration renforcée des équipes.

Ainsi, ces interactions entre la performance financière et l'impact qui, il y a encore quelques années étaient peu courantes, deviennent la norme dans l'ensemble du secteur financier.

Une transformation nécessaire pour un avenir durable

La transformation des métiers de la finance, sous l'impulsion des réglementations européennes, est un processus inévitable mais bénéfique. Elle pousse les entreprises à repenser leurs modèles économiques en intégrant des critères durables et responsables. Si cette transition est encore en cours, elle représente une opportunité pour les acteurs financiers de se réinventer, de réinventer leur métiers et de contribuer activement à la lutte contre le changement climatique et à la réduction des inégalités. ■

La faiblesse de l'économie européenne, ses causes et ses conséquences



PATRICK ARTUS,

Conseiller économique
d'Ossiam - Membre du
Cercle des Économistes

Le rapport de Mario Draghi, publié en septembre 2024, montre qu'il faut s'inquiéter du risque de stagnation de l'économie européenne. Nous voyons plusieurs causes à cette stagnation : le recul de la population en âge de travailler, la stagnation dans l'ensemble de l'Europe ou le recul en France de la productivité du travail dû à la faiblesse de l'effort de développement technologique et à l'affaiblissement du goût pour le travail en Europe, le vieillissement de la population active, l'inefficacité des politiques publiques de modernisation des entreprises, le prix élevé de l'énergie.

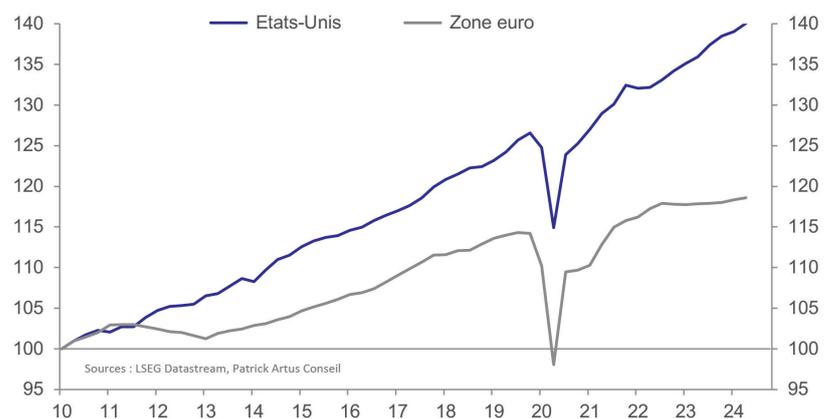
Une conséquence importante de cette faiblesse de l'économie européenne et en particulier de la stagnation de la productivité, sera l'apparition d'un conflit de répartition des revenus entre les salariés et les entreprises, les salariés réclamant une hausse de leur pouvoir d'achat, les entreprises voulant préserver leurs marges bénéficiaires.

1. La stagnation de l'économie européenne et ses causes démographiques

Le **graphique 1** montre la progression du Produit Intérieur Brut en volume des Etats-Unis et de la zone euro depuis 2010. On voit que le PIB a augmenté de 40 % entre le début de 2010 et le second trimestre 2024 aux Etats-Unis et de seulement 18 % sur la même période en Europe.

Cette stagnation de l'économie de la zone euro est d'abord due à des causes démographiques. La population âgée de 15 à 64 ans a reculé, du début de 2010 à la fin de 2023, de 1,3 % dans la zone euro et a progressé de 5,6 % aux Etats-Unis.

De plus, le vieillissement de la population ayant un emploi entraîne un recul de la productivité. Par exemple, l'âge moyen de la population âgée de 20 à 60 ans est passé en France de 38,3 ans en 2000 à 40,3 ans en 2010 et à 40,6 ans en 2023. Il est probable qu'une hausse de l'âge moyen de la population en âge de travailler réduise la productivité du travail, en particulier des salariés qui ont des métiers manuels.



Graphique 1 : PIB (volume, 100 : 2010 T1)

2. Faiblesse de l'effort de développement technologique et stagnation de la productivité du travail en Europe

Tous les indicateurs du développement technologique montrent le retard de l'Europe par rapport aux Etats-Unis.

Le nombre de robots industriels pour 10 000 emplois dans l'industrie est de 254 dans la zone euro contre 285 aux Etats-Unis (397 au Japon et 1 012 en Corée du Sud). Les dépenses de Recherche-Développement (**graphique 2**) n'atteignent que 2,3 % du PIB en 2023 dans la zone euro, alors qu'elles montent à 3,6 % du PIB aux Etats-Unis.

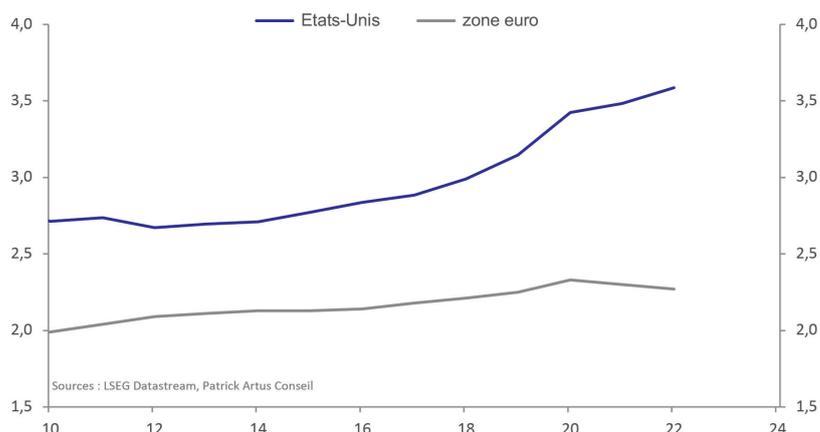
Les investissements en Nouvelles Technologies (Informatique, Telecommunications, Intelligence Artificielle, **graphique 3**) sont nettement plus élevés aux Etats-Unis que dans la zone euro : 4,7 % du PIB aux Etats-Unis contre 2,9 % du PIB dans la zone euro.

Ce retard technologique de l'Europe peut être relié d'une part à l'aversion pour le risque des prêteurs et épargnants et d'autre part à l'inefficacité des politiques publiques de stimulation de l'innovation.

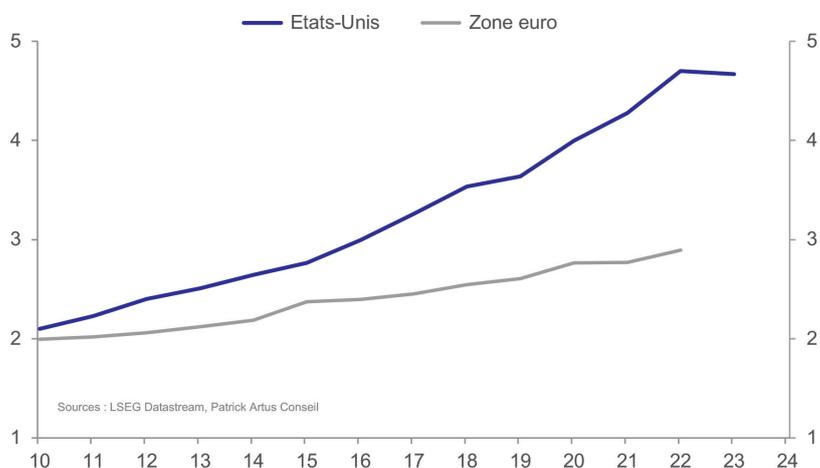
Cette aversion pour le risque forte en Europe se voit par exemple à la structure de l'épargne (l'épargne monétaire atteint 1 année de PIB en Europe), ou à la faible taille des fonds de capital-risque européens (qui ont un encours de 200 milliards de dollars contre 1100 milliards de dollars aux Etats-Unis).

L'aide à l'innovation et à l'investissement technologique est, de plus, réalisée plus efficacement aux Etats-Unis. L'Inflation Reduction Act est une politique de soutien de l'investissement, particulièrement en Nouvelles Technologies, moins bureaucratique et plus rapide, basée sur une réduction d'impôts, que le fonds Next Generation EU en Europe qui est basé sur des subventions après sélection de projets. L'efficacité de l'aide à l'innovation (la DARPA) aux Etats-Unis résulte de ce que l'argent public est ciblé sur des projets dont la conception et la réalisation sont laissés au secteur privé.

