



CAHIER  
DES  
**TENDANCES**

**2025**

**COMPRENDRE AUJOURD'HUI  
POUR DÉCIDER DEMAIN**

# SOMMAIRE

## Introduction

Le Mot de la Présidente ..... 3

## 2025, les tendances

1. Vigilance, Responsabilité, Bureaucratie ? ..... 05
2. Bâtir une éthique du numérique ..... 09
3. Éthique publique : urgence pour garder la confiance ! ..... 14
4. Quand la nature reprend ses Droits..... 18
5. Retour vers le Genre..... 22
6. L'individu au travail : la quête d'autonomie..... 26
7. Entrepreneurs et dirigeants : les nouveaux politiques ? ..... 30



## Le Cercle d'Éthique des Affaires

Fondé en 1993, le Cercle d'Éthique des Affaires s'est donné pour mission de promouvoir l'éthique et la conformité dans les organisations, notamment celles issues du secteur privé. Maison des professionnels, le Cercle mène par ailleurs une réflexion sur les conditions et les modalités d'un développement économique éthique, c'est-à-dire respectueux de certains principes, au premier rang desquels la dignité et l'autonomie humaine, la justice sociale ou le respect des limites planétaires.

Dans un monde profondément incertain et « multi-crisis<sup>1</sup> », l'éthique est un outil précieux. Elle permet de réinterroger la légitimité des comportements admis pour fixer un cap, par-delà les caprices des circonstances et au regard des principes, et arbitrer les demandes – parfois conflictuelles – des diverses parties prenantes de l'organisation. ■

<sup>1</sup> Selon les termes de Thomas Buberl, DG Axa, dans Les Echos : « Nous sommes plongés dans un environnement multi-crisis ». Consultable ici : <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/la-fragmentation-du-monde-sera-couteuse-pour-les-pays-occidentaux-1786799>

📖 Le présent accouche de l'avenir

Voltaire



## 3<sup>ème</sup> édition du cahier des tendances



Nos relations, nos projets, notre travail : tout s'accélère ! À l'heure de la numérisation étourdissante, nous n'avons plus le temps, notre attention est devenue valeur rare. Les flashes-infos et notifications en temps réel ont remplacé ou plutôt s'ajoutent aux JT, à la lecture de la presse quotidienne, des mensuels et revues spécialisées et, surtout, au flot ininterrompu des posts sur les réseaux sociaux, à la qualité toujours très inégale.

De cette somme d'information prodigieuse, que retenir-nous ? Ce qui nous intéresse, ce qui nous conforte dans nos convictions, ce qui nous étonne, ce qui nous choque, ce qui est important ? Est-il seulement possible, en tant que professionnel.le et citoyen.ne d'organiser méthodiquement l'information reçue afin d'en tirer une analyse propre et une connaissance résolue ?

C'est justement l'objet de cette 3<sup>ème</sup> édition du Cahier des Tendances que de permettre aux professionnel.le.s de prendre un temps pour revenir sur les moments forts de l'actualité de l'année passée afin de tenter d'en saisir ce qu'ils révèlent des tendances profondes en cours et ainsi éclairer les chemins qui s'ouvrent. « *Le présent accouche de l'avenir* » écrivait Voltaire.

Comment évoluer sinon, dans un monde profondément incertain, complexe et fluctuant ? Comment être responsable sans appréhender une partie de la complexité des schèmes qui structurent et déterminent nos environnements économiques, politiques et sociétaux ? Comment exercer sa conscience, faire valoir sa liberté et donc sa dignité sans cela ?

Aujourd'hui plusieurs tendances se confrontent et se concurrencent. Sur les sujets sociétaux qui nous occupent, une certaine polarisation s'installe. Tandis que la vieille éthique des affaires s'institutionnalise au pas de charge en Europe, les Etats-Unis privilégient absolument l'autorégulation. Les partisans de la décroissance s'opposent aux promoteurs de la technologie. Les féministes luttent contre les mouvements masculinistes.

L'éthique nous conduit à nous interroger sur les conditions d'un développement économique respectueux de la dignité de tous et respectueux de la préservation de notre Planète. Par la discussion, elle doit permettre aux Hommes de trouver les meilleures voies vers un avenir commun désirable et inclusif. Puisse cet exercice en ouvrir certaines ! ■

**Stéphanie Scoupe,**  
Présidente du Cercle d'Éthique des Affaires





**Vigilance, Responsabilité,  
Bureaucratie ?**

# 1. Vigilance, Responsabilité, Bureaucratie ?

**F**ace à l'impérieuse transition environnementale à mener (voir sur ce sujet l'article : Quand la Nature reprend ses droits, page 18) et aux demandes d'une partie des sociétés civiles, les grandes entreprises, organisations civilisationnelles à la puissance économique, informationnelle et humaine de premier rang, se voient de plus en plus imposer des exigences d'ordre éthique qui, issues pour la plupart de la soft-law s'institutionnalisent aujourd'hui en droit dur – obligatoire et juridiquement contraignant.

Ce phénomène est particulièrement marqué en Europe, depuis l'adoption, en 2019, du Pacte Vert, une stratégie visant à transformer l'économie européenne pour permettre à la fin des émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici à 2050, une croissance économique dissociée de l'utilisation de ressources et un partage de la valeur inclusif. De ces objectifs, découlent de nombreuses réglementations qui auront un impact sur l'activité des entreprises et sur leur stratégie RSE.

L'année 2024 a été particulièrement riche en la matière : entrée en vigueur de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) le 1<sup>er</sup> janvier, publication de la CS3D au journal officiel de l'UE en juillet, publications du règlement européen interdisant les produits issus du travail forcé et du règlement sur la notation ESG le 12 décembre, entrée en vigueur, le 30 décembre, du Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts... Pour ne pas citer les règlements plus sectoriels !

L'institutionnalisation rapide de sujets préalablement encadrés par des normes de droit mou, ou encadrés par des réglementations aux sanctions hypothétiques – tel que le devoir de vigilance français – devrait mener à une responsabilité de plus en plus marquée des entreprises dans ce domaine. En témoigne, en France, pays précurseur en matière de vigilance, la création par le tribunal judiciaire de Paris, le 2 septembre 2024, d'une 34<sup>ème</sup> chambre nommée « chambre de la régulation sociale

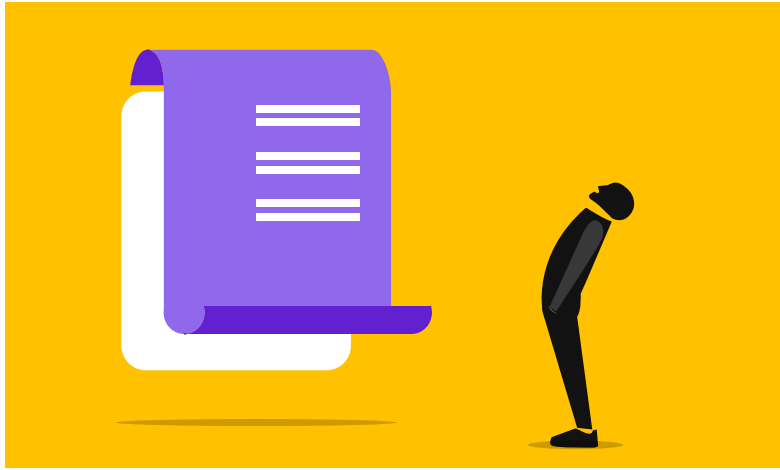
économique et environnementale » en charge de tous les contentieux associés à ces thématiques.

Les obligations de reporting extra financier constituent à ce titre de véritables « *trésors probatoires pour les parties prenantes* » selon les mots de la professeure Marie-Anne Frison Roche. De façon similaire, les exigences de due diligence permettront en cas de contentieux d'évaluer et de discerner la bonne foi, la négligence et le degré d'implication des entreprises dans leur lutte contre la corruption, la préservation de l'environnement ou le respect des droits humains. Plus encore, elles mèneront probablement à une mise en question plus systématique de la responsabilité civile des dirigeants et administrateurs, chargés de prendre des mesures adéquates pour respecter les nouvelles obligations induites par ces textes.

Cette avalanche de nouvelles réglementations qui font peser sur les entreprises européennes ou ayant une activité en Europe un risque nouveau de contentieux, fait par ailleurs craindre aux acteurs économiques et aux professionnels en charge de ces sujets, la consécration d'un « mille-feuille » réglementaire, abscond et contreproductif économiquement comme extra-financièrement.

Remis à la Commission Européenne le 9 septembre, le rapport Draghi, du nom de son rédacteur, l'ancien Président de la Banque Centrale Européenne, s'en est publiquement fait l'écho, pointant notamment du doigt un défaut d'harmonisation et un manque de proportionnalité des exigences, néfastes à la compétitivité des acteurs européens.

Les raisons du « décrochage européen » sont néanmoins multiples et le rapport Draghi a fait l'objet de multiples critiques de la part d'économistes de toute obédience. Ainsi, Jean Tirole, prix Nobel d'Économie 2014, s'est alarmé de la faiblesse des dépenses en R&D effectuées par le secteur privé européen pour expliquer « la trappe à technologie moyenne » dans laquelle l'Europe pourrait se retrouver et qui causerait son retard économique.



Il n'en demeure pas moins que les réticences identifiées dans le rapport ont trouvé un puissant écho politiquement : retard dans la transposition de la directive CSRD par 17 pays européens – dont l'Allemagne, les Pays ou l'Espagne – remise en cause véhémente du chancelier allemand Olaf Scholz ou du premier ministre français Michel Barnier... Les controverses n'ont pas manqué !

Même au sein des communautés de professionnels chargés de ses enjeux – public a priori convaincu – la superposition rapide de nouvelles normes inquiète ! Outre les questions relatives à la charge de travail supplémentaire que représente la mise en conformité des entreprises et les nécessaires ressources humaines et financières que ces exercices nécessiteront, des interrogations, plus fondamentales, se posent sur la pertinence du reporting, comme instrument de transformation.