De plus, l'écart entre les gains de productivité aux Etats-Unis et dans la zone euro (la productivité du travail a augmenté



Graphique 2 : Dépenses totales de R&D (en % du PIB valeur)



Graphique 3 : Investissement en TIC y compris logiciels (volume, en % du PIB volume)

de 18 % depuis 2010 aux Etats-Unis et de 5 % dans la zone euro - **graphique 4**) est amplifié par la présence d'un goût de l'effort décroissant en Europe, comme le montrent la baisse de la durée du travail (de 3,5 % depuis 2019 dans la zone euro) et la hausse des absences pour maladie.

La faiblesse de l'innovation et de l'investissement technologique sont donc une cause essentielle de la faiblesse des gains de productivité, donc de la croissance, en Europe.

3. Le problème du coût élevé de l'énergie

Depuis le début de la guerre en Ukraine, le prix de l'énergie (en particulier du gaz naturel) a beaucoup augmenté en Europe. En 2020-2021, le prix du gaz naturel atteint des niveaux extrêmement élevés, mais depuis cette date il s'est stabilisé à environ 35 euros par Mwh en Europe et à 7 dollars par Mwh aux Etats-Unis et en Chine.



Cela résulte de l'arrêt des importations de gaz naturel russe transporté par pipe-line et de son remplacement par du GNL (gaz naturel liquéfié) importé des Etats-Unis, de Norvège, du Qatar qui est beaucoup plus cher puisqu'il faut le liquéfier, le transporter sur un méthanier et le regazifier pour l'utiliser à sa destination finale. Il a résulté de cet écart des délocalisations de l'Europe vers les Etats-Unis d'usines chimiques, d'usines d'engrais, de ciment, d'acier, d'aluminium, soit toutes les industries grosses consommatrices d'énergie.

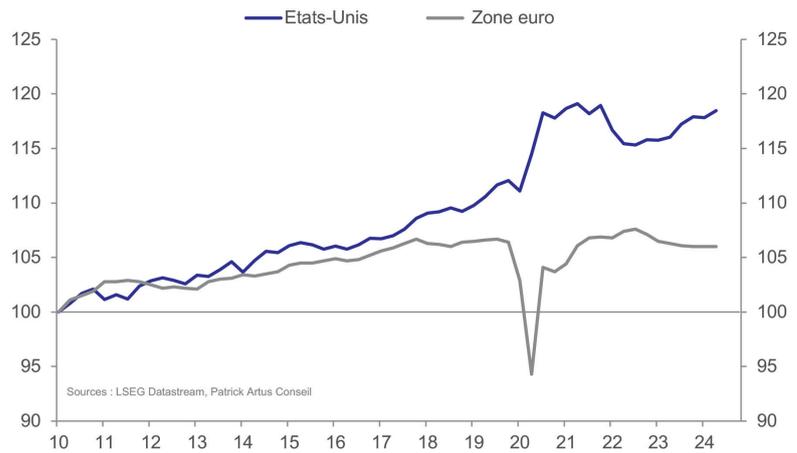
4. En conséquence, un conflit de répartition entre salariés et entreprises

L'absence de gains de productivité dans l'ensemble de l'Europe, le recul de la productivité en France, feront apparaître inévitablement un conflit de répartition entre salariés et entreprises en Europe. Les salariés réclament une progression de leur pouvoir d'achat, et ont d'ailleurs obtenu depuis 2019 des salaires réels qui ont résisté à la baisse de la productivité du travail (**graphique 5**).

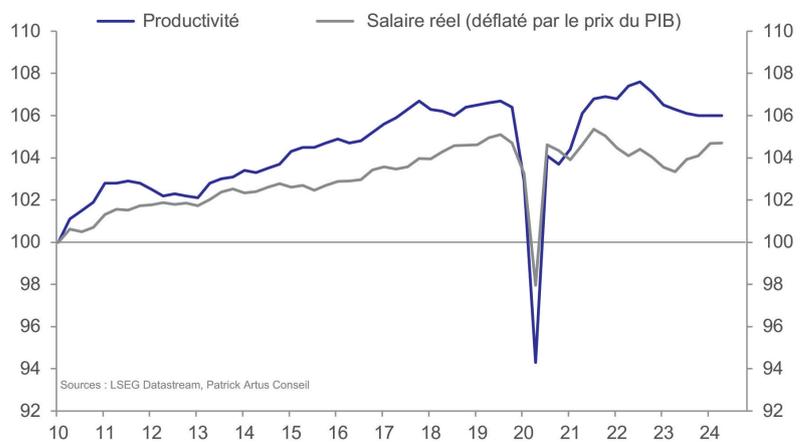
La contrepartie de cette résistance des salaires réels a été le recul des marges bénéficiaires des entreprises européennes. Les entreprises vont vouloir corriger ce recul, ce qui ne pourra se faire que par la baisse des salaires réels en l'absence de gains de productivité, d'où le conflit de répartition des revenus. A l'équilibre, on doit donc s'attendre à la persistance d'une inflation assez forte en Europe, les entreprises voulant restaurer leurs marges et les salariés ne voulant pas perdre du pouvoir d'achat. Cette inflation forte se voit déjà dans les services, où, en août 2024, les prix ont augmenté de 4,2 % sur un an.

5. Synthèse : tout doit être fait pour faire revenir des gains de productivité en Europe

La stagnation de la productivité en Europe (pire, son recul en France) vient de l'insuffisance de l'investissement en Nouvelles Technologies et des dépenses de Recherche-Développement, du vieillissement de la population active, probablement aussi de l'affaiblissement du goût du travail. Cette stagnation de la productivité entraîne aussi une stagnation de la production, avec le vieillissement



Graphique 4 : Productivité par tête (100 : 2010 T1)



Graphique 5 : Zone euro : productivité du travail et salaire réel par tête

démographique (le recul de la population en âge de travailler) et les délocalisations vers les Etats-Unis dues en particulier au prix élevé de l'énergie en Europe. Elle aboutit à un conflit de répartition des revenus et à la persistance d'une inflation forte.

Le redressement de la productivité du travail doit être un objectif central des politiques économiques en Europe. Il faut donc investir davantage en Nouvelles Technologies (ce que souligne le rapport Draghi), mais il faut aussi améliorer l'efficacité du système éducatif et le niveau de compétences de la population ; il faut rendre les aides à l'investissement plus attrayantes en s'inspirant des politiques (IRA) menées aux Etats-Unis. Il y a d'autres problèmes de l'Europe qui ne pourront pas, malheureusement, être résolus à court terme, par exemple celui du prix de l'énergie ; même si l'Europe parvient à l'indépendance énergétique, le prix de l'énergie sera plus élevé qu'aux Etats-Unis tant que les Etats-Unis utiliseront leurs ressources de gaz naturel. ■

La réalité plurielle des entreprises zombies

Les entreprises zombies

Des entreprises peuvent être considérées comme entreprises zombies parce qu'elles ne sont ni totalement vivantes (insolvables) ni officiellement mortes (faillites et liquidées). Ainsi, les entreprises zombies sont des entreprises qui auraient dû disparaître du marché parce qu'elles ont perdu leur viabilité économique, mais qui continuent à fonctionner. Elles se caractérisent principalement par : des difficultés à payer les intérêts de leur dette, des niveaux d'endettement extrêmes, un manque d'efficacité et des problèmes à générer des flux de trésorerie. Selon le rapport du FMI, les entreprises zombies représentent plus de 10 % de toutes les entreprises cotées en bourse en 2022 et 5,3 % de toutes les entreprises privées en 2021.¹

Lorsqu'un marché et/ou un secteur est congestionné par ces entreprises zombies, les possibilités de développement des entreprises saines sont limitées, car les entreprises zombies accaparent les ressources productives et financières et font obstacle aux changements innovants (Geng et al., 2021). Par conséquent, d'un point de vue économique, la présence d'entreprises zombies devrait impacter négativement la productivité de l'économie. Selon des estimations de la Banque des règlements internationaux (BRI), lorsque la part de firmes zombies dans une



Éric SÉVERIN,

Professeur des Universités,
IAE de Lille,
Université de Lille



David VEGANZONES,

Associate Professor,
OMNES Education, ESCE
International Business
School, Esplanade du
Général de Gaulle, Paris,
France

économie augmente de 1%, la croissance de la productivité diminue d'environ 0,3 point de pourcentage (Banerjee et Hofmann, 2018). Cela signifie qu'il est souhaitable que les entreprises zombies disparaissent du marché afin que de nouvelles entreprises puissent renaître à leur place. Cette idée est dans la ligne de la destruction créatrice de Schumpeter (1942).