La crainte que le « devoir de dire », imposé par la CSRD, supplante le « devoir d'agir » se mêle à l'appréhension de voir l'éthique réduite à une somme d'indicateurs chiffrés sur lesquels se cristallisent les attentes des directions, des agences de notation, voire de la société civile. Or la loi de Goodhart suggère qu'une mesure qui devient un objectif, cesse d'être une bonne mesure en cela qu'elle peut conduire à des manipulations directes ou indirectes de ces indicateurs.

Pour preuve, l'année 2024 a notamment été marquée par le dépôt de plainte de l'ONG Client Earth à l'encontre de Black Rock, premier gestionnaire mondial d'actifs, auprès de l'Autorité des marchés financiers français. L'ONG conteste le caractère « durable » de certains fonds d'investissements gérés et estampillés comme tels par Black Rock et accuse la société américaine d'« induire en erreur les investisseurs » tout en « détournant des flux de capitaux de produits véritablement durables ».

Cet exemple parmi d'autres illustre les difficultés à contrôler la qualité et la sincérité de l'information extra financière, dont la quantité devrait demain exploser du fait des nouvelles réglementations précitées. Comment produire et traiter autant de données ? Qui s'en chargera ? Avec quels contrôles ?

Face à ces questions, les opportunités offertes par la numérisation et les techniques d'intelligence artificielle (voir sur ce sujet l'article : Bâtir une éthique du numérique, page 9) laissent entrevoir la possibilité de déléguer une partie de ces tâches à des systèmes informatiques. Ce pourrait-il alors qu'à moyen-terme, les tâches de reporting soient en partie automatisées et confiées à des systèmes d'IA tandis que l'exercice d'analyse de ces données seraient lui aussi confié à de pareils systèmes ? Quelle serait alors la valeur concrète de cette boucle informatique fermée ? N'existe-t-il pas ici le risque de voir s'instituer une bureaucratie verte, absurde et coûteuse, qui pourrait aller jusqu'à former une barrière à l'entrée sur certains marchés pour des entreprises moins robustes ?

Si le risque existe, doit-il conduire à une réfutation catégorique de ces obligations ? Outre leur dimension éthique, ces textes doivent permettre aux entreprises de mieux comprendre leur vulnérabilité en analysant les faiblesses de leurs modèles d'affaires et leurs chaînes de valeur dans un monde en crise. Elles participent finalement à une démarche de saine gestion de la complexité.

Pour autant, il semble nécessaire que les entreprises travaillent à une application réflexive de ces réglementations, en les considérant comme de véritables instruments de pilotage stratégique et de transformation de leurs activités. Cela induit pour elles le fait de prioriser leurs actions sur les principales externalités négatives de leur modèle d'affaire et la résilience de ce dernier face aux

risques exogènes. Charge à elles ensuite de définir des objectifs qui soient sincères et respectueux des consensus scientifiques, et d'allouer les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les actions qui y répondent.

Cela pourrait également passer par un exercice de rationalisation des différentes exigences, en rassemblant et fusionnant, autant que faire se peut, les différentes actions à mettre en œuvre. Certaines entreprises réfléchissent ainsi à intégrer le plan de vigilance exigé par la CS3D dans l'exercice de reporting CSRD, ce qui permettrait la mise en cohérence des deux documents et faciliterait la lisibilité du dispositif en place.

Si cette possibilité reste encore discutée par les organismes tiers indépendants comme par les autorités en charge de contrôler la qualité et la sincérité de ces informations, force est de constater qu'une philosophie similaire a été défendue par la présidente de la Commission européenne, Ursula Von der Leyen, qui informait le Parlement européen, le 27 novembre, de sa volonté de proposer une législation « omnibus » pour simplifier l'articulation entre CSRD, CS3D et taxonomie.

Gageons que ces efforts seront nécessaires pour assurer une supervision adéquate des rapports de durabilité par les autorités de contrôle et la société civile qui pourront, sur cette base et le cas échéant, caractériser la responsabilité des entreprises en matière sociale et environnementale, et ne pas laisser ces nouvelles exigences devenir de simples paravents administratifs de vertu. ■





10010111001



**Bâtir une éthique  
du numérique**

01101010

## 2. Bâtir une éthique du numérique

**GPT** 4 et 4o, Claude 3.5, Gemini 1.5, Llama3.1, Mistral 7B... En 2024, la bataille des LLM (*large language model*) a fait rage. Leur perfectionnement fascine : assistance vocale, création de contenus multimédias, traduction simultanée, analyse de données complexes sous différents formats... La liste de leurs fonctionnalités s'allonge.

Pour mieux les intégrer dans les existences humaines, certaines entreprises cherchent désormais à développer des LAM (Large Action Model), des dispositifs qui devraient permettre, en s'appuyant sur des LLM, d'effectuer des actions dans le monde réel sur simple demande vocale. Ainsi, la start up Santa Monica a lancé le Rabbit R1 lors du CES de 2024, un assistant « intelligent » de poche qui a vocation à effectuer certaines tâches telles que le paiement d'une facture, la réservation d'un voyage, la commande d'un article par simple commande vocale. Si le produit semble assez similaire à un smartphone, la promesse de technologies débarrassées d'interface physique et centralisant un ensemble de fonctionnalités suscite de nombreux intérêts.

Le perfectionnement de ces modèles statistiques et probabilistes se heurte néanmoins à des difficultés lorsqu'il est confronté à un réel complexe. Ainsi, par exemple, Chat-GPT-4 s'est avéré être un très mauvais joueur de poker, rencontrant des difficultés à établir une stratégie complexe de bluff ou à interpréter les stratégies humaines. De la même manière, les robots-taxis autonomes déployés par la société Waymo, société la plus avancée en matière de voiture autonome, sont supervisés à distance par des opérateurs humains pour réagir en cas de difficultés.

Par ailleurs, si les gains de productivité de ces outils semblent intéressants – environ 30 minutes gagnées par jour pour un utilisateur de Copilot – ils ne laissent pas pour autant entrevoir de véritables révolutions de l'environnement de travail pour le moment. En outre, le manque de fiabilité des modèles et leur risque d'hallucination rendent circonspects les secteurs dont

l'activité intègre des décisions critiques aux conséquences sensibles.

Dans ce contexte, l'adoption des LLM par les entreprises reste pour l'instant modérée et prudente. À tel point que pour certains observateurs tels que la banque Goldman Sachs, il existe même aujourd'hui une forme de « bulle IA » ou de « frénésie spéculative » causée par un décalage trop important entre les coûts de fabrication et de maintien de tels dispositifs et les revenus potentiels. De façon similaire, le cabinet en stratégie McKinsey, appelle, les entreprises à la plus grande vigilance en la matière, constatant de très faibles rentabilités sur les premiers cas d'usage.

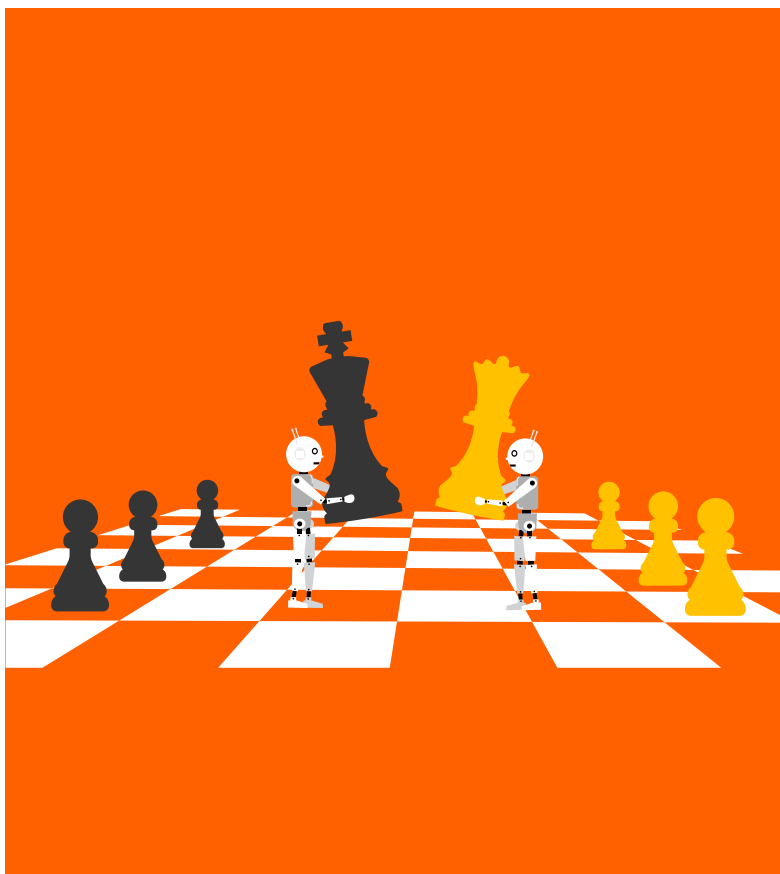
Au-delà des appréhensions relatives à l'efficacité et la viabilité des modèles économiques associés aux nouveaux systèmes d'IA, la question des besoins physiques et de leurs coûts environnementaux se fait plus vive à mesure de leur développement. Ainsi les promoteurs de l'IA envisagent aujourd'hui la disponibilité en énergie comme l'un des principaux freins au déploiement de cette technologie – Sam Altman, PDG d'Open AI, considérant même qu'il serait indispensable d'effectuer « une percée énergétique » pour permettre un déploiement massif.

Fort de ce constat, les géants du numérique investissent dans le nucléaire. Ainsi, Microsoft a négocié avec un partenaire industriel le redémarrage de l'un des réacteurs de la centrale américaine de Three Miles Island, arrêtée en 2019. Le coût de l'opération devrait avoisiner 1,6 milliards de dollars. En effet, selon l'agence internationale de l'énergie (AIE), « *d'ici 2026, le secteur de l'IA devrait connaître une croissance exponentielle et consommer au moins dix fois sa demande en 2023* ».

Outre la consommation énergétique des modèles d'IA génératives, la numérisation croissante devrait entraîner des besoins gargantuesques en matériaux. Ainsi, en 2024, l'humanité a créé environ 147 zettaoctets de données en un an, soit environ 18 000 giga-octets

par habitants sur Terre, l'équivalent, en capacité de stockage, de 18 ordinateurs par personne ! Or, le numérique repose sur des infrastructures physiques conséquentes : réseaux, serveurs, objets connectés, etc. Leur fabrication requiert une extraction minière conséquente, très vorace en énergie et en eau, et aujourd'hui sujette à de très fortes tensions d'approvisionnement voire à un risque d'épuisement. Ainsi, l'AIE considère que le cuivre et le lithium, deux matériaux indispensables aux usages numériques, sont en risque de pénurie à horizon 2030.

Dans un contexte nécessaire de transition environnementale, les coûts exorbitants du numérique interrogent : les gains – margi-



naux – de productivité observés aujourd'hui justifient-ils une telle débauche d'énergie et de matières ?

Ce n'est pas (que) l'impact environnemental qui inquiète le philosophe et fin analyste du monde numérique, Éric Sadin. Pour lui, comme pour d'autres, le lancement de Chat GPT est l'ouverture d'une véritable « boîte de pandore » tant les systèmes d'IA génératives induisent la généralisation d'un « pseudo-langage, mathématisé, standardisé » à même de produire « une ère de l'indistinction généralisée » qui sape le goût et la tolérance de l'altérité, nécessaires à la démocratie.

Plus largement, de nombreux observateurs s'interrogent sur la capacité des dernières avancées technologiques à permettre un progrès humain. Prix Nobel d'Économie 2024 et auteur d'un ouvrage dédié à la question « Power and Progress », l'économiste Daron Acemoglu remarque qu'il existe une tendance historique et naturelle à un progrès biaisé « *en faveur des décisionnaires puissants* ». À ce titre, les technologies numériques seraient, selon lui, « *les fossoyeuses de la prospérité partagée* », dans la mesure où elles favoriseraient le capital au détriment du travail et les travailleurs les plus diplômés.

La puissance économique permet le développement technologique : les avancées numériques les plus spectaculaires proviennent aujourd'hui de grandes sociétés, ayant à leur disposition de vastes ressources – capitaux, données et talents. À l'inverse, la maîtrise technologique confère à son détenteur des gains de puissance, potentiellement décisifs. Or il est à craindre que ces pouvoirs, concentrés dans les mains d'une très faible minorité de personnes, soient utilisés à des fins discutables.

Ainsi nombreux sont les observateurs à dénoncer l'idéologie « messianique » des promoteurs de la « Big Tech » pour qui les technologies numériques, et l'IA en particulier, font l'objet d'une foi devenue quasi religieuse. C'est d'ailleurs ce « technosolutionnisme » débridé qui semble avoir convaincu la droite tech de se rassembler derrière la candidature de Donald Trump, lui qui fustigeait « *le dangereux décret de Joe Biden qui entrave l'innovation en matière d'IA et impose des idées de gauche radicale au développement de cette technologie* ».

Cette proximité idéologique s'explique par le fait, comme certaines études le démontrent, que les pays autoritaires disposent d'un avantage concurrentiel en matière d'IA du fait de plus faibles protections sur le respect de la vie privée ou les droits d'auteurs. Par ailleurs, l'IA rend possible des « technologies autoritaires » tels que la surveillance de masse, la reconnaissance faciale ou la détection des émotions qui pourraient – si elles venaient à être largement utilisées – transformer rapidement les démocraties actuelles en régimes répressifs.

Ces inquiétudes expliquent la volonté de nombreux juristes européens comme américains de mieux veiller au respect par les GAFAM des réglementations anti-concurrence. Ainsi, après plusieurs condamnations pour pratiques anticoncurrentielles en Europe, Google a été reconnu coupable, au même motif, par un juge fédéral à Washington en 2024. Cette condamnation pourrait mener à un démantèlement partiel de Google qui se verrait contraint de vendre son navigateur Chrome et son système d'exploitation Android. Si cette solution semble moins probable avec l'arrivée d'une administration républicaine, force est néanmoins de constater la vigueur, outre-atlantique, des discussions transpartisanes sur la question.

Plus largement, de nombreuses voix s'élèvent pour exiger des réglementations plus contraignantes quant au développement de solutions d'IA. Tandis que les Etats-Unis préfèrent une politique permissive basée sur des principes non-contraignants, la Chine impose une réglementation stricte sur les développeurs, comme les utilisateurs, qui vise à assurer le respect par les systèmes des « valeurs nationales » chinoises et à lutter contre la production de « fake-news ».

En Europe, le Conseil de l'Europe – dont les Etats-Unis, le Canada et le Japon sont des membres observateurs – a adopté, en mai 2024, une convention-cadre sur l'IA et les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit, juridiquement contraignante pour les 46 pays signataires. Ce texte a été pensé pour être compatible avec le Règlement sur l'Intelligence Artificielle (RIA), adopté par le Parlement européen en mars 2024 et qui devrait progressivement entrer en vigueur à partir de février 2025.

Par ailleurs, la réglementation déjà en vigueur sur la protection des données personnelles tend à produire des effets, y compris sur les nouveaux modèles d'IA. Ainsi, la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) a reconnu, par l'arrêt Schufa de décembre 2023, que l'établissement automatisé d'une score de capacité d'emprunt par une banque constitue bien une « décision individuelle automatisée » au sens du RGPD, conférant ainsi à l'individu qui en est la cible, un renforcement de ses droits.

C'est sur le même texte que la CNIL italienne s'est appuyée pour condamner, en décembre 2024, Chat GPT à une amende de 15 millions d'euros reprochant à la société américaine une absence de base légale appropriée pour l'entraînement du modèle d'IA avec des données personnelles, une violation du principe de transparence envers les utilisateurs et non-utilisateurs et une absence de mécanisme de vérification de l'âge exposant les mineurs à des contenus potentiellement non-adaptés.

Ce sont des préoccupations similaires qui ont poussé, outre-atlantique, le géant Meta à transiger avec l'État du Texas en acceptant de payer une amende de 1,4 milliards de dollars pour avoir utilisé illégalement des technologies de reconnaissance faciale pour collecter les données biométriques de millions de texans sans leur consentement. Force est donc de constater que la protection des données personnelles comme professionnelles, devient un enjeu majeur de la numérisation, un enjeu éthique, économique et stratégique.

Cette exigence a un coût : le rapport Draghi estime ainsi que les coûts de conformité au RGPD se situent aux alentours de 500 000 euros pour une PME et entre 1 et 10 millions d'euros pour une très grande entreprise. La confiance et la souveraineté dans l'espace numérique ne sont-elles pas à ce prix ? Et au regard des gains de productivité permis par les technologies numériques, ces chiffres sont-ils si élevés ?

Pour les entreprises, le respect de ces exigences pourrait même devenir un avantage concurrentiel dans la mesure où elles peuvent conduire à une plus grande satisfaction client, d'autant et que désormais les acteurs privés peuvent attaquer en justice les concurrents qui ne respecteraient pas les règles. C'est ce

qui ressort d'un arrêt de la CJUE qui reconnaît à l'entreprise qui s'estime lésée un intérêt agir pour concurrence déloyale en cas de violation du RGPD par un de ses concurrents.

L'important socle réglementaire en matière de conformité du numérique européen doit donc conduire les entreprises ayant une activité en Europe à déployer sans plus attendre des politiques d'éthique du numérique permettant d'une part une appréhension des exigences normatives et d'autre part le développement de technologies numériques responsables, souhaitables et inclusives.

Cet exercice doit conduire à systématiquement interroger la valeur ajoutée du déploiement d'une technologie numérique, et plus important encore, la répartition de cette valeur. Car l'économie numérique est susceptible de « *disrupter* » les équilibres établis en produisant par exemple de forts transferts de valeurs des entreprises vers leurs fournisseurs de solutions numériques, ou des salariés vers les fournisseurs ou les actionnaires de l'entreprise. À ce titre, de nombreuses entreprises ont fait le choix de s'entourer d'une diversité de parties prenantes – internes comme externes – pour mieux appréhender les problématiques liées à la numérisation de leur activité. L'exigence de co-construction est d'ailleurs en partie une contrainte légale. En effet, l'article L2112-8 du Code du travail français impose de déclencher une procédure d'information-consultation auprès des instances représentatives du personnel pour l'introduction de tout système numérique ayant des incidences sur l'environnement de travail. ■



**Éthique publique :  
urgence pour garder  
la confiance !**





### 3. Éthique publique : urgence pour garder la confiance !

Plus de dix ans après les grandes lois sur la moralisation de la vie publique – la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et la loi du 6 décembre 2013 relative à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière, complétée par la loi Sapin II du 9 décembre 2016 – qu'en est-il de de l'éthique publique ?

Si l'éthique des affaires semble soumise à un processus de lourde institutionnalisation – jusqu'à l'engorgement ? (Voir sur ce sujet l'article : Vigilance, Responsabilité, Bureaucratie ? page 5) – son pendant public laisse entrevoir de possibles améliorations.

En 2024, en France, pour la première fois de l'histoire de la V<sup>ème</sup> république, un ancien Chef de l'État, Nicolas Sarkozy, a été condamné à une peine de prison ferme, sous bracelet électronique pour des faits de « corruption » et de « trafic d'influence » auprès d'un magistrat. Un autre procès pour des faits de corruption passive s'ouvrira aussi en 2025.

L'engagement de l'actuel Président Emmanuel Macron, de proposer un nouveau cadre réglementaire permettant la moralisation de la vie publique française s'est avéré insuffisant pour résorber le doute qui pèse chez de nombreux citoyens sur l'intégrité du personnel politique. Plus de 6 français sur 10 estiment ainsi que les élus, dirigeants politiques, députés, sénateurs et le pouvoir exécutif sont corrompus selon un sondage Harris Interactive pour Transparency International et la fondation Jean-Jaurès.