Toutefois, cela pose deux problèmes. Tout d'abord, l'identification des entreprises zombies. Il existe un certain consensus parmi les chercheurs pour considérer qu'une entreprise peut être qualifiée lorsqu'elle n'est pas en mesure de payer les charges d'intérêts au moyen de sa performance économique (en d'autres termes que son ratio charges d'intérêts/EBE est inférieur à 1) pendant trois années consécutives. Après avoir résolu le problème de l'identification des entreprises zombies, la question qui se pose maintenant est de savoir quelles entreprises zombies doivent disparaître définitivement. Si toutes devaient disparaître, le coût social serait sans doute très (trop) important au regard de la perte d'emplois de milliers de personnes. Si, à l'autre bout du spectre, on garde artificiellement en vie des entreprises zombies, le coût économique risque là aussi d'être insupportable pour la société dans son ensemble. Alors, comment résoudre ce problème ?

1/ <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2023/06/16/The-Rise-of-the-Walking-Dead-Zombie-Firms-Around-the-World-534866>

Visualiser les profils des entreprises zombies

Pour répondre à cette question, il faut essayer de mieux comprendre les différents profils financiers des entreprises zombies. La capacité de les distinguer permettrait d'évaluer le risque qu'elles portent et qu'elles peuvent transmettre. Grâce aux méthodes d'intelligence artificielle, en particulier les réseaux de neurones (NN), cette tâche peut être réalisée. Les NN regroupent les entreprises zombies en fonction de la similitude de leur situation financière (clusters), ce qui permet de distinguer différents profils (Veganzones et Séverin, 2024).

Notre analyse révèle trois groupes d'entreprises zombies. Le groupe 1 regroupe les entreprises les plus en difficulté dans lequel se trouvent les entreprises zombies extrêmes, car elles sont lourdement endettées et souffrent de capitaux propres négatifs en raison des pertes financières accumulées sur plusieurs années. Ces entreprises connaissent une détresse financière profonde et continue qui les mènent à l'état de zombie. Leur santé financière très dégradée alliée à des capitaux propres négatifs indiquent une situation irrémédiablement compromise et l'impossibilité d'un rétablissement. Ce groupe d'entreprises zombie constitue une menace majeure pour l'économie, car en cas de faillite, elles ne seront pas en mesure de faire face à leurs obligations envers les créanciers. Il serait approprié donc de prolonger le délai de leur sortie du marché pour atténuer l'effet de contagion économique et donner aux autres acteurs concernés le temps de provisionner leurs pertes.

Dans le groupe 2, les entreprises zombies sont dans un état de stagnation. Elles sont certes en difficulté et sont caractérisées par une rentabilité faible (voire nulle) alliée à des problèmes d'insolvabilité. Pour autant, elles possèdent encore suffisamment d'actifs pour couvrir toutes leurs dettes. La situation financière de ces entreprises continue de se détériorer

à mesure qu'elles se rapprochent du statut de d'extrême zombie. À cet égard, il pourrait être préférable d'anticiper une faillite précoce, afin d'éviter d'accroître le risque jusqu'à ce que la « bulle » soit si importante que la liquidation affecte les agents concernés et l'économie dans son ensemble.

Le groupe 3 est composé d'entreprises aux premiers stades de la zombification. Elles connaissent des problèmes de solvabilité et de rentabilité, mais conservent une structure financière relativement solide et de faibles niveaux d'endettement. Étant donné que certains signes de reprise existent, leur situation pourrait être réversible si elles retrouvent le chemin de la performance économique. La solution optimale pourrait être un soutien ciblé, de telle sorte que les ressources financières ne soient disponibles que sous réserve de la capacité de l'entreprise à générer des performances positives. ■

Conclusion

Dans l'ensemble, nous constatons que les entreprises zombies présentent des profils financiers divers, allant de niveaux extrêmes de zombification à des problèmes de solvabilité modérés. Les autorités compétentes doivent prendre les décisions d'action appropriées pour chaque groupe afin d'équilibrer les effets économiques et sociaux.

Bibliographie

Banerjee R., B. Hofmann B. 2018. *The rise of zombie firms: causes and consequences*. Working paper, BRI, 12p.

Geng Y., Liu W., Wu Y. 2021. *How do zombie firms affect China's industrial upgrading*, Economic Modelling, vol 97, April, p. 79-94

Schumpeter J. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York Harper.

Veganzones D., Séverin E. 2024. *Identification and visualisation of zombie firms using self-organising maps*, Annals of Operation Research, August, <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06215-x>

Les Nouvelles Sentinelles

Critique du Monde du Travail... et au-delà des mœurs contemporaines !

Ma profession de Directrice d'études et analyses psychosociologiques m'amène à rencontrer des gens de toutes professions, âges et milieux sociaux en France et à l'étranger jusqu'en Chine. Je partage avec les psychanalystes et les médecins la pratique attentive de l'écoute de l'Autre. Comme eux je suis une grande oreille bienveillante et empathique. Ça c'est mon côté docteur Jekyll ! Mais j'ai aussi un côté miss Hyde, le soir, quand je prends ma plume et repense à certains aspects de notre vie de moutons électroniques. Parmi mes influences il y a La Bruyère mais aussi Philip K Dick, le visionnaire de notre modernité en voie de robotisation. Les Nouvelles Sentinelles tissent dans l'hypertoile digitale des espaces d'humanité et des moments de chaleur humaine.

Chacune des Sentinelles prend la forme d'un conte moral, d'une fable ou d'une nouvelle. Vous pouvez vous balader dans le livre à votre guise. Il est structuré en 10 chapitres thématiques : Nouvelles Féminités Exocet ou encore Visites en très grande entreprise. A l'intérieur des 10 chapitres, les titres des textes sont explicites : **Les Mères Courage**, **Les Nouveaux Diafoirus**, le lecteur et la lectrice savent un peu à quoi s'attendre !

Même si les Nouvelles Sentinelles ne sont pas exclusivement dédiées au Monde du Travail, celui-ci est directement visé dans le chapitre **Visites en Très Grande Entreprise**. Les récits sont fondés sur mon expérience et observations de ce laboratoire humain durant quelques décennies. J'ai connu fort heureusement de très heureux moments même en très grande entreprise...mais ce que j'ai voulu transmettre ici ce sont mes indignations et mes révoltes face aux abus de pouvoir



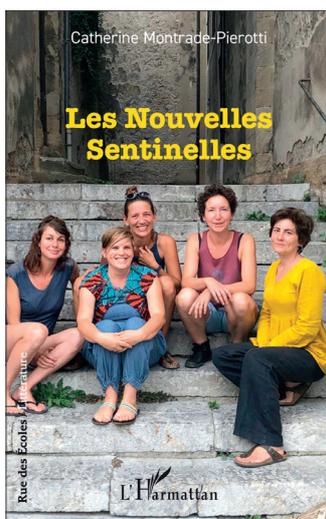
**CATHERINE
MONTRADE-PIEROTTI,**

Fondatrice et Dirigeante
de CMP Insights

et à la déshumanisation même au sein d'entreprises dont les managers étaient censés être des leaders modernes, des coachs pour leurs collaborateurs. D'ailleurs je consacre aussi un chapitre aux **Coachs et Psys**, car c'est une espèce qui prolifère dans le monde du travail et les familles trop souvent désemparées. Là aussi, abus de confiance et manœuvres perverses des **professionnels de la psychologisation** peuvent avoir l'effet inverse de celui recherché, si les Directions des Ressources Humaines ne sont pas suffisamment vigilantes. J'aimerais développer davantage dans un livre à venir les dégâts de la psychologisation à outrance des relations humaines, qui ne s'accompagne que rarement d'une vraie qualité d'écoute. Je rencontre tellement de familles que des psychologues ont persuadé du caractère singulier, voire haut potentiel de leur enfant, entrant ainsi dans une dépendance affective et financière durant parfois de longues années...pour aboutir à une inadaptation sociale encore plus grave de l'enfant qu'au début du processus de consultation.