Comment s'en étonner ? Depuis l'élection de 2017, le parti présidentiel et ses alliés ont fait l'objet de 19 condamnations et 9 mises en examen tandis que 13 enquêtes sont encore en cours. Détournements de fonds publics, abus de biens sociaux, faux usage de faux, harcèlement, manquement à l'obligation de sécurité des collaborateurs... La liste des manquements reconnus est longue

et pourrait se voir compléter prochainement de délits tout aussi graves : corruption, favoritisme, trafic d'influence...

La légèreté apparente avec laquelle ces « affaires » sont traitées par le pouvoir exécutif en place interroge. Alors que la tradition voulait qu'un ministre mis en examen démissionne, en janvier 2024 Rachida Dati est nommée ministre de la Culture, alors qu'elle est déjà mise en examen pour corruption et trafic d'influence passifs.

De façon similaire, les conditions de la relaxe de l'ancien ministre de la Justice Éric Dupont-Moretti, prononcée en novembre 2023 par la Cour de Justice de la République n'en finissent plus d'inquiéter les praticiens de droit pénal. Reconnu comme « *étant en situation objective de conflits d'intérêts* », ses décisions étant matériellement constitutives de « *prise illégale d'intérêts* », la Cour a acquitté l'ancien garde des sceaux au motif qu'il n'avait pas une « *conscience suffisante* » de cette situation.

Une justification inattendue qui constitue un véritable retournement de jurisprudence, l'intention coupable étant jusqu'ici présumée dans de tels cas. Cet arrêt de la CJR a ouvert une brèche nouvelle pour contester le délit de prise illégale d'intérêts dans laquelle n'ont pas tarder à s'engouffrer certains avocats de la défense.

Ainsi une fonctionnaire de la ville de Paris a été reconnue fautive d'une prise illégale d'intérêts mais relaxée, au même motif, en novembre 2024. Sarcastique, le tribunal a noté que la prévenue « *n'avait pas exercé des emplois qui conduisent à développer des compétences en droit – tels qu'avocat pénaliste ou ministre de la Justice* » !

S'il semble impossible de mesurer précisément l'évolution du volume des atteintes à la probité dans le secteur public, force est

de constater que l'accumulation de tels signaux négatifs ne peut conduire qu'à une forme de scepticisme. Du reste, les chiffres publiés annuellement par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP), en demi-teinte, sont insuffisants à lever ces doutes.

Ainsi, selon le rapport annuel de 2024, si la HATVP n'a lancé aucune saisine de la justice pour atteinte à la probité, elle constate que seules 57 % des déclarations d'intérêts obligatoires ont été déposées dans les temps en 2023, contre 67 % en 2022. Pire, en 2024, de façon inédite, 9 ministres n'ont pas déposé leur déclaration d'intérêts dans les délais légaux. Au-delà du gouvernement, les membres de cabinets, élus locaux et dirigeants sportifs apparaissent comme les plus mauvais élèves.

Surtout, Didier Migaud, ex-président de la HATVP, regrettait, à l'occasion de la publication de ce rapport, les moyens « *absolument pas à la hauteur des missions* », rendant par exemple difficiles le suivi des avis rendus avec réserves.

Plus encore, la HATVP continue de recommander de faire évoluer le cadre français relatif à la régulation de la représentation d'intérêts qui reste, selon elle, perfectible. C'est ce qu'il ressort également à l'échelon européen, d'un rapport d'avril 2024 de la Cour des comptes européenne qui pointe les faiblesses du dispositif communautaire, deux ans après le « *Qatargate* ».

Près d'un tiers des 720 députés européens perçoivent des revenus issus d'activités extérieures à leur mandat, sans compter les participations au capital de sociétés. 99 eurodéputés travaillent même pour des entités répertoriées sur le registre de transparence de l'UE comme exerçant des activités de lobbying !

L'ensemble des pratiques décrites, bien que légales, a priori, font néanmoins peser de lourds risques sur la perception que les citoyens peuvent avoir de leur représentant et de la légitimité du système politique. Les atteintes à la probité, réelles ou supposées, minent la confiance dans le fonctionnement des institutions démocratiques et alimentent un populisme dangereux.

Preuve de cette méfiance, selon l'édition 2024 du Baromètre Edelman sur la confiance, les français jugent leur gouvernement bien moins éthique – de 34 points – que les entreprises !

Par ailleurs, l'inertie en matière d'éthique publique, conduit les entreprises à des difficultés dans leur mise en conformité, notamment au regard de l'exercice de due diligences dans le cadre de d'appels d'offres publics ou de partenariat public-privé.

Pour l'heure, les signes d'amélioration restent timides. Ainsi, après huit ans d'existence, l'Agence Française Anticorruption a fait évoluer son organisation, en scindant en deux son organigramme entre une sous-direction chargée des acteurs économiques et une seconde en charge des acteurs publics. Cette avancée bienvenue ne saurait cependant faire oublier l'absence de plan pluriannuel de lutte contre la corruption pour la période 2024-2027 ; à ce jour personne n'en connaît la date de publication.

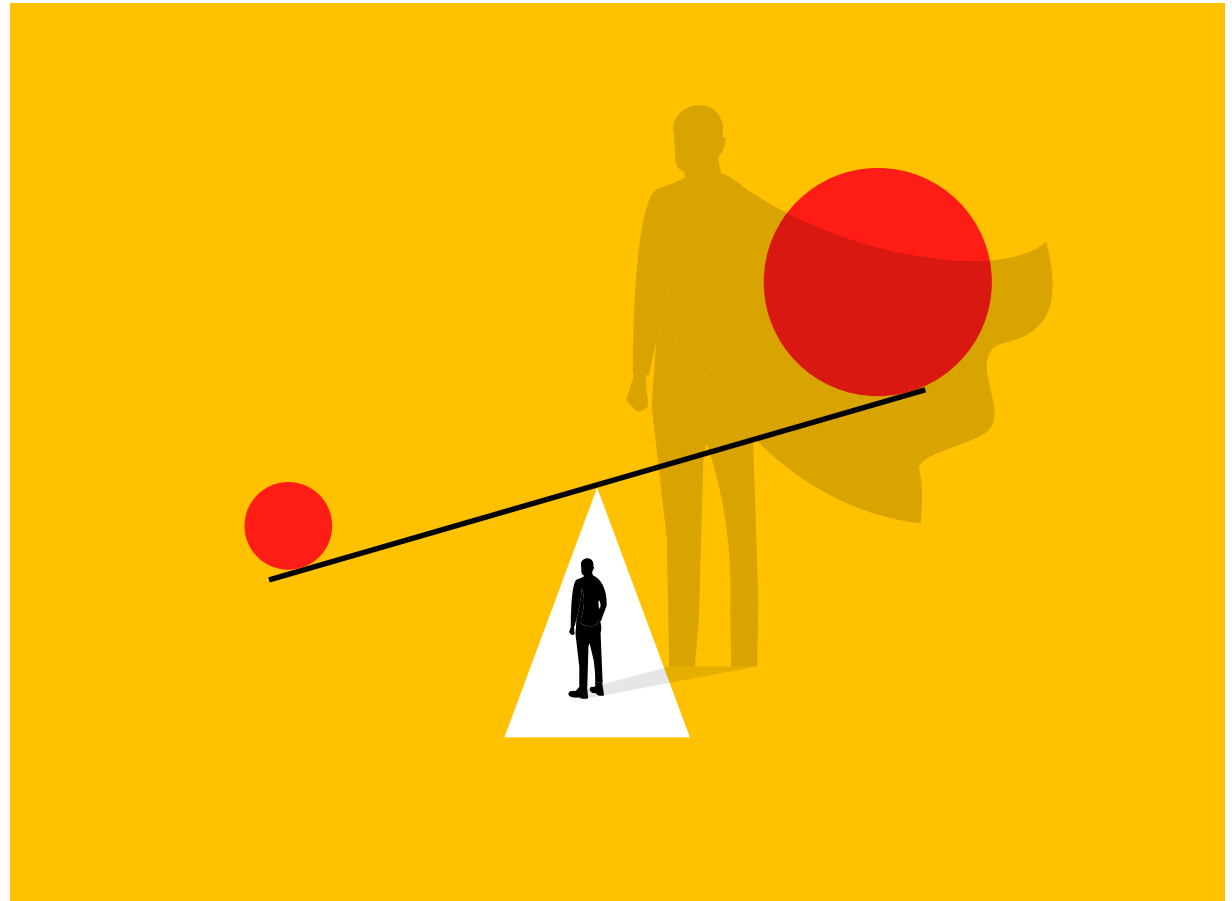
De façon similaire, la directive européenne visant à harmoniser les mesures de lutte contre la corruption dans les secteurs privé et public se fait toujours attendre, malgré l'adoption d'un avis favorable par le Conseil de l'Union Européenne en juin 2024 sur le sujet. Le nouveau parlement européen doit désormais confirmer sa position avant que des discussions tripartites puissent s'ouvrir.

En matière de représentation d'intérêts, la lettre de mission adressée le 17 septembre 2024 au futur commissaire européen à la transparence, le slovaque Maroš Šefčovič, marque la volonté de la Commission européenne d'étendre les obligations liées au registre des lobbys. Des avancées à l'échelle de l'Union Européenne pourraient-elles convaincre le législateur français de réviser son cadre législatif ? C'est en tout cas le souhaite de la HATVP qui a listé sept recommandations pour renforcer l'encadrement de la représentation d'intérêts en France.

D'autres observateurs tentent de convaincre de la nécessité de créer ou de renforcer le rôle et les pouvoirs des référents déontologues auprès des pouvoirs publics. Ainsi, certains militent pour la création d'un déontologue du gouvernement, voire d'un déontologue auprès de l'Élysée.