Dans **Rivages Ecologiques**, la nouvelle **Fukushima mon amour**, est-elle aussi centrée sur les mécanismes organisationnels et les forces sociétales à l'œuvre dans la très grande entreprise. Cette nouvelle propose une interprétation libre et imaginaire de ce qui s'est passé le 11 mars 2011 au sein de l'entreprise nucléaire Japonaise **TEPCO**.

Pour me résumer, avec Les Nouvelles Sentinelles, monsieur de La Bruyère revient croquer les Caractères et leurs Mœurs dans nos années 2020 ! Une goutte rafraîchissante de liberté d'expression radicale. ■



*Vous pouvez vous procurer
Les Nouvelles Sentinelles
en le commandant
chez votre libraire préféré
ou sur les sites marchands !*

« L'économie du bonheur » de Claudia Senik



DENIS KLEIBER,

Co-animateur
des Forums Mac Mahon

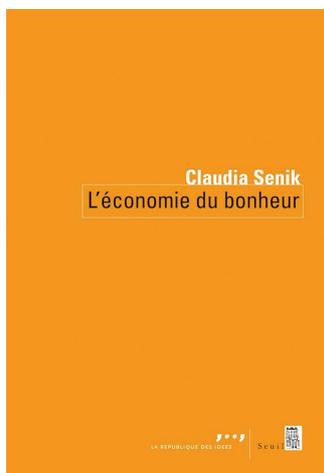
Le bonheur est devenu l'objectif suprême dans nos sociétés contemporaines. Mais comment quantifier le bonheur, notion subjective s'il en est ? Sur ces dernières décennies, des économistes se sont efforcés de le mesurer en analysant des enquêtes menées auprès de la population avec la richesse comme critère majeur du bonheur.

Professeur à l'université Paris-Sorbonne et à l'École d'économie de Paris, Claudia Senik, spécialiste de l'économie du bien-être et de l'économie comportementale, a formulé dans son ouvrage « L'économie du bonheur » les diverses réponses, souvent controversées, aux questions que posent les résultats auxquels sont parvenus les économistes dans leurs recherches au cours de ces cinq dernières décennies.

« L'argent fait-il le bonheur ? La croissance rend-elle vraiment les gens plus heureux ? Dans le cas contraire, faut-il opter pour la décroissance, ou, du moins, mesurer le bien-être au-delà du PIB ? ... ». Il est difficile de répondre catégoriquement à ces questions, notamment à la lumière du « paradoxe d'Easterlin » qui remet en cause le lien entre revenu et bonheur sur le long terme. « Comment expliquer que l'on

n'observe pas de tendance longue à la hausse du bonheur pendant les périodes de forte croissance, comme celle des Trente Glorieuses ? Une réponse serait que le bonheur de chacun dépend non pas de son niveau de vie, mais de l'écart avec celui d'autres personnes, ainsi que de l'écart par rapport à son niveau d'aspiration, ce dernier augmentant avec les progrès réalisés ». Ce caractère relatif du bonheur conduit ainsi à mettre en doute nos certitudes ; c'est l'un des intérêts de cet ouvrage.

Le dernier chapitre est consacré au « déficit du bonheur français ». De manière étonnante, les Français se déclarent en effet moins heureux que la plupart des autres Européens de l'ouest et ceci malgré un revenu par tête et un indice de développement humain (qui intègre le revenu par habitant, l'espérance de vie et le niveau d'éducation) égaux ou supérieurs. Cette situation paradoxale a donné lieu à de nombreuses recherches ; certaines ont conduit à imputer le pessimisme des Français, entre autres, « à leur réticence au changement (ce qui conduit à un résultat médiocre et renforce donc le pessimisme) et à la permanence d'une référence au passé, un passé perdu et idéalisé, comme celui de la grandeur de la France des Lumières... » ■



35^{ème} Concours International des Mémoires de l'Economie et de la Finance :

« Innover pour la croissance dans un monde durable »

La Banque de France accueillait à nouveau ce 16 mai dernier dans son magnifique amphithéâtre la Cérémonie de remise des Prix, au grand plaisir de tous les participants, à l'occasion de la 35^{ème} édition avec le soutien fidèle et amical de Société Générale Securities Services. Le Centre des Professions Financières et ses prestigieux partenaires - l'AFG, la Caisse des Dépôts, Covéa et l'Institut des actuaires - ont ainsi pu honorer dignement les lauréats et les nominés.

Rappelons que ce Concours a vu le jour en 1983 grâce à quelques étudiants brillants et motivés qui se lançaient dans la double aventure de la création d'un Club des Jeunes Financiers au sein du Centre des Professions Financières et de l'organisation d'une compétition pour couronner et pérenniser les meilleurs mémoires de licence ou de maîtrise. Le Concours a certes évolué depuis son origine, avec le soutien d'associations professionnelles et de grands groupes, et s'est internationalisé, les mémoires - de niveau master 1 ou 2 - étant depuis quelques années acceptés en français et en anglais.

Cette 35^{ème} édition a pu prospérer grâce évidemment aux partenaires déjà cités qu'il faut remercier très chaleureusement,



ALAIN CAZALÉ,

Président du Comité
du Concours et
Président du Jury

et qui ont permis de distribuer 25.000 € de Prix se répartissant entre les lauréats et leurs centres de formation.

Les remerciements vont également à tous les membres du Comité du Concours, tant de nos partenaires que du Centre, qui se sont largement investis dans la réalisation de ce Concours.

Le succès du Concours repose à l'évidence sur une bonne organisation et tous les remerciements les plus vifs vont à Catherine Chevassut, Déléguée Générale du Centre et à toute son équipe de la direction opérationnelle, spécialement Astrid Cerqueira.

Enfin un Concours de qualité repose grandement sur un Jury d'experts et d'universitaires réputés, motivés et qui ont accepté de faire de la place dans un emploi du temps surchargé. Depuis la Covid, les séances du Jury se tiennent en visioconférence, sans que cela nuise, à la qualité des échanges et des travaux et avec l'avantage de permettre une multi localisation des membres du Jury. Qu'ils acceptent tous nos remerciements les plus vifs, avec une mention particulière pour mes collègues du pré-Jury, Alain Argile, Pierre-Henri Floquet et Denis Kleiber qui ont été très fortement sollicités.



Dans ses propos introductifs le Président du Centre, Robert Ophèle a rappelé que des relations fructueuses entre le Centre des Professions Financières et l'enseignement de la Finance étaient au cœur de la stratégie du Centre ainsi qu'en témoigne la Convention du Centre, le 27 novembre, à l'Université de Paris Dauphine sur le thème « Innover face à l'urgence écologique ».

Après l'intervention très appréciée d'Emmanuelle Assouan, directrice générale de la stabilité financière et des Opérations à la Banque de France, Jean-Pierre Maureau, Président du Club des Investisseurs de Long Terme et du Comité de Développement du Concours et Président de l'Académie de Comptabilité, animait une table-ronde passionnante intitulée « les passerelles de l'enseignement supérieur » avec :

- **Isabelle APRILE**, Directrice de l'innovation sociétale Sodexo Groupe
- **Colonelle Diane GERIBALDI**, Chef d'État-major de la DC DIRISI (Direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'information)
- **Florence POELMAN-BONNEVAY**, Fondatrice et dirigeante du cabinet de conseil et d'accompagnement Allesens
- **Sophie THIÉRY**, Présidente de la Commission Travail Emploi du CESE

Placé sous le thème « Innover pour la croissance dans un monde durable » la 35^{ème} édition du Concours nous a permis de recueillir 35 mémoires, en retrait par rapport au record de l'an dernier (50) mais la qualité était toujours au rendez-vous. Ces mémoires – 14 étrangers et 21 français - proviennent de 18 Universités ou grandes Ecoles différentes (12 françaises et 6 étrangères – Allemagne, Belgique, Canada, Grèce, Portugal).