Au regard de la criticité du sujet, il semble probable que ces fonctions se démocratisent et s'institutionnalisent rapidement au sein des pouvoirs publics. Reste à savoir dans quelle mesure, les opérationnels qui occuperont ces fonctions disposeront de la marge de manœuvre et des garanties d'indépendance suffisantes pour exercer pleinement leur rôle. Malgré ses demandes répétées en ce sens la HATVP ne dispose toujours pas aujourd'hui d'un pouvoir de sanction administrative qui lui permettrait de faire peser sur les acteurs publics récalcitrants une pression pourtant bienvenue. ■





# 4 Quand la nature reprend ses Droits

## 4. Quand la nature reprend ses Droits

Les concentrations de gaz à effet de serre (GES) dans l'air ont établi un nouveau record en 2023 selon l'ONU. La concentration moyenne de CO<sub>2</sub> à la surface a atteint 420 parties par million (ppm), soit une augmentation de 150 % par rapport à la période préindustrielle, et un niveau inconnu depuis au moins 800 000 ans ! L'année 2024 devrait, selon les chercheurs du Global Carbon Project, être synonyme de nouveau record.

Les objectifs fixés par l'Accord de Paris pour le Climat au premier rang desquels le maintien d'un réchauffement sous le seuil de 1,5 degré par rapport à l'ère préindustrielle, a été dépassé entre janvier 2023 et février 2024. Pour garder une chance de réaliser cet objectif, il faudrait que les émissions mondiales de gaz à effet de serre diminuent de 46 % d'ici à 2030 ; or la trajectoire actuelle devrait mener à une timide diminution de l'ordre de 2,6 %. Ce constat fait dire aux scientifiques du Global Carbon Project que « *le budget carbone restant est presque épuisé* ».

Dans le même temps, les impacts du changement climatique rapide à l'œuvre se font de plus en plus fréquents et brutaux pour la biosphère, les sociétés humaines et ses individus. Ainsi l'Europe a assisté médusée aux précipitations records qui ont entraîné des inondations records dans la région espagnole de Valence et fait au moins 216 morts. Et la perspective en la matière est inquiétante : de nouvelles recherches alertent ainsi sur la possibilité de voir se ralentir l'AMOC (acronyme pour la circulation méridienne de retournement de l'Atlantique), un immense système de courants océaniques interconnectés auquel le célèbre Gulf Stream appartient. Si la prudence s'impose face à ces modélisations complexes, l'ampleur du phénomène – s'il venait à se réaliser – pourrait irrémédiablement perturber le climat de nombreuses régions dans le monde, dont l'Europe occidentale.

Rappelons que le changement climatique n'est qu'une des neuf limites planétaires identifiées par les scientifiques du Stockholm Resilience Centre, ces variables pour lesquels certains seuils ne

devraient pas être dépassés sous menace de voir compromises les conditions favorables dans lesquelles l'Humanité a pu se développer. Parmi elles : l'érosion de la biodiversité, l'utilisation d'eau douce, l'acidification des océans ou encore les pollutions chimiques.

Pour ces thématiques encore, les constats sont inquiétants. Pour ne prendre que la première, la Banque Centrale Européenne considère, dans un rapport publié en octobre, que 69 % des surfaces naturelles d'Europe présentent un statut de conservation défavorable et que 50 % des espèces d'arbres endémiques sont à risque d'extinction. Dans le même temps, l'ONG WWF rappelle dans son rapport annuel que la taille moyenne des populations de vertébrés sauvages a décliné de 73 % depuis 1970 !

Face à ces constats, et bien que le consensus scientifique soit clair sur la nécessité d'envisager de nouveaux modèles de développement, la gouvernance mondiale semble en peine de proposer une voie de sortie valable. Les trois événements internationaux majeurs qui se sont tenus en 2024 : à Bakou (Azerbaïdjan) pour le climat, à Cali (Colombie) pour la Biodiversité et à Busan (Corée du Sud) pour la lutte contre la pollution plastique se sont tous achevés de façon décevante.

Ainsi à l'échelle mondiale, aucune transition énergétique n'est jamais advenue et aucune n'est réellement à l'œuvre aujourd'hui, comme le démontre l'historien Jean-Baptiste Fressoz dans son ouvrage, paru en janvier 2024, « Sans transition ». Plus précisément, l'auteur démontre que nous assistons actuellement à un empilement des différentes sources d'énergie, toutes étant interdépendantes et en relation de symbiose.

Pourtant, de bonnes nouvelles semblent poindre sous les moyennes globales : ainsi les émissions de gaz à effet de serre de l'Union européenne et des Etats-Unis, qui représentent à eux deux environ 20 % des émissions mondiales, devraient diminuer

en 2024, comme en 2023. La France a connu une baisse de l'ordre de 5,3 % au premier semestre 2024, après une diminution déjà significative de 5,8 % en 2023.

Néanmoins, plusieurs écueils restent à surveiller. Ainsi, le Haut Conseil pour le Climat français, dans son rapport annuel publié en juin 2024 alerte sur « *le décalage qui se creuse entre les mesures prises pour faire face au changement climatique et les besoins d'adaptation* » et il constate que « *les aléas climatiques s'intensifient plus rapidement que les moyens mis en œuvre pour en limiter les impacts* ».

Pourtant les pertes économiques causées par des catastrophes naturelles, rendues plus fréquentes et plus brutales par le changement climatique, sont colossales : 310 milliards de dollars pour l'année 2024, selon l'assureur SwissRe, soit plus que le PIB d'un pays tel que la Finlande. Dans le rapport publié en décembre par l'IPBES, le GIEC de la biodiversité, le coût total de l'inaction environnementale est chiffré par les scientifiques entre 10 et 25 000 milliards de dollars par an, soit 10 à 25% du PIB mondial.

L'IPBES, comme la Banque Mondiale, considère que la moitié du PIB mondial, soit 58 000 milliards de dollars, dépend modérément ou fortement de la nature. La Banque Centrale Européenne, qui a fait l'exercice pour la zone euro, est encore plus alarmiste. Selon elle, « *les entreprises, le secteur financier et les décideurs politiques ont longtemps sous-estimé, voire ignoré l'importance économique des services écosystémiques* » et les bénéfices que les sociétés humaines retirent gratuitement des écosystèmes. Elle considère que 72 % des entreprises de la zone euro, soit 3 millions d'entreprises, « *dépendent de manière critique desdits services et seront confrontées à d'importants problèmes économiques en raison de la dégradation des écosystèmes.* »

Ainsi, les entreprises semblent désormais prises en étau entre un risque de transition à court, moyen-terme et des risques physiques à moyen, long-terme.

Dans ce contexte, les exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) semblent aller dans le bon sens. Puisque l'activité économique ne peut durablement s'émanciper

des réalités physiques, le principe de double matérialité imposé devrait permettre aux entreprises de limiter leur externalité négative tout en comprenant mieux leur vulnérabilité face aux risques exogènes. À ces nouveaux indicateurs pourrait s'ajouter le vaste projet consistant à déployer une comptabilité en triple capital, une comptabilité visant à objectiver le calcul de la performance sociétale et environnementale de l'entreprise. Certaines grandes entreprises – tels que Colas – ou ETI s'y essaient déjà.

La question des indicateurs microéconomiques semble indissociable de celle des indicateurs macroéconomiques. Or à ce titre, la remise en cause de la croissance du PIB comme indicateur pertinent de développement dans un contexte de crise environnementale s'accroît. En novembre, le Conseil Économique Social et Environnemental français, le CESE, s'est prêté à l'exercice en analysant les controverses sur la croissance économique dans le cadre de la transition écologique. Il écrit : « *les scénarios et modèles existants confirment que le modèle de croissance dominant trace une trajectoire ne permettant pas de concilier croissance économique et préservation de l'environnement naturel* ».

Du reste, certains observateurs tel que l'ingénieur Jean-Marc Jan-covici, considère que l'Europe est déjà entrée dans une « forme de récession physique », voire une « décroissance larvée » masquée jusqu'alors par une correction de l'inflation « largement conventionnelle ». Dès lors, il conviendrait d'organiser une transition écologique juste et inclusive.

Pour ce faire, Olivier Hamant, chercheur sur l'économie des ressources et des biens communs à l'ENS de Lyon, propose de rompre avec « le culte de la performance » et de privilégier désormais la notion de robustesse. S'appuyant sur sa pratique de biologiste, il démontre à quel point la recherche de performance peut être utile dans un monde stable, prévisible, aux ressources abondantes et disponibles mais devient un vecteur de vulnérabilité critique dans le cas inverse. Selon lui, la surspécialisation et le manque de redondance induits par la performance réduisent en effet considérablement les marges de manœuvre en cas de crise.

D'autres utilisent le Droit comme instrument du changement.

Tandis qu'une véritable politique pénale semble se construire en France – la 30<sup>ème</sup> CJIP environnementale a été signé par Nestlé Waters en septembre 2024 – certaines associations militent pour la reconnaissance et la protection des « droits fondamentaux » de la Seine, personnalité morale.

De façon quelque peu similaire, l'entreprise de services numériques Norsys a fait de la « Nature » un actionnaire par le biais de sa fondation actionnaire, et lui réserve ainsi un siège au Conseil d'Administration avec droit de vote, une présence au comité d'éthique, au comité de mission, au CSE et un pouvoir d'auto-saisine. La nature sera représentée par des personnalités externes issues du monde académique ou des salariés volontaires, l'entreprise veillant à une juste représentativité entre hommes et femmes ainsi qu'en âge.

Plus fondamentalement, ces initiatives démontrent la nécessité de penser des solutions systémiques dont la gouvernance inclut les diverses parties prenantes lors des phases de conception, de mise en œuvre et de décision. Une façon de développer une approche « Nexus » qui permette de sortir des logiques mortifères de silo et de porter un regard holistique sur ces enjeux civilisationnels. ■





**Retour vers le Genre**

## 5. Retour vers le Genre

« Héroïne féministe » pour le New York Times, « *l'une des 25 femmes les plus influentes de l'année* » selon le Financial Times, des 100 femmes de 2024 pour la BBC, « *personnalités de l'année* » pour l'hebdomadaire flamand Knack... Gisèle Pélicot, victime de multiples viols de la part de son mari et d'une cinquantaine d'hommes qu'elle n'avait jamais rencontré, en rendant public le procès qui l'opposait à ses bourreaux, a soulevé une vague de soutien et d'admiration tout en déclenchant une réflexion mondiale sur les violences sexistes et sexuelles. En témoigne les 180 journalistes, dont 86 étrangers venus assister à l'annonce du verdict, comme les nombreux messages de soutien et de remerciements adressés par divers Chefs d'États à Gisèle Pélicot.

Devenue icône malgré elle, le procès dit de « Mazan » semble avoir ravivé les revendications du mouvement #MeToo, mouvement social encourageant la prise de parole des femmes, la dénonciation des violences sexistes et sexuelles et la culture dite du « patriarcat ». Terrible par son ampleur et son atrocité, l'affaire Pélicot a suscité de nombreux commentaires jusqu'à représenter pour certains le procès de « *la masculinité comme système de domination* », « *un miroir grossissant de la violence masculine ordinaire* ».

Devant « la banalité du mal » que suggère le profil des coupables, hommes ordinaires de tous les âges et de toutes les conditions, certains, comme le député socialiste belge, Paul Magnette, s'interrogent : « *Avons-nous vraiment épuré notre corpus de règles, notre langage et nos modes de pensée des biais de notre culture patriarcale ancestrale ? Nous interrogeons-nous vraiment, et de manière systématique, sur la manière dont les décisions que nous prenons façonnent les relations entre les femmes et les hommes ?* ».

En creux, la question pourrait se tourner ainsi : n'existe-t-il pas un continuum entre les inégalités de genre, les « petites » vexa-

tions, humiliations et autres preuves de sexisme quotidiens et les actes plus graves, comme ceux auxquels a été victime Gisèle Pélicot ? L'acceptation des premiers ne rend-il pas plus probable la commission des seconds ? Le tout ne forme-t-il pas un système, illégitime, que d'aucuns qualifient de patriarcal ?

Les chiffres ne sont guère rassurants. Selon le rapport annuel du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes sur le sexisme, 92 % de la population considèrent que les hommes et les femmes ne sont pas traités de la même manière dans au moins une sphère de la société et 9 femmes sur 10 déclarent avoir déjà renoncé à des actions ou modifié leur comportement pour ne pas être victimes de sexisme !

Et ce constat est loin de s'arrêter à la porte des entreprises. Au contraire, le monde du travail reste perçu comme la sphère la plus inégalitaire : seules 20 % des personnes interrogées considérant que les hommes et les femmes y sont égaux. Tout aussi préoccupant, selon la dernière étude du Baromètre sur le sexisme au travail, publié en 2023, pour 8 femmes sur 10 les attitudes ou déclarations sexistes sont encore régulières au travail !

Ces comportements s'accompagnent en outre d'inégalités structurelles que le corpus juridique actuel – au premier rang desquels l'index de l'égalité professionnel de 2018 – peine à enrayer, malgré des avancées positives.

Ainsi selon le rapport de la Défenseure des Droits, publié en 2024 mais s'appuyant sur des chiffres de l'INSEE d'années antérieures, le revenu salarial moyen des femmes était inférieur de 24 % à celui des hommes. En 2023, à poste et profil identique, une femme aurait gagné 5,3 % de moins qu'un homme. Pour les cadres, ce chiffre aurait été de 6,9 %, et même de 11 % chez les plus de 55 ans, selon une étude de l'APEC, publiée en 2024. Pire, cet écart n'aurait quasiment pas évolué en 10 ans, date de la première étude de l'APEC sur le sujet (-1,6 % seulement).



Las, 23 % des entreprises contraintes de publier un index de l'égalité professionnelle ne l'auraient pas fait au 1<sup>er</sup> mars 2024. Surtout, les sociétés échouant à remplir leur obligation de déclaration ou de mise en œuvre de mesure de remédiation n'ont que très rarement écopé des sanctions pourtant effectivement prévues par la loi. Initialement brandie par les pouvoirs publics, la menace de pratiquer le « *name and shame* » semble, quant à elle, avoir été purement et simplement oubliée.

Pour les grands groupes opérant à l'international, la situation s'avère aussi problématique : l'Organisation Internationale du Travail (OIT) considère que l'écart salarial entre les hommes et les femmes est de 20 % à l'échelle mondiale et l'ONU estime qu'il faudrait, au rythme actuel d'avancement, 140 ans pour gommer les inégalités de genre au travail.

Et selon cette dernière, la situation pourrait même s'empirer du fait de l'environnement poly-crisis affectant plus durement le droits des femmes. C'est également la conviction d'une ONG comme Amnesty International qui pointe, la responsabilité des systèmes technologiques dans le renforcement des inégalités de genre. Ayant publié une note d'information sur le sujet en juillet, l'association considère que « *toute technologie utilisée à des fins de gouvernance se trouve imbriquée dans le contexte discriminatoire (...) préexistant* ».

Si a priori la lutte pour l'égalité semble un sujet assez consensuel, force est de constater, ces dernières années, l'apparition de vents contraires. Ainsi, la proportion de répondants français qui pensent qu'il en a « *déjà été fait assez en matière d'égalité femmes-hommes* » progresse de façon spectaculaire, passant de 27 % en 2019, à 43 % en 2024, selon un sondage IPSOS. Surtout un écart culturel et politique nouveau se creuse entre les plus jeunes répondants féminins et masculins. Les jeunes femmes (18-30 ans) sont ainsi très significativement plus progressives que les hommes du même âge : l'écart étant en moyenne de 30 points – ce qui est inédit, et partagé dans le monde : des États-Unis à la Chine en passant par l'Allemagne, la Tunisie ou la Corée du Sud !

Derrière ces chiffres se laisse deviner une inquiétante polarisation due au vif regain de l'idéologie masculiniste chez les

jeunes hommes ces dernières années. Ainsi, selon les chiffres du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, si 9 % des hommes de 50 à 64 ans estiment que « *les hommes sont davantage faits pour être patrons* », ils sont 28 % des 25-34 ans à le penser.

Dans ce contexte, certaines femmes assument pratiquer sur leur lieu de travail un micro-féminisme militant consistant par exemple à adresser ses mails d'abord à la collaboratrice plutôt qu'à son directeur ou à ignorer ostensiblement tout homme qui couperait la parole à une femme.

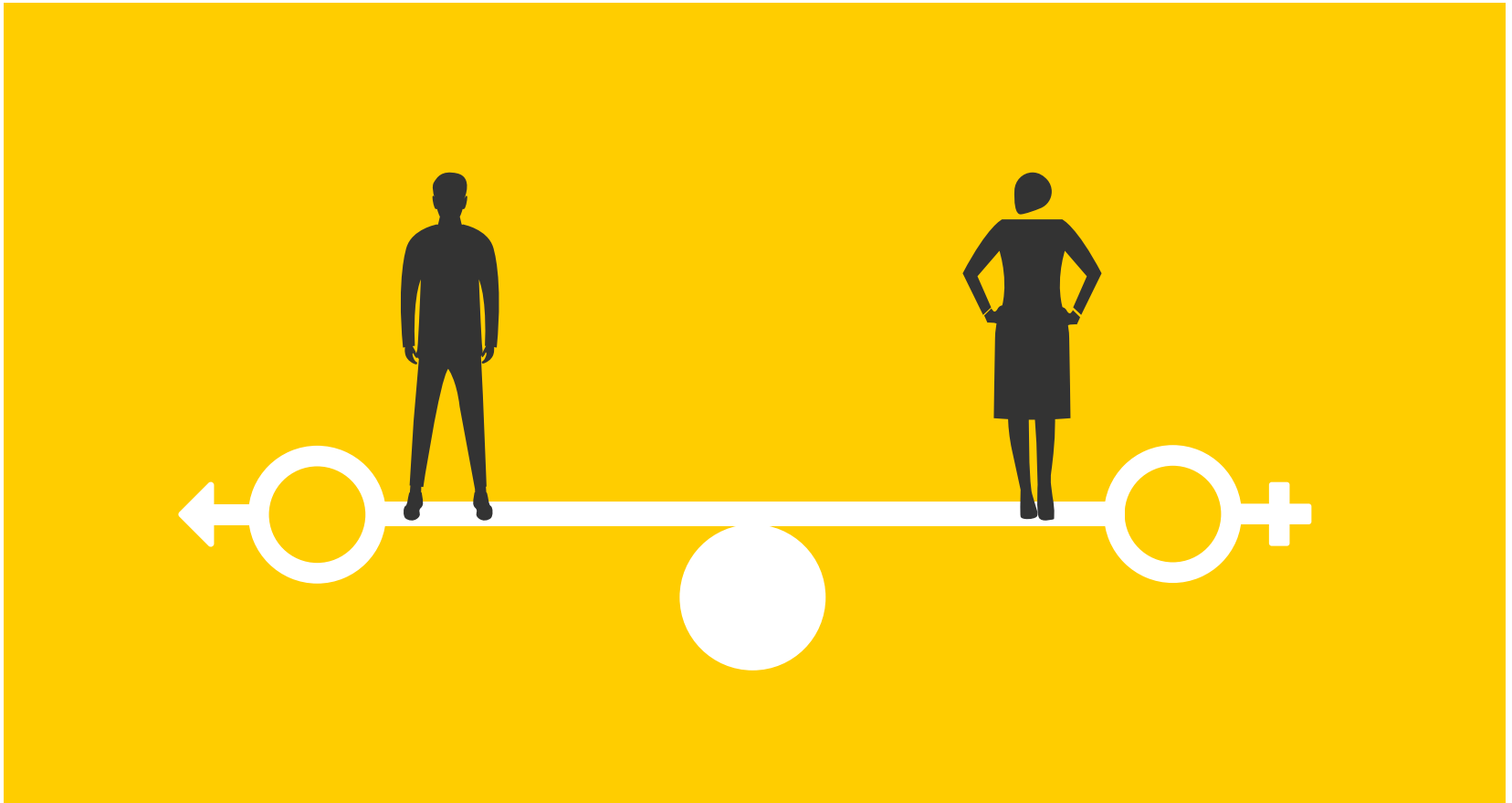
À la lumière de ces constats, la lutte pour l'égalité des genres (ré)apparaît comme un chantier prioritaire pour la société comme pour les entreprises qui s'inscrivent et assument une démarche de responsabilité sociétale ambitieuse. Pour la Défenseure des Droits, ce mouvement doit d'abord passer par un meilleur respect des obligations de conformité à l'index professionnel, voire à sa révision de façon à intégrer de nouveaux critères sensés permettre de mieux appréhender les inégalités économiques en entreprise.