Les mémoires, bien dans l'actualité et le thème et les sous-thèmes du concours, avec souvent une technicité importante – un peu moins d'un tiers de mémoires d'actuariat – se caractérisent également par une présentation généralement très soignée avec un souci de bien illustrer l'argumentaire, notamment par des graphiques. Il nous faut là féliciter les candidats mais aussi leurs enseignants. Un tiers des mémoires touchent au domaine des assurances, tant assurances vie que assurances dommages et nous voyons des approches très actuelles avec l'intelligence artificielle, les techniques de modélisation, l'open data. Beaucoup de domaines ont été abordés, témoignant de la vitalité des Universités et de leurs étudiants.

Nous adressons toutes nos félicitations aux lauréats et nominés pour ces mémoires remarquables dont une courte présentation suit, les mémoires étant consultables dans leur intégralité sur le site du Centre des Professions Financières. (<https://www.professionsfinancieres.com/palmares-35eme-concours>).

Lauréat du Prix AFG

Noureddine OULID AZOUZ – ENSAE Paris – Institut Polytechnique de Paris

Net Zero Investment Portfolios : constructions de portefeuilles d'investissement sous contraintes climatiques.

Le sujet est important dans un domaine où la réglementation peine à définir des normes et les pratiques de marché restent disparates. Le mémoire montre que le choix des critères (objectif de décarbonation, d'alignement ou de transition des actifs du portefeuille) doit observer un difficile équilibre entre les contraintes de mise en œuvre pratique et la complexité des systèmes dynamiques en jeu derrière les questions de transition. L'intégration des critères ESG dans l'allocation d'actifs nécessite une approche active de la part des gérants qui complète les efforts de modélisation.

Directeur de mémoire : Frédéric LOSS.

Lauréate du Prix Caisse des Dépôts

Lauréate du Prix Covéa

Ines BOUCHOUCI – ISUP Institut de la Statistique de l'Université de Paris - Sorbonne Université

Défi climatique et durabilité, vers les limites de l'assurabilité ?

Au cœur de l'actualité, l'impact du dérèglement climatique est de plus en plus contraignant pour les assureurs et les réassureurs : débat sur le régime de catastrophe naturelle, limites d'assurabilité face au trend d'augmentation structurelle de la sinistralité. Le mémoire présente une approche originale, pertinente et claire de la problématique notamment sur l'interaction entre assurance et réassurance et sur la disponibilité du capital privé pour couvrir le risque à l'avenir, posant la question de l'intervention de l'Etat.

Directrice de mémoire : Maud THOMAS.

Lauréate du Prix Centre des Professions Financières

Cynthia AUBERT – ESG UQA Canada

Évaluation de l'impact de la mise en service d'une infrastructure de transport en commun sur l'évolution dans le temps des émissions de gaz à effet de serre d'une ville : étude du cas de la Canada Line du Skytrain de Vancouver.

Le sujet est d'actualité analysant l'impact d'une infrastructure ferroviaire de grande ampleur sur les émissions de CO2 liées notamment à l'étalement urbain et ce qui en résulte. Une méthode nouvelle, « la ville synthétique », est utilisée et met en exergue un résultat contre-intuitif, à savoir que le déploiement de transports collectifs « verts » n'est pas forcément synonyme de réductions des émissions de gaz à effet de serre, bien au contraire.

Directeurs de mémoire : Charles SEGUIN et Andrée de SERRES.

Lauréat du Prix Institut des actuaires

Christian Borel WAFO KANKEU – Euria EURO Institut d'Actuariat / UBO

Impact du montant de rente sur la longévité au sein d'un portefeuille de rentiers : une approche par les modèles additifs généralisés.

Ce sujet classique en assurance vie, anticiper la dérive de mortalité, présente un enjeu important pour la profession. Le mémoire d'actuariat, très complet et pédagogique, analyse de façon rigoureuse les données statistiques et compare les résultats du modèle testé avec ceux obtenus par d'autres méthodes.

Directeur de mémoire : Franck VERMET.



**OULID AZOUZ
NOUREDDINE**



**BOUCHOUCI
INES**



AUBERT CYNTHIA



**WAFO KANKEU
CHRISTIAN BOREL**



Nominé :

Franklin FEUKAM KOUHOUE - ENSAE Paris – Institut Polytechnique de Paris

Directeur de mémoire : Nicolas BARADEL

Interprétabilité des Modèles de Tarification en Actuariat : application à l'assurance automobile.

L'interprétabilité des modèles d'apprentissage statistiques revêt une importance cruciale dans le domaine de l'actuariat. Elle permet en effet de satisfaire aux exigences réglementaires de transparence du processus de tarification et d'éviter les problèmes d'éthique et de gouvernance liés à la non transparence de ces modèles. Le mémoire d'actuariat traite des méthodes d'explication globales et des méthodes d'explication locales et offre des outils prometteurs pour investiguer les mémoires sous-jacents aux modèles d'apprentissage complexes.

Nominée :

Marguerite SAUCÉ - ENSAE Paris

Directrice de mémoire : Caroline HILLAIRET

AI and ethics in insurance: a new solution to mitigate proxy discrimination in risk modeling.

Les applications de l'Intelligence Artificielle en assurance se multiplient et posent des questions éthiques qui sont un enjeu majeur pour un monde durable. Le mémoire d'actuariat propose une méthode intéressante mais qui pose des problèmes d'interprétabilité des variables transformées.

Nominée :**Mira Mareike FUNDER - Universidade Católica Portuguesa - Lisbon Business & Economics.****Directeur de mémoire : Filippo DE MARCO.***The Impact of Climate Change on Systemic Risk: A Top-Down Assessment of Transition Risk in the Eurozone.*

Le mémoire, d'actualité, s'intéresse à l'estimation des besoins en capital de chaque banque européenne dans le cadre d'un stress test climatique. L'approche par les actifs vulnérables à la transition est bien adaptée et porte sur les données de 237 banques européennes avec une période d'observation de 2003 à 2022.

Nominé :**Nicxan HENSMAN STALIN - Université Paris Dauphine – PSL.****Directeur de mémoire : Quentin GUIBERT.***Modélisation d'une carte d'exposition au risque ouragan aux États-Unis.*

L'actualité récente démontre la pertinence du sujet. Tout en reconnaissant la complexité de la modélisation du risque cyclonique, domaine en constante évolution, l'étude se base sur une approche statistique des tendances observées ces dernières décennies. Après une première étape relative à la fréquence des tempêtes sur une période donnée, l'analyse porte sur les points potentiels de leur genèse puis sur leurs déplacements pour s'intéresser aux conséquences financières.

Nominée :**Christvi Elija SAWADOGO - Université Paris 1 Panthéon Sorbonne - Ecole Supérieure de Banque.****Directrice de mémoire : Jézabel COUPPEY-SOUBEYRAN.***Les monnaies numériques de banque centrale et leur impact sur le modèle d'activité des banques commerciales.*

L'étude, basée sur des documents sérieux, voire officiels, est une synthèse claire et bien menée sur une évolution quasi inéluctable vers la cryptomonnaie émise par la BCE qui met bien en exergue les tenants et les aboutissements de ce projet.

Nominé :**Daniel NKAMENI - ENSAE Paris – Institut Polytechnique de Paris.****Directeur de mémoire : Olivier LOPEZ.***Étude de la stabilité d'un modèle de segmentation en assurance-crédit.*

Le sujet, original, est important et l'étude propose une approche rigoureuse de la segmentation d'un portefeuille exposé au risque de crédit avec de possibles extension à la tarification du risque et au secteur bancaire pour l'activité de crédit aux PME.

En conclusion de cette belle 35^{ème} édition du Concours, nous remercions à nouveau très chaleureusement les membres du Jury dont le rôle a été essentiel dans le succès de ce Concours :

- **Alain Argile*** : Président, CLAFEC
- **Thomas Audou** : Directeur de Projets, Institut de Recherche, Caisse des Dépôts
- **Corinne Baron** : Responsable Portefeuille Financements Internationaux, Dexia
- **Antoine Burin des Roziers** : Président de Chambre honoraire, Tribunal de Commerce de Paris
- **Alain Cazalé*** : Président du Comité du Concours, Président du Jury
- **Arnaud Clément-Grandcourt** : Administrateur COFIP
- **Gaël de Pontbriand** : Associé Gérant Igra Conseil, Administrateur indépendant
- **Alain Dorison** : Inspecteur Général des Finances et Commissaire aux comptes honoraires
- **David Dubois** : Directeur des Partenariats, Groupe Prévoir
- **Pierre-Henri Floquet*** : Président de la Commission finance-gestion d'actifs, Institut des actuaires

*membre du pré-jury



- **Denis Kleiber*** : CPF, co-organisateur des Forums Mac Mahon
- **Juba Ihaddaden** : Economiste, Etudes Economiques, AFG
- **Didier Launay** : CPF, Vice-Président XMP Entrepreneur
- **Martine Leonard** : Présidente de la SFAF
- **Jean-Pierre Maureau** : Président du Club des Investisseurs de Long terme et du Comité de développement du Concours, Président de l'Académie de Comptabilité
- **Didier Merckling** : Responsable fonction clé actuariat, Smacl
- **Jean-Jacques Perquel** : Président d'honneur, Académie de Comptabilité
- **Michel Piermay** : Président, Fixage
- **Eric Ralaimiadana** : Responsable Stratégie et Gestion Actif-Passif, CADES
- **Thomas Valli** : Directeur des Etudes Economiques, AFG
- **Guillaume Ville** : Directeur des Investissements, PREPAR

Le 35^{ème} Concours vient de s'achever, place au 36^{ème}

Début septembre, le Centre et ses partenaires fidèles - l'AFG, la Caisse des Dépôts, Covéa et l'Institut des actuaires – ont lancé officiellement la 36^{ème} édition du Concours International des Mémoires de l'Économie et de la Finance.

La collecte des mémoires est en cours et la Cérémonie de Remise des Prix se tiendra au cours du deuxième trimestre 2025.

Cette édition a retenu comme thème « Financer et Innover dans un monde en évolution rapide », que nous déclinons ci-après.

Le monde a basculé dans une nouvelle ère ; les repères dessinés au lendemain de la seconde guerre mondiale s'estompent ; de nouvelles logiques, de nouvelles références esquissent des perspectives inédites ; accompagner, financer les transitions nécessaires dans un contexte géopolitique tendu, face à des risques systémiques nombreux ; innover, définir les facteurs de progrès qui guideront nos modes et conditions de vie dans un cadre de gouvernance économique respectueux de l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Attentif à ces sujets, le jury du 36^{ème} concours récompensera les meilleurs mémoires (Masters 1 et 2) en Économie et en Finance, en français ou en anglais, approfondissant un des thèmes suivants et débouchant sur des propositions concrètes :

- L'évaluation et la maîtrise des risques par les Banques, l'Assurance ; les nouvelles formes de crédit et d'épargne.

- Les financements de la recherche et de l'innovation et les enjeux en termes de compétitivité et de productivité.
- Les financements des infrastructures et des priorités stratégiques (climat, énergie, eau, matières premières, technologie, défense) ; la gestion des transitions.
- Les révolutions du Commerce et de l'Industrie.
- Les services aux populations et leurs financements (santé, dépendance, éducation, formation, chômage, retraite, ...) ; les impératifs de la démographie.
- L'IA, la maîtrise des données, la cybersécurité.
- Les nouveaux modes de travail et d'emploi, la place de l'humain.
- La gestion des territoires, des bassins de vie et de leurs priorités ; les transports ; la sécurité ; le sport ; la culture.
- La place et le rôle des États, des organismes internationaux.
- Les monnaies électroniques et les nouveaux modes de paiement.
- Le poids de la dette, sa gestion, les traitements de l'inflation, la stabilité financière, le rôle des monnaies.
- Les incidences de la fiscalité et de la sécurité juridique, les champs de la souveraineté.
- Les enjeux de la normalisation réglementaire et comptable, la mise en place de la comptabilité extra financière et de l'E.S.G.

Toutes les candidatures pour cette 36^{ème} édition du Concours peuvent se déposer jusqu'au 31 décembre 2024. Le livret, le dossier d'inscription et le règlement du Concours sont disponibles sur le site Internet du Centre des Professions Financières : <https://professionsfinancieres.com/36eme-concours-CIMEF> ■



Fiches pratiques sur le développement des systèmes d'intelligence artificielle



**MARIE-AGNÈS
NICOLET,**

Présidente du Comité Magazine
et du Comité d'Orientation
du Centre des Professions
Financières,
Présidente de Regulation
Partners

Le Club des Marchés Financiers, présidé par Marie-Agnès NICOLET, a organisé un groupe de travail pour répondre à une consultation de la CNIL en août 2024 sur ses fiches pratiques sur le développement des systèmes d'intelligence artificielle.

Vous trouverez ci-après la réponse envoyée à la CNIL, résultat des réflexions et travaux du groupe de travail.

Fiches pratiques sur le développement des systèmes d'intelligence artificielle

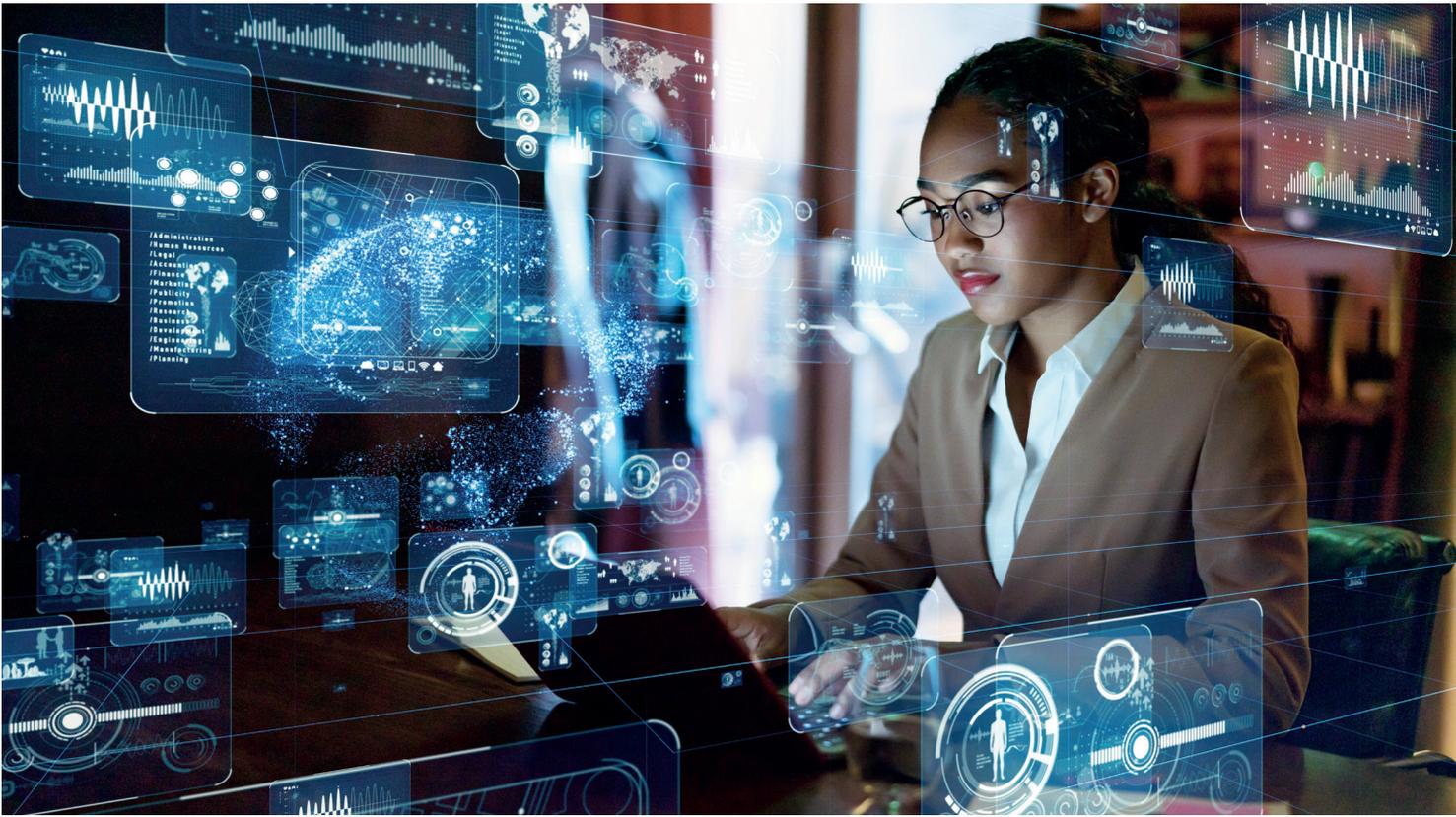
Mobiliser la base légale de l'intérêt légitime pour développer un système d'IA

Commentaires et suggestions : Le groupe de travail propose d'abord de vérifier systématiquement que le traitement est nécessaire et la réelle incidence sur les personnes dont on a décidé de collecter les données. Par exemple, un système d'IA développé pour contrôler automatiquement des pièces d'identité des clients d'une institution financière nous paraît remplir la base légale de l'intérêt légitime, l'institution financière étant obligée de réaliser ce contrôle réglementaire.

Le groupe de travail suggère en complément la pseudonymisation **lorsque c'est possible** avant d'envoyer les données personnelles au modèle d'IA et tout au long de la phase de développement du modèle. Il paraît néanmoins nécessaire de différencier l'intérêt légitime selon le niveau de risque du SIA (tel que défini par le règlement européen sur l'IA). Par ailleurs, certains développements ne peuvent pas être réalisés avec des données pseudonymisées. (exemple d'un système de contrôle automatique de documents d'identité cité plus haut).

De surcroît, la durée de conservation doit être strictement limitée à ce qui est nécessaire pour accomplir la finalité spécifiée. Les données doivent être supprimées ou anonymisées une fois que cette finalité est atteinte.

Enfin, le chiffrement des données devrait être implémenté dès les premières étapes de la collecte pour renforcer la sécurité et la confidentialité des informations traitées. Ce processus devrait être maintenu tout au long du cycle de vie des données au sein du modèle d'IA.



Intérêt légitime : focus sur la diffusion des modèles en source ouverte (open source)

Commentaires et suggestions : Le fait d'avoir diffusé un modèle en open source permet en effet de le faire tester plus facilement par de nombreux acteurs. En revanche, il faut s'assurer que le modèle en open source ne contient pas les données personnelles qui ont servi à le développer ou ne permet pas de remonter à ces données personnelles.

Intérêt légitime : focus sur le moissonnage (web scraping)

Commentaires et suggestions : Le groupe de travail propose d'étudier les risques liés au web scraping de sources non publiques. Si le web scraping est réalisé sur des réseaux sociaux où les utilisateurs s'attendent à un certain degré de confidentialité, les risques pour les données personnelles nous paraissent significatifs.

Ces pratiques peuvent facilement entrer en conflit avec les droits à la vie privée des individus et nécessitent une analyse rigoureuse de la proportionnalité et de la nécessité du traitement envisagé.

Le groupe de travail souligne l'importance de préciser les modalités d'utilisation des données en la limitant dans le temps ou en formalisant un dispositif d'information des personnes concernées.

De plus, il apparaît nécessaire de préciser la base légitime sur laquelle s'appuie l'utilisation des données, et imposer l'anonymisation de ces données avant transfert.

Informez les personnes

Commentaires et suggestions : Le groupe de travail recommande d'établir un protocole clair de notification pour les clients lorsque les finalités du traitement évoluent. Cette information doit être directe et accessible, potentiellement avec une interaction humaine pour en assurer la clarté. En revanche, lorsque les finalités du traitement restent les mêmes (par exemple pour un contrôle réglementaire qui désormais serait automatisé à l'aide d'un algorithme d'IA), une information au client ne paraît pas nécessaire car il a déjà été informé de la finalité de contrôle réglementaire du traitement.

Le groupe de travail rappelle la nécessité, pour tout développeur/utilisateur d'une IA, de garantir l'explicabilité des décisions prises par ce système.

De plus, en cas de contestation d'une décision prise par un système d'IA (ex : modèle de système de risque de crédit), le groupe de travail propose d'ajouter l'obligation pour les utilisateurs et concepteurs de fournir des informations permettant à la personne concernée d'expliquer la décision prise.

Respecter et faciliter l'exercice des droits des personnes concernées

Commentaires et suggestions : Le groupe de travail précise que l'obligation de respecter les droits des personnes concernées devrait être imposée **au concepteur du modèle IA qui a utilisé les données personnelles lors du développement, et non à l'utilisateur final qui ne se servirait pas** de données personnelles mais uniquement du modèle déjà développé, sous réserve que ce dernier ne procède lui-même à aucun nouveau développement.

Annoter les données

Commentaires et suggestions : Les procédures proposées dans la consultation pour annoter les données semblent trop lourdes et risquent de freiner l'innovation et le développement de modèles d'IA. Le groupe de travail suggère de permettre aux développeurs de l'IA de se poursuivre librement et d'intervenir réglementairement uniquement en cas de déviations ou d'abus.

Il s'agirait a minima de faire une distinction claire entre les systèmes d'IA à haut risque et les autres (selon la définition du règlement européen), afin d'appliquer des normes différenciées et de limiter les dispositifs proposés par la CNIL aux SIA à haut risque.

Garantir la sécurité du développement d'un système d'IA

Commentaires et suggestions : Le groupe de travail recommande d'adopter une stratégie de sécurité exhaustive qui inclut le chiffrement des données et des méthodes adéquates de gestion des accès, assurant ainsi la protection des données à chaque étape de leur traitement.

Les mesures de sécurité devraient être adaptées en fonction des objectifs et des niveaux de risque associés aux différents systèmes d'IA.

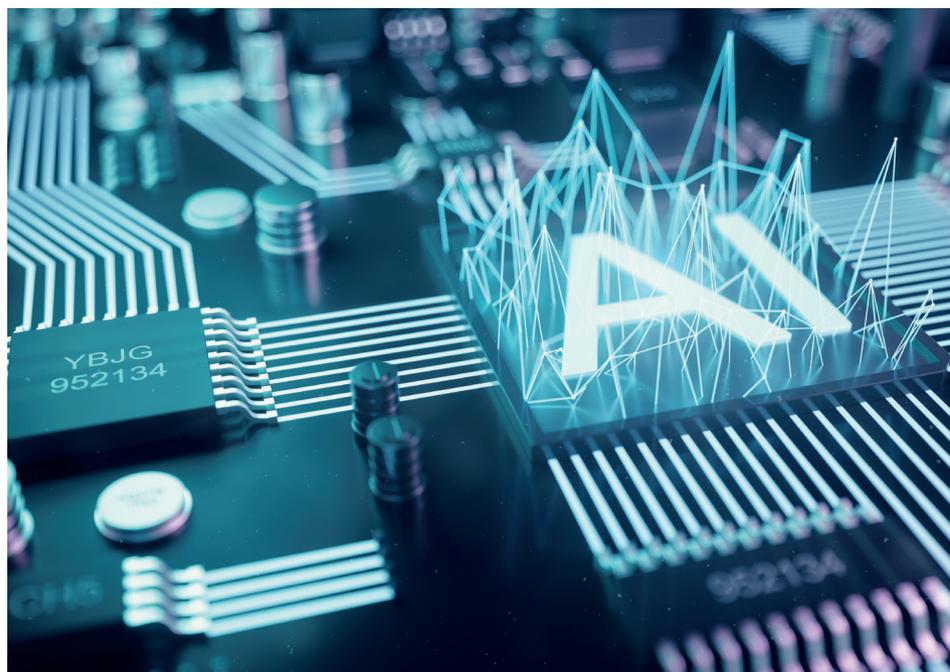
La mise en place de contrôles réguliers pour assurer la cohérence des résultats fournis par les systèmes d'IA ainsi que l'incorporation des SIA dans les audits de cybersécurité sont les solutions préconisées.

Ces mesures de sécurité, bien que nécessaires, doivent être proportionnelles afin de ne pas entraver l'innovation technologique. De même, les stratégies de gouvernance pour être efficaces doivent être adaptées aux risques réels.

Le groupe de travail rappelle la nécessité de procéder à l'évaluation des risques liés aux éventuels changements de propriétaires des systèmes d'IA afin de formaliser le dispositif de maîtrise des risques.

De plus, le groupe de travail propose l'intégration d'une obligation de réajustement régulier des modèles avec une information claire sur les évolutions.

Enfin, le groupe de travail souligne le nécessaire encadrement des systèmes d'IA les plus sensibles pour valider et contrôler les résultats du système. ■



Retour sur le Colloque sur la Cybersécurité

Le 26 septembre 2024, avait lieu la troisième édition du Colloque sur la Cybersécurité organisé par le Centre des Professions Financières, le Club du Haut de Bilan et le Club des Marchés Financiers et co-animé par Olivier Champagne, Eric Gaillat et Marie-Agnès Nicolet.

Ce Colloque a permis de prendre connaissance des nouvelles exigences du règlement européen DORA mais aussi du rôle de l'ANSSI et de discuter de la mise en œuvre opérationnelle des piliers de la cyber résilience avec une table ronde aux profils très complémentaires.

Les intervenants de ce colloque étaient les suivants :

Aziza HALILEM, Cheffe de pôle Gouvernance, Risque Cyber et Risque Systémique à l'ACPR, **Raphaël KENIGSBERG**, Coordinateur Sectoriel Finances à l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), **Fiona CASTELLI**, Associée dans les activités de cybersécurité au sein de Deloitte France, **Odile DUTHIL**, Directrice Cybersécurité du Groupe Caisse des Dépôts, **Mélie LELOUP-VELAY**, Directrice Juridique et Conformité de France Assureurs, **Gwenaëlle MARTINET**, Directrice de la coordination de l'offre cybersécurité du groupe Docaposte et **Nicolas VETRIAK**, Président fondateur de Novaminds.

Ci-après le détail de plusieurs interventions :

Aziza HALILEM,
Cheffe de pôle Gouvernance,
Risque Cyber et Risque Systémique
à l'ACPR

« Toutes les organisations naviguent aujourd'hui dans un univers numérique complexe et souvent très vulnérable. Les attaques cyber sont de plus en plus fréquentes, intenses, sophistiquées et de moins en moins coûteuses pour les cyber-criminels. Leurs conséquences pour les victimes peuvent être graves. Cependant, les perspectives doivent rester positives : se protéger fonctionne et quelques mesures simples permettent de faire face efficacement à ces menaces.

"DORA : Un levier puissant pour renforcer la résilience opérationnelle numérique des entreprises financières"

La cybersécurité est devenue une priorité pour les institutions financières face à la multiplication des cyber menaces et à la complexité croissante des systèmes numériques. La réglementation européenne a en conséquence introduit le Digital Operational Resilience Act (DORA), qui vise à renforcer la résilience opérationnelle numérique des entreprises du secteur financier. Ce cadre réglementaire, qui apporte une réponse structurée aux défis de la cyber sécurité et dépasse la simple conformité aux exigences, doit per-



mettre aux institutions financières, face aux cyber attaques, de mieux anticiper les menaces, de réagir de manière plus agile et minimiser les interruptions d'activité.

Un cadre structurant et reposant sur quatre piliers

DORA repose sur quatre piliers fondamentaux, conçus pour guider les entreprises vers une résilience numérique plus forte :

- 1. Gouvernance et gestion des risques :** L'accent est mis sur la responsabilité des dirigeants et des conseils d'administration à qui il leur incombe de mettre en place des processus rigoureux de gestion des risques informatiques, intégrant ainsi la cybersécurité dans la gouvernance globale de l'entreprise.
- 2. Notification des incidents :** Les institutions financières devront signaler rapidement tout incident informatique majeur. En imposant des délais stricts de notification, DORA permet une meilleure coordination entre les acteurs concernés et une gestion plus rapide des crises.
- 3. Tests de résilience numérique :** Des tests réguliers des systèmes numériques doivent être réalisés, permettant aux institutions de simuler des cyberattaques ou des pannes majeures. Ces tests aident à identifier les faiblesses des systèmes et à garantir la continuité des services en cas de crise.
- 4. Gestion des risques des tiers :** Une évaluation rigoureuse des risques liés aux prestataires tiers, notamment les fournisseurs de technologies, est requise. Cette évaluation permet aux entreprises de mieux maîtriser leur dépendance à ces partenaires, limitant ainsi les vulnérabilités potentielles.

En renforçant la résilience des entreprises financières, DORA permet de mieux garantir la continuité des services, même en cas d'incidents grave, et d'assurer que les infrastructures critiques du secteur financier soient protégées à long terme et le secteur financier résilient.

Un principe de proportionnalité essentiel

La mise en œuvre de DORA comporte des défis, notamment pour les institutions de petite taille qui de-

vront adapter leurs ressources et leur organisation pour répondre aux nouvelles exigences. La mise en place de tests réguliers et la gestion des prestataires tiers nécessiteront en particulier des investissements mais ces efforts sont nécessaires pour renforcer la résilience numérique du secteur dans son ensemble. La gouvernance des entreprises financières doit par ailleurs se saisir pleinement des enjeux de ce nouveau dispositif. Du point de vue de l'ACPR, l'application du principe de proportionnalité est essentielle pour que les exigences de DORA en matière de résilience numérique tiennent compte de la taille, de la nature et de la complexité des entreprises supervisées et permettent ainsi une mise en conformité adaptée sans imposer de charges excessives, en particulier aux plus petites structures.

Un écosystème de collaboration renforcé

La mise en œuvre de DORA va permettre de renforcer la collaboration au sein de l'écosystème financier. Les interactions entre les superviseurs, les entreprises financières et leurs fournisseurs de technologies sont en effet essentielles pour créer un cadre résilient et durable face aux menaces numériques. La réglementation invite ainsi les établissements à échanger activement des informations sur les cyber menaces et à partager les bonnes pratiques en matière de cyber sécurité. En mutualisant les efforts à travers cet écosystème renforcé, le secteur financier peut non seulement améliorer sa résilience face aux cyber attaques mais aussi développer une capacité d'adaptation collective.

Pour conclure, l'entrée en application de DORA, prévue pour le 17 janvier 2025, représente une avancée majeure dans la protection du secteur financier contre les cyber menaces. Au-delà de la simple conformité réglementaire aux exigences, ce nouveau cadre incarne une ambition commune de renforcer la résilience des acteurs face aux menaces numériques. Les autorités jouent un rôle clé dans l'accompagnement et la supervision des différents acteurs ainsi que dans une mise en conformité harmonisée à la fois en France et à l'échelle européenne.

Gwenaëlle MARTINET,

Directrice de l'offre cybersécurité du groupe Dicapost

Au-delà de la sécurisation même des professions financières, notamment pour répondre aux exigences réglementaires, la sécurisation des investissements, des clients, sous-traitants et filiales ne doit pas être oubliée : il s'agit d'un enjeu fondamental pour la pérennité de chaque structure. L'intervention de Dicaposte a permis de repositionner cet enjeu au cœur des réflexions pour permettre sa prise en compte au bon niveau. Apporter à son écosystème des solutions de cybersécurité pertinentes et adaptées aux enjeux de chacun est une valeur ajoutée forte pour ancrer les professions financières dans leur rôle de conseil et de partenaire de confiance. En effet, les décideurs, déjà peu enclins à appréhender l'ensemble des questions cyber, cherchent à se faire aider dans leur démarche, à simplifier le sujet sans diminuer la qualité des solutions, et à un coût optimisé. Ils cherchent donc à s'appuyer sur leurs conseillers habituels

pour les éclairer et leur faciliter l'accès à ce sujet perçu comme complexe.

Dicaposte apporte aujourd'hui une offre cyber unifiée, bâtie à partir des services et technologies des meilleurs acteurs du marché français, choisis et assemblés en un Pack Cyber homogène et accessible. Elle a été prioritairement élaborée pour les cibles les plus fragiles : les TPE/PME/ETI, les collectivités territoriales, les établissements de santé et toutes les organisations décentralisées. Dicaposte se positionne ainsi en tant qu'interlocuteur unique pour les solutions de cybersécurité, au profit des organisations directement concernées par les menaces cyber.

Le message est donc simple : se protéger fonctionne et la protection doit concerner tous les maillons de la chaîne. La confiance portée par les entreprises aux professions financières est un formidable accélérateur pour leur sécurisation, enjeu économique fondamental. ».



**Le prochain numéro
du Magazine
des Professions Financières
et de l'Économie**

sera dédié au thème de la :

**Réindustrialisation :
quels financements ?**

**Prochaine parution
en juin 2025**



#MAG30