Par ailleurs, le développement et la montée en puissance des dispositifs d'alertes internes et des processus d'enquêtes internes doivent permettre de mieux identifier et sanctionner tout comportement indésirable. Si les actions de formation semblent toujours bienvenues, certains observateurs notent qu'elles peuvent parfois conduire à perpétuer les inégalités en valorisant à outrance des modèles et des comportements « masculins » de performance et d'hyper-investissement – en privilégiant par exemple la figure du manager à celle de l'expert – ou en incitant les femmes à trouver par elle-même des solutions et des ressources leur permettant de surmonter les inégalités qu'elles subissent.

Pour ces experts, les entreprises doivent envisager des solutions plus systémiques qui tiennent notamment à une plus grande transparence dans les processus de rémunération et, surtout, de promotion. Ainsi, Dominique Meurs, finaliste du prix « Penser le travail 2024 » du Monde pour son ouvrage « Les Entreprises et l'égalité femmes-hommes » invite à « passer au crible les procédures de promotion » en favorisant la mise en compétition des candidats internes.



Enfin de nombreuses associations féministes militent pour un allongement et une meilleure répartition des congés parentaux entre les deux parents, sur le modèle suédois, où les deux parents peuvent se répartir un solde de 390 jours pour la garde leur nouveau-né. Une pratique qui pourrait accompagner une tendance mondiale qui voit les pères souhaiter plus systématiquement s'investir dans la parentalité. Ainsi, un sondage cité par les médias officiels chinois, relève que 52 % des Chinois accepteraient de devenir pères au foyer... Ils sont 65 % en France. Signe d'un nouveau temps ? ■





**L'individu au travail :  
la quête d'autonomie**

## 6. L'individu au travail : la quête d'autonomie

Si l'Organisation internationale du travail (OIT) considérait, dans un rapport publié en janvier 2024, qu'à l'échelle mondiale, 77 % des employeurs continuent de faire face à des difficultés de recrutement, force est de constater que la pénurie de main d'œuvre s'avère moins critique que lors des années post-covid. Cette situation semble s'expliquer dans une large mesure par la dégradation de l'environnement économique – particulièrement sévère en Europe où l'Allemagne devrait connaître une seconde année de récession.

En France, les chiffres de la DARES indiquent également une contraction de l'emploi en 2024, dans un contexte marqué par l'inexorable désindustrialisation du pays et les nombreuses fermetures d'usines.

Par ailleurs, les avancées technologiques continuent de bouleverser le marché du travail en permettant l'automatisation des tâches répétitives et faciles à standardiser, du fait de la démocratisation des systèmes d'intelligence artificielle et de la robotisation.

Ce faisant, une double fracture semble s'opérer : d'une part entre les métiers à haute valeur ajoutée ou impliquant des relations humaines non automatisables, et les métiers de niveau intermédiaire, constitués de tâches routinières et répétitives, d'autre part, et entre métiers délocalisables et métiers non-délocalisables. Ainsi certains secteurs demeurent en tension de recrutement comme les activités relatives au numérique, à la gestion des risques et à la transition énergétique, aujourd'hui à haute valeur ajoutée, ou des métiers impliquant des relations humaines et non-délocalisables comme les services à la personne ou les prestations de transport ou logistique.

Les diplômés dans les secteurs en tension apparaissent aujourd'hui comme les « gagnants » de la mondialisation et de la numérisation, possédant un fort pouvoir de négociation et de hauts salaires, tandis que nombre d'emplois intermédiaires s'avèrent soumis à

une plus grande instabilité voire à un certain déclin. Si le spectre de la précarité et du « mal-travail » lève au-dessus des seconds, les premiers ne sont pas à l'abri d'une forme de « neuroépuisement », face à l'accélération ressentie de l'activité et la sensation de manque de temps qu'elle entraîne.

Au-delà des effets de polarisation et de dualité du marché du travail, 67 % des Français déclarent aller au travail de manière mécanique, sans motivation voire à reculons, selon le Baromètre 2024 Qualité de vie et Conditions de travail réalisé par Qualisocial.

Parallèlement à ces observations, certaines évolutions d'ordre sociologique tendent à bousculer le marché du travail. Habités à partager leurs opinions sur les réseaux sociaux, et gagnés par une forte individualisation, c'est-à-dire par une valorisation croissante de l'autonomie individuelle et de la capacité de chacun à faire ses propres choix dans tous les domaines de sa vie, les individus des pays plus développés d'Europe tendent à défendre plus vigoureusement leurs choix et opinions dans leur vie professionnelle.

Ainsi, si les conflits ouverts restent rares, le fait religieux s'intensifie en France en 2024 : 71,4 % des personnes interrogées dans le cadre du Baromètre du fait religieux en entreprise, réalisé par l'Institut Montaigne, ont repéré des situations marquées par le fait religieux en entreprise. Ce chiffre, en constante hausse depuis que l'étude existe, n'était que de 66,7 % en 2022.

Autre indice de cette tendance : la création de collectifs informels de salariés pour s'emparer de la question écologique au sein de leur entreprise afin de pallier le manque supposé d'investissement des directions et des syndicats sur ce sujet. L'association « Les Collectifs » qui recense ces initiatives en France en dénombre aujourd'hui plus de 250, dont 120 opérationnelles et matures.

Si ce phénomène semble plutôt réservé aux populations de cadres les plus jeunes, différentes enquêtes sociologiques tendent

à démontrer que les jeunes actifs ne sont pas si différents des autres générations dans leurs aspirations au travail, si ce n'est qu'ils osent plus prendre la parole sur ce qu'ils attendent du travail, qu'ils bénéficient d'emplois plus précaires et, dans l'ensemble, sont plus diplômés que leurs aînés. Des dispositions qui les rendent méfiants vis-à-vis de tout idée de sacrifice au bénéfice de leur entreprise.

Ainsi l'ensemble de la conjoncture socio-économique semble acter la fin de l'entreprise « communautaire » ou « entreprise providence » caractérisée par « *des carrières longues, souvent sécurisées, accompagnées d'avantages sociaux importants et favorisant l'intégration durable des salariés.* »

À l'inverse, le travail est touché par des phénomènes de flexibilisation et de liquéfaction en matière de temps, de lieu et d'action. Tandis que la frontière entre temps d'emploi et temps personnel continue à s'estomper sous l'effet conjugué de la hausse de l'âge de départ à la retraite et de la numérisation, la généralisation du télétravail – malgré de fréquentes remises en question – laisse entrevoir une forte hausse du nombre de *digital nomads* dans les années à venir et un ébranlement de l'unité de lieu de travail.

Enfin, qu'elles soient subies ou choisies, les pratiques de *slashing* et la polyactivité semblent s'amplifier jusqu'à devenir communes. Facilitées par l'évolution du cadre réglementaire relatif à l'autoentreprise et la demande des entreprises de relations professionnelles plus flexibles, ces pratiques conduisent des travailleurs, indépendants ou salariés, à articuler plusieurs activités professionnelles parfois radicalement différentes.

Pour faire face à ces tendances et permettre de conserver le lien de loyauté qui doit lier l'entreprise à ses salariés, plusieurs chemins semblent néanmoins exister.

À l'heure où la recherche de « sens au travail » devient « un enjeu majeur de santé public », dans la mesure où elle est corrélée positivement avec une hausse de l'absentéisme et une dégradation de la santé mentale – et notamment par une multiplication par deux du risque de dépression – il convient de veiller particulièrement aux effets négatifs des changements organisationnels

fréquents, du management vertical et des process standardisés comme le reporting, que certains observateurs associent à une forme de néotaylorisme numérique.

Au contraire les tâches qui sollicitent l'ingéniosité, l'attention, l'engagement, la sensibilité participent d'un travail émancipateur. À ce titre, l'éthique a un rôle à jouer. De récentes études tendent en effet à démontrer que le déploiement sincère et matériel d'une politique RSE conduit les salariés à ressentir un sentiment « d'élévation morale », positif pour la santé mentale comme pour l'engagement.

De manière plus large, les experts invitent à accroître le pouvoir d'agir et l'autonomie des salariés, sur l'organisation comme sur la finalité du travail, comme le pense le Directeur général de la MAIF, Pascal Demurger, dans une prise de parole en septembre 2024. Il en résulterait une forme de « démocratisation » du fonctionnement des entreprises qui viendrait palier l'inexorable déclin des organisations syndicales. À ce titre, certains proposent par exemple d'accorder à tous les salariés une demi-journée par mois pour se réunir et discuter sur l'organisation, les impacts et les finalités de leur travail. Cet exercice pourrait mener à la formalisation de propositions auxquelles l'employeur serait contraint d'apporter une réponse.

Pour objectiver ces pratiques, d'autres proposent la création d'un indicateur de la qualité au travail qui agrégerait par exemple : la rémunération, les conditions d'emploi, de travail, les horaires, la conciliation vie professionnelle-vie personnelle, l'accès à la formation, les perspectives de carrière et la participation aux décisions.

Enfin, dans un environnement polycrise dans lequel le poids de l'incertitude se fait de plus en plus fort, tous les experts reconnaissent la nécessité de cultiver une forme d'adaptabilité et les capacités d'apprentissage des salariés. Ici encore les études démontrent qu'il est alors nécessaire de renforcer les opportunités de formation, l'autonomie des salariés et un style d'encadrement coopératif. Sous ce prisme, la France apparaît dans la moyenne, mais distancée par les pays d'Europe du Nord. Un chemin semble donc possible. ■



**Entrepreneurs et dirigeants :  
les nouveaux politiques ?**

## 7. Entrepreneurs et dirigeants : les nouveaux politiques ?

Entré en application en 1950 pour relancer la consommation et lutte contre la pauvreté, le SMIG – salaire minimum interprofessionnel garanti – aujourd’hui rebaptisé SMIC – salaire minimum interprofessionnel de croissance – doit permettre « d’assurer à l’individu et à la famille les conditions nécessaires à leur développement » en leur garantissant « la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et le loisir ». Pour définir sa hauteur, le pouvoir politique français se base sur « le panier de la ménagère », le salaire moyen et le taux d’inflation.

Aujourd’hui fixé à 11,88 euros brut de l’heure, le SMIC est-il un salaire décent ? Cette seconde notion consacré par l’Organisation Internationale du Travail (OIT) a été reprise dans le cadre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Le salaire décent est défini par l’OIT comme la « rémunération perçue par un travailleur pour une semaine de travail normal, qui lui permet de subvenir à ses besoins essentiels (nourriture, eau, logement, éducation, santé, le transport et la prévoyance en cas d’événements imprévus), ainsi que ceux de sa famille » : une définition finalement très proche de la philosophie ayant mené à la création du SMIC.

Ainsi lorsque le 17 avril 2024 Michelin annonce son souhait de mettre en place un salaire décent pour l’ensemble de ses 132 000 salariés dans le monde, c’est un coup de tonnerre : un salaire décent serait de 40 000 euros bruts en région parisienne et de 25 000 euros bruts à Clermont Ferrand, soit, en toutes hypothèses, au-dessus du SMIC actuel, de 21 203 euros bruts annuels sur l’ensemble du territoire français.

Du reste, le cas de Michelin n’est pas isolé : plusieurs multinationales se sont engagées en ce sens dans le cadre de l’initiative Business for Inclusive Growth (B4IG) et L’Oréal a par ailleurs annoncé souhaiter étendre ce dispositif aux employés de ces fournisseurs stratégiques d’ici à 2030.

Face à cette annonce, l’ancien ministre de l’Économie, Bruno Lemaire, pourtant opposé lors de la dernière conférence sociale sur les bas salaires à toute augmentation du SMIC ou indexation des salaires sur l’inflation, a salué sur X, la déclaration de l’équipementier automobile. Habituellement arbitrée par l’État, la question du salaire minimum, et celle, très corrélée, du salaire décent, semblent ainsi subrepticement transférées à la discrétion des acteurs économiques privés. Ce signal, parmi d’autres, tend à démontrer l’intrication de plus en plus forte de la sphère économique et de la sphère politique, la première héritant de plus en plus des prérogatives et des responsabilités de la seconde.

Si l’intervention directe des entreprises dans le champ politique reste encore mesurée – les organisations patronales n’ayant par exemple pas réussi à s’accorder sur un mot d’ordre commun dans un contexte de montée en puissance du Rassemblement National aux élections législatives de juillet 2024 – force est néanmoins de constater la cristallisation des positions de certains acteurs économiques des deux côtés du spectre politique.

Ainsi, alors que le Mouvement Impact France – représentant d’entreprises tels que la MAIF, le Crédit Mutuel, Leboncoin ou La Poste – a appelé à voter contre le RN aux législatives de 2024, des entrepreneurs célèbres tels que Vincent Bolloré ou, plus encore, Pierre-Edouard Stérin, font de moins en moins secret de leur volonté d’entamer une « bataille culturelle » pour promouvoir libéralisme économique et valeurs conservatrices, en soutenant directement des partis tels que le RN, ou en transformant certaines entreprises de presse en relais d’influence.

Parmi les entrepreneurs, certains s’imaginent même participer plus directement à la vie politique. Si en France, Xavier Niel ne fait que « rêver » de la Mairie de Paris, outre-Atlantique, ce phénomène, historiquement plus consensuel, semble aujourd’hui atteindre de nouveaux sommets.



Nommé par le nouveau président américain, Donald Trump, lui-même entrepreneur, en charge d'un ministère de « l'efficacité gouvernementale », Elon Musk n'a ainsi pas eu les pudeurs du fondateur de Free. Très investi dans la campagne du candidat républicain, le fondateur de Tesla et Space X porte ouvertement un agenda politique radicalement conservateur et libertarien.

Si la position d'Elon Musk, ancien démocrate et défenseur des droits LGBTQ+, n'est pas encore majoritaire dans la Silicon Valley, elle n'en fait pas moins des émules. Traditionnellement progressistes, les milliardaires de la Tech tendent en effet à adhérer de plus en plus au mouvement libertarien, dont la doctrine leur apparaît favorable à leurs intérêts économiques : entre promotion débridée du progrès technologique et critique du rôle de l'État et des réglementations.

Si les pratiques d'influence du monde économique sur le monde politique ne sont pas nouvelles aux Etats-Unis, le poids économique de ces nouveaux acteurs, mais surtout la puissance politique de leurs produits font apparaître la problématique sous un nouveau jour. Architectes du monde numérique et d'une partie de ses infrastructures physiques, ce « *nouveau centre de pouvoir politique* » selon les mots de l'historienne Maya Kandel, gagne en influence sur des domaines – traditionnellement considérés comme de l'ordre du régalien ou sévèrement encadrés par les pouvoirs publics – accès et détermination de l'information, accès aux réseaux, création de monnaie, aérospatial, militaire.

Puisque « *Code is Law* » comme l'avait démontré Lawrence Lessig, dans le monde numérique, la réglementation privée s'impose. En 2024, un exemple suffit à démontrer cet adage : les décisions stratégiques arrêtées par Elon Musk quant au fonctionnement de la plateforme X, ex-Twitter, ont ainsi radicalement fait évoluer le fil des utilisateurs de la plateforme, tout en permettant, dans le même temps, de bénéficier d'une amplification accrue de ses propres posts.

À l'inverse un ensemble d'éléments semble inviter les entreprises – notamment européennes – à emprunter un chemin orthogonal en haussant leurs exigences ESG. Ce mouvement semble permis notamment par le transfert de responsabilité du politique vers les

entreprises dans le cadre d'une innovation juridique soutenue, par la multiplication des principes et référentiels de *soft-law*, comme, d'une certaine mesure, par les revendications plutôt progressistes des populations occidentales aisées et par les appels à agir de la communauté scientifique.

Ces pressions conduisent les entreprises à intégrer dans leur stratégie et leur modèle d'affaires des considérations d'ordre éthiques – sociétales et environnementales – proches de convictions politiques traditionnellement plutôt défendues à gauche de l'échiquier politique. Ainsi, sans que l'affaire n'ait fait l'objet d'un traitement judiciaire, le groupe suédois Ikea a annoncé en octobre 2024 s'engager à verser 6 millions d'euros au fonds national d'aide aux victimes de la République démocratique allemande (RDA) en raison de l'emploi de prisonniers politiques par certains de ses sous-traitants en RDA dans les années 70 et 80.

En matière environnementale, la prise en compte des limites planétaires conduit à interroger les modèles d'affaires et à repenser les offres de produits et services. Plus encore, certains entrepreneurs issus de la communauté B Corp invitent à penser des entreprises « rebelles » capables de « *prendre soin des humains, préserver le vivant et partager les richesses* ». Cinq ans après son entrée en vigueur, 1 500 entreprises, représentant 905 000 salariés en France se sont dotées de la qualité d'entreprises à missions, en croissance annuelle forte – de l'ordre de 34 % depuis 2023.

À quoi aboutira cette politisation et cette forte polarisation des acteurs économiques ? Assiste-on à un simple « *backlash* », un retour de bâton, ou la tendance est-elle au retour durable à des conceptions conservatrices ? Comment distinguer la vague du ressac ?

Il est impossible de trancher ces interrogations de façon définitive tant « *on ne subit pas l'avenir, mais on le fait* », comme l'écrivait Georges Bernanos. Plutôt est-il possible de constater qu'il existe aujourd'hui une puissante lutte pour l'hégémonie culturelle entre courants conservateurs et progressistes et que les entreprises et leurs dirigeants se trouvent au cœur de cet affrontement, s'ils n'en sont pas les principaux protagonistes.

Peut-être que la consécration géopolitique d'un monde multipolaire et la « démondialisation » flottante pourraient conduire à rassembler le secteur économique autour d'une nécessité – a priori consensuelle – de souveraineté nationale. Mais cet impératif – d'ordre fondamentalement politique – pourrait-il conduire les entreprises à privilégier des zones géographiques « alliées », voire des Nations, alors qu'en France, l'actionnariat français du SBF120 est passé, en 20 ans, de 72 % à 34 %, faisant craindre à certains un « déracinement » des « champions nationaux » ? Ici encore, les dirigeants et administrateurs d'entreprises héritent d'un pouvoir aussi nouveau que considérable. ■





---

## **CAHIER DES TENDANCES 2025**

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Edition janvier 2025

Ce cahier est le fruit d'une réflexion collective menée sur l'année 2024 par des responsables éthique et conformité, adhérents du Cercle d'Éthique des Affaires, sous la direction de Louis Colin.

Rédaction : Louis Colin, Poincaré Consulting

Illustrations couverture et pages intérieures - Crédits : ma\_rish, DrAfter123, Shivendu Jauhari, Aksiniya\_Polyarnaya, Afry Harvy, Yutthana Gaetgeaw - istockphoto.com

[www.cercle-ethique.net](http://www.cercle-ethique.net)

CAHIER  
DES  
**TEN  
DAN  
CES**

**2025**

---

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES  
Edition janvier 2025  
[www.cercle-ethique.net](http://www.cercle-ethique.net)



---

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES