



**HAL**  
open science

# La sobriété dans le pilotage des performances individuelles : pratiques d'un management responsable favorisant la vitesse

Amélie Blot Lefevre Matte

## ► To cite this version:

Amélie Blot Lefevre Matte. La sobriété dans le pilotage des performances individuelles : pratiques d'un management responsable favorisant la vitesse. Colloque co-organisé par le Pacte civique et le CNAM (Conservatoire national des arts et métiers)-LIRSA (Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action), en partenariat avec la revue "Entreprise & Société ", Apr 2023, Paris, France. hal-04397287

**HAL Id: hal-04397287**

**<https://hal.science/hal-04397287>**

Submitted on 16 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



le cnam

**DOSSIER DU PARTICIPANT AU COLLOQUE  
« LES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DE LA  
SOBRIÉTÉ :  
ENJEUX ET CONDITIONS DE MISE EN  
ŒUVRE »**

5 avril 2023 au Cnam

## **AVANT-PROPOS**

*Ce colloque co-organisé par le Pacte civique et le Cnam-Lirsa, en partenariat avec la revue scientifique « Entreprise&Société » a pour objet d'approfondir les enjeux et les conditions de mise en œuvre de la sobriété en entreprise.*

*Il présentera l'état de l'opinion des français et des salariés sur le sujet de la sobriété. Il donnera également à voir des travaux de scientifiques autour de la sobriété en entreprises.*

*Trois tables rondes, autour de la stratégie, de la place des salariés et de l'enjeu d'une comptabilité carbone, permettront un dialogue entre académiques, responsables d'entreprises et représentants de salariés sur les enjeux et conditions de mise en œuvre de la sobriété en entreprises.*

# PROGRAMME

**8h45** : Café d'accueil

**9h15** : accueil par **Madina Rival**,  
(directrice du laboratoire Lirsa du Cnam).  
Introduction de **Bénédicte Fauvarque-Cosson**  
(administratrice générale du Cnam) et **Jean-Baptiste de Foucauld** (cofondateur du Pacte civique).

**9h40** : présentation du sondage du Pacte civique « le regard des salariés sur la sobriété en entreprises » : **Thomas Genty** (Viavoice) et **Éric Thuillez** (Pacte civique).

**10h00** : vidéo réalisée par le Pacte civique à partir d'interviews de chefs d'entreprises, et du GIEC, autour de la définition de la sobriété.

**10h10** : Session scientifique « Entreprise et sobriété » de la revue "Entreprise & Société" Donner à voir la fabrique du savoir sur la problématique de la sobriété dans le champ des sciences de gestion.

Introduction et modérateur : **Jérôme Méric** (rédacteur en chef de la revue "Entreprise & Société")

Présentation et discussion de chaque contribution :

- **Amélie Matte-Blot Lefèvre** (Ernst & Young, Université Paris Dauphine), « La sobriété dans le pilotage des performances individuelles : pratiques d'un management responsable favorisant la vélocité ».
- **Laurent Cappelletti** (Cnam, Paris), « Sobriété et réduction des coûts cachés ».
- **Laurent Lavigne** (Université de Lorraine), « Modélisation d'un système de production et son impact dans la performance économique et environnementale. Le rapport de transformation d'un cost-unit en business-unit dans une Abbaye ».
- **Arnaud Gautier** (Université de Poitiers), **Berger-Douce Sandrine** (Mines Saint Etienne). "Et si sobriété rimait avec pérennité ? Regards croisés de dirigeants du numérique."

**11h45** : table ronde « La sobriété, une nouvelle culture pour les entreprises, demain ?

Modérateur : **Olivier Basso** (professeur associé au Cnam).

Participants : **Mélanie Berger-Tisserand** (présidente du CJD), **Antoine Frérot** (Pdg de Veolia), **Valérie Guillard** (professeure à l'université Paris Dauphine), **Emilie Béral** (ancienne directrice de Vigeo-Eiris/Moody's ESG)

**14h15** : table ronde « Sobriété en entreprises : quelle place pour les salariés et leurs représentants ? »

Modératrice : **Anne Marchais-Roubelat** (maître de conférences HDR Cnam-Lirsa).

Participants : **Françoise Dany** (professeure à Emlyon business school), **Joël Lebreton** (ancien président de Transdev et de Keolis), **Ute Meyenberg** (secrétaire nationale cfdt-cadres).

**15h30** : table ronde « Sobriété en entreprises ; quelle place pour les comptables et financiers » ?

Modérateur : **Alain Burlaud** (professeur émérite au Cnam).

Participants : **Jérôme Cazes** (co-créateur de carbone sur factures), **Emmanuel Millard** (président de DFCCG), **Alexandre Rambaud** (maître de conférences à AgroParis Tech -CIRED)

**16h45** : Le regard d'un grand témoin. **Anne Varet** (directrice de la Recherche à l'ADEME)

**17h15 - 17h30** : conclusion par **Jacky Richard** (coordinateur du Pacte civique).

La synthèse du colloque sera publiée dans la revue "Entreprise & Société" classée "Fnege" et "Hceres"

## **Le thème de la sobriété :**

La sobriété est, depuis 2011, une valeur fondatrice du Pacte civique, qu'il conjugue avec les valeurs de créativité, de justice, et de fraternité, pour inspirer une autre façon de promouvoir l'intérêt général en démocratie, et d'inspirer les politiques publiques.

Sujet tabou dans les médias et les débats politiques, jusqu'à fin 2021, elle devient un élément de géostratégie, dans le contexte de guerre en Ukraine. Elle figure comme un élément clé de réussite des scénarios de transition énergétique dans les rapports d'experts (Ademe, RTE, Négawatt...). Elle a fait son apparition, dans le débat politique, en 2022, avec la présentation du plan de sobriété du gouvernement, adressé aux particuliers et à tous les acteurs économiques.

Le colloque permettra de mieux cerner les problématiques des entreprises pour s'approprier et mettre en œuvre de nouveaux modes de productions et de consommations qui interrogent leur raison d'être, leur gouvernance, leur fonctionnement au quotidien, le rapport à leurs clients et à leurs salariés.

## **Quelle définition de la sobriété ?**

La définition qu'a donnée le Pacte civique dans ses sondages est : « la sobriété est un concept qui nous incite à poser et accepter des limites à l'exploitation de la nature, à la recherche de l'intérêt personnel, à la satisfaction infinie et instantanée des désirs. On pourrait ajouter que c'est consommer, se développer, sans nuire ni à autrui ni à soi-même ».

Dans le cadre du colloque, le Pacte civique adopte la définition de la sobriété que le Giec a retenue, dans son rapport 2022, après 4 ans de débats : « l'ensemble des mesures et de pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter l'utilisation d'énergie, de matériaux, de terres et d'eau tout en garantissant le bien-être de tous dans le

cadre des limites planétaires» (6e rapport du GIEC - résumé pour décideurs).

## **Le colloque précise ce que disent les sondages sur l'opinion des français sur la sobriété :**

### **1 - Dans leur vie personnelle...**

En synthèse, il ressort d'un sondage publié par le Pacte civique en septembre 2021, que les français sont plutôt en avance sur le personnel politique sur la nécessité d'une plus grande sobriété :

- Un peu plus d'un Français sur deux se sent poussé à consommer plus que ce qui est nécessaire. Les Français estiment qu'ils surconsommant dans les domaines de l'habillement, de l'alimentation et de la consommation énergétique.
- 72 % seraient prêts à aller vers plus de sobriété à l'avenir.
- Les Français souhaitent modifier leur comportement et plébiscitent la consommation de produits locaux (85 %), la limitation de leur consommation énergétique (81 %), et l'attention portée à la provenance et la composition des produits de consommation (81 %).
- Fait notable : les Français se sentant limités ou restreints dans leur consommation élémentaire (habillement, alimentation, énergie) sont autant réceptifs au concept de sobriété que la moyenne des Français.
- Les raisons écologiques font partie des principales motivations pour lesquelles une partie des Français limitent ou visent à diminuer leur consommation, notamment énergétique. La lutte écologique est perçue comme l'un des principaux objectifs que devrait se fixer la société.

Mais la sobriété doit rimer avec liberté. Si une nouvelle façon de consommer est privilégiée par rapport à une limitation pure et simple, il est cependant essentiel pour les

Français de conserver une liberté dans leur consommation, ainsi qu'une possibilité pour eux de se « faire plaisir ».

## 2 - ...et en tant que salariés

Anne Rodier dans une chronique dans le journal « Le Monde », commente le sondage du Pacte civique réalisé par Viavoice sur « le regard des salariés sur la sobriété », publié le 12/10/22.

« L'étude sur « Le regard des salariés sur la sobriété en entreprise », publiée mercredi 12 octobre, réalisée par l'institut Viavoice pour le collectif Pacte civique, révèle tout d'abord que moins d'un salarié sur deux (47 %) a une idée précise de ce qu'est la sobriété en entreprise, 28 % n'en ont même jamais entendu parler. Avec des différences importantes selon les générations. Chez les jeunes, le sujet est sensible : 60 % des 18-24 ans voient bien de quoi il s'agit.

Malgré le manque de maîtrise de cette notion, plus des deux tiers des salariés interrogés estiment que la sobriété existe déjà dans leur entreprise et 79 % affirment personnellement adopter ou essayer d'adopter de nouveaux comportements dans leur vie professionnelle. Ils parlent, dans cet ordre, de : « comportements sobres », « trier les déchets », « respecter les collègues », « éteindre la lumière en partant le soir ».

Quand on les interroge sur les priorités que devrait se fixer leur entreprise, hormis les mesures de bon sens que de nombreuses entreprises appliquent déjà, comme celle d'éteindre la lumière pour réduire la consommation, ils ne ciblent pas forcément les mêmes actions que le plan de sobriété énergétique du gouvernement. Ils abordent cette notion avec un prisme plus large

Juste derrière la réduction de la consommation d'énergie et de l'empreinte carbone (30 % des salariés), la gestion des stocks (26 % des salariés), viennent la bonne qualité des relations entre dirigeants et collaborateurs (25 %) et l'encadrement de l'échelle des rémunérations (24 %). Deux

mesures plutôt liées à la qualité du dialoguesocial et à la réduction des inégalités qu'à la note d'électricité, mais que les salariés intègrent dans le concept de sobriété en entreprise.

L'écart maximal entre les rémunérations devrait se situer dans une fourchette de 1 à 20 pour 64 % des salariés répondant à cette étude ».

### **Le sondage évoqué ci-dessus sera présentés lors de ce colloque.**

## **Le colloque donne à voir que la sobriété est un thème actuel de recherches académiques**

Des chercheurs ayant répondu à un appel à communications de la revue scientifique « *Entreprise&Société* » présenteront leurs travaux :

- « La sobriété dans le pilotage des performances individuelles : pratiques d'un management responsable favorisant la vélocité » - A. Matte-Blot Lefèvre (Ernst & Young, Université Paris Dauphine)
- « Sobriété et réduction des coûts cachés » - L. Cappelletti (Cnam Paris)
- « Modélisation d'un système de production et son impact dans la performance économique et environnementale. Le rapport de transformation d'un cost-unit en business-unit dans une Abbaye » - L. Lavigne (Université de Lorraine).
- « Et si sobriété rimait avec pérennité ? regards croisés de dirigeants du numérique ». Alain Gautier (université de Poitiers), Sabine Berger-douce . (Mines saint Etienne)

A l'issue des présentations, s'ensuivront des discussions modérées par Jérôme Méric, rédacteur en chef de la revue « *Entreprise & Société* ».

## **Le Colloque est l'occasion d'échanges entre académiques et représentants d'entreprises ou de salariés.**

### **1 - Thème de la table ronde « « La sobriété, une nouvelle culture pour les entreprises, demain ? »**

Cette table ronde cherchera à établir :

- *Le point de la situation : - où en est-on de la sobriété en entreprise aujourd'hui ? Des actions ponctuelles ? Une démarche déjà profonde ou encore superficielle ? Les entreprises commencent-elles à promouvoir la sobriété, au-delà des règles de bonne gestion, et, pour certaines, de l'obligation de mettre en œuvre des plans de sobriété ? Les efforts consentis sont-ils à la hauteur des objectifs de décarbonation, à l'horizon 2050 ?*
- *Faut-il promouvoir une vision plus globale de la sobriété qui serait une occasion de repenser la « raison d'être » de l'entreprise, sa manière d'exercer ses métiers et ses modes de production, ainsi que ses rapports avec ses différentes parties prenantes managers, salariés, clients, lieux d'approvisionnements, sous-traitants, territoires, etc. ?*
- *Quel lien entre sobriété et profitabilité : comment trouver le bon équilibre ?*
- *Comment progresser, à partir de quels leviers ? Internes ? Externes ? Contrainte, incitations, mobilisation morale ?*
- *Comment les dirigeants et managers peuvent-ils incarner la sobriété ?*

La table ronde est animée par Olivier Basso, professeur associé au CNAM

### **2 - Thème de la table ronde : « Sobriété en entreprises : quelle place pour les salariés et leurs représentants ? »**

Les échanges permettront d'évoquer les différents domaines d'applications de la sobriété impliquant le personnel de l'entreprise et leurs représentants, ainsi que

leurs relations avec le management et la gouvernance de l'entreprise :

- *Indépendamment de la sobriété énergétique, quels sont les domaines couverts par l'impératif de sobriété, du point de vue des salariés ? Les questions d'organisation du travail, de réduction des inégalités de revenus sont-elles comprises et discutées comme liées à la sobriété, ainsi que le suggèrent les salariés, dans le sondage du pacte civique ? Ces préoccupations sont-elles partagées par le management et la gouvernance ?*
- *Quel est le niveau d'implication actuelle des salariés sur la promotion de la sobriété (quelle compréhension des enjeux ?). L'entreprise peut-elle les y aider, au sein de l'entreprise, voire dans leur vie personnelle ?*
- *Les outils de management sont-ils adaptés aux enjeux de la sobriété ? Notamment, la formation et les outils de mobilisation des managers sont-ils suffisants pour acculturer les salariés aux enjeux, et leur permettre d'être force d'actions et d'innovations au service de la sobriété ?*
- *La sobriété est-elle aujourd'hui un objet du dialogue social ? Peut-elle le devenir ? Interroge-t-elle la gouvernance des entreprises en rendant plus nécessaire la participation des salariés aux instances de l'entreprise, comme le conseil d'administration ? Quelle est la place des représentants du personnel ?*
- *Cette pratique large de la sobriété peut-elle accroître l'attractivité des entreprises et faciliter leurs recrutements, notamment auprès des jeunes générations ?*

La table ronde est animée par Anne Marie Roubelat, maître de conférences HDR au Cnam.

### **3 - Thème de la table ronde : « Sobriété en entreprises : quelle place pour les comptables et financiers ? »**

Cette table ronde approfondira les enjeux et



modalités d'une comptabilité carbone, parallèle à la comptabilité monétaire. L'actualité de ce thème vient de la remise en cause par des économistes de l'efficacité des systèmes de taxes et de la recherche d'alternatives plus ciblées impliquant la responsabilité des consommateurs et des entreprises.

- Pour quelles raisons mettre en place une comptabilité carbone spécifique ? En substitution ou en complément d'une taxation du carbone ? Pour responsabiliser consommateurs et entreprises à la décarbonation ? Pour préparer de futures mesures de contingentement des émissions si elles s'avèrent nécessaires ? de la consommation et de la production ?
- Comment instituer une comptabilité carbone sincère, fiable et sûre ? Quels sont les obstacles ? Quelle place pour les comptables et financiers, ainsi que pour les organismes de contrôle ?
- Y a-t-il place pour l'expérimentation sectorielle ou géographique ?
- Comment la généraliser ? Par l'expérimentation sectorielle ou géographique ? En jouant sur l'avantage concurrentiel que pourront en retirer les entreprises qui l'adopteront ? En la rendant obligatoire ? Et à quelle échelle se situer (France, Union européenne, OCDE, OMC) ?
- Peut-on espérer qu'une comptabilité carbone suscitera par elle-même des comportements vertueux ?

La table ronde est animée par Alain Burlaud, professeur émérite au CNAM

## **Présentation des organisateurs et partenaires du colloque**

### **Le Pacte civique**

Créé en 2011, il rassemble des citoyens et des

organisations qui s'engagent dans un Pacte visant à construire ensemble un avenir désirable pour tous :

- En appliquant 4 valeurs clés qui déclinées ensemble impacteront positivement notre vivre ensemble : créativité, sobriété, justice et fraternité ;
- En développant, de manière cohérente et simultanée, 3 champs de progrès et de transformation : nos comportements individuels, le mode de fonctionnement de nos organisations et la manière de construire nos politiques publiques ;

Le Pacte civique agit comme un « lobby-citoyen », promoteur d'une bifurcation vers une société sobre, juste et fraternelle, en :

- Soutenant dans le débat public, parlementaire ou citoyen, des propositions, sur des sujets de société (ex : chômage de longue durée, grand âge, réformes fiscales, comptabilité carbone...)
- Produisant des publications et des créations culturelles
- Formant des citoyens à l'éthique du débat, et à la créativité
- Agissant au plus près des territoires, à l'initiative de ses collectifs locaux.

### **Le Cnam-Lirsa**

Le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action du Cnam (Lirsa) regroupe plus de 120 chercheurs.euse.s et environ 70 doctorant.es, dont les recherches couvrent un large spectre d'objets de recherche et de méthodologies sur l'action organisée, finalisée et évaluée. Créé en 2011 le Lirsa s'inscrit principalement en sciences de gestion mais également en économie, droit, géographie. Le laboratoire est structuré en 3 équipes de recherche : Politiques publiques : économie et management (Poem), Stratégie, prospective, innovation, développement (Spid), et Pilotage des organisations (Po)."

## **La revue scientifique : « Entreprise&Société »**

La revue « Entreprise & Société » est l'héritière des séries K (gouvernance), KF (Entreprise et Finance) et dans certaine mesure W (Dynamique technologique et organisation) de la revue Économie et société fondée en 1944 par François Perroux. Il s'agit d'une revue académique francophone reconnue par les instances universitaires (FNEGE, HCERES, CNRS...) ayant pour objet d'étudier les rapports entre les entreprises, la finance et la société. Elle privilégie les approches originales, tant au niveau des thèmes abordés que des méthodologies utilisées.

Sans remettre en cause les approches les plus classiques des sciences de gestion, elle accorde une place particulière aux publications et aux articles proposant des sujets spécifiques ou des méthodologies diversifiées. Dans ce cadre, elle est particulièrement ouverte à la pluridisciplinarité. Cette revue est particulièrement sensible aux thèmes liés à l'histoire et à l'éthique. Elle cherche avant tout à prendre du recul par rapport aux aspects techniques des différentes disciplines des sciences de gestion et à privilégier, pour chacune d'entre elles le regard du chercheur sur les modifications que peuvent entraîner l'apparition des innovations managériales sur la société et sur les rapports humains. Dans ce contexte, la revue attache une attention particulière à l'évolution des techniques financières et des marchés financiers et à leur influence sur l'économie et sur la société.

Les orientations éditoriales de la revue sont les suivantes :

- Pluridisciplinarité effective ; dans sa relation avec la société, l'étude de l'entreprise concerne principalement l'économie, le droit et la gestion ; elle interpelle aussi la sociologie et la psychologie sociale, l'analyse historique et spatiale, voire l'anthropologie ;

- Diversité assumée ; Entreprise & Société souhaite exprimer une volonté d'ouverture scientifique et de respect du pluralisme ;
- Science en conscience ; une place sera faite aux approches philosophiques (tant morale qu'épistémologique) et à celles proposant une dimension historique ;
- Francophonie ouverte au dialogue international, via des accords de partenariats avec des revues en d'autres langues, notamment anglophones.

La pluridisciplinarité et la diversité permettent de porter un regard ouvert sur la société et sur le rôle que les entreprises y jouent ou peuvent y jouer, dans le sens de potentialités positives comme d'externalités à dénoncer ou contrôler. En ce sens, la revue interroge la responsabilité des organisations et de leurs acteurs, en privilégiant un appui sur une réflexion philosophique inscrite dans le temps long. La réflexivité et le recul historique sont garantis par le pluralisme des contributions retenues.

## **Parcours des intervenants au colloque**

### **Olivier Basso**

Professeur associé au Cnam, Olivier Basso intervient en entreprise en concevant et animant des séminaires de leadership pour des managers qui souhaitent relier leurs projets stratégiques et leurs enjeux managériaux à leurs aspirations. Il est notamment l'auteur de "Politique de la Très Grande Entreprise - Leadership et démocratie planétaire », PUF (2015)

### **Sandrine Berger-Douce**

Professeur en sciences de gestion aux Mines de Saint Etienne, Sandrine Berger-Douce dirige le département « Management Responsable et Innovation ». Elle a développé une expertise dans les domaines de la RSE et des pratiques des entreprises de petites et moyenne taille à cet égard. Son champ d'expertise porte sur le management responsable et

*l'entrepreneuriat durable. Sa recherche a donné lieu à plus de 55 articles de recherche publiés dans des revues référencées nationalement et internationalement.*

### **Mélanie Berger-Tisserand**

*Mélanie Tisserand-Berger est dirigeante de la PME EMS Audit, spécialisée dans l'expertise-comptable. De 2019 à 2021, elle a présidé la région Centre Île-de-France et a siégé donc à ce titre au Conseil d'Administration du mouvement. Elle est Présidente du CJD France depuis juillet 2022 et assurera ce rôle jusqu'à juillet 2024.*

### **Emilie Béral**

*Ancienne directrice de Vigeo-Eiris/Moody's ESG, Emilie Béral a plus de 18 ans d'expérience dans le secteur de la notation ESG (normes environnement, social, et de gouvernance) des entreprises. Elle a piloté les équipes d'analystes en RSE, le développement des méthodologies d'analyses ESG et de différentes solutions en finance durable (notation ESG, climat, ODD, obligations et emprunts durables). Experte reconnue au niveau international, elle a siégé dans différentes instances de place (EFRAG, AMF, Finance for tomorrow).*

### **Alain Burlaud**

*Professeur émérite du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Alain Burlaud a dirigé l'Intec pendant 10 ans. Il a mené une carrière universitaire tout en assurant des missions d'expertise comptable et de commissariat aux comptes. Il a présidé l'Association française de comptabilité de 1997 à 1999 et le jury du diplôme d'expertise comptable de 1986 à 1996. Conseiller au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, il a piloté la réforme des diplômes comptables supérieurs de 2004 à 2012. Il a représenté l'Ordre des experts comptables et la Compagnie des commissaires aux comptes à l'International Accounting Education Standards Board de 1985 à 2002. Il est actuellement membre du Steering Group du Professional Accountancy Education Europe Project. Il a publié de nombreux ouvrages et articles, en France et à l'étranger, traitant de comptabilité financière, contrôle de gestion et management public.*

### **Laurent Cappelletti**

*Professeur titulaire de la chaire Comptabilité de gestion et contrôle du Cnam, Laurent Cappelletti est aussi directeur à l'Iseor, directeur du développement de Ecole Management et Société du Cnam. Il est membre du jury national du diplôme d'expert-comptable, responsable national de l'épreuve Management et contrôle de gestion. Il a été 8 ans auditeur financier chez KPMG et a dirigé un ouvrage collectif sur les normes chez Economica. Il est auteur de "Contrôle de gestion de l'immatériel" chez Dunod (2012).*

### **Jérôme Cazes**

*Entrepreneur numérique, Jérôme Cazes est co-fondateur du collectif Carbone Sur Factures qui construit une méthode comptable libre qui permettra dès ce printemps à n'importe quelle entreprise européenne de connaître en continu de façon fiable ses carbonés : les poids en carbonés de ses produits ou services (pour elle et ses clients) ; son empreinte carbone et ses résultats de décarbonation (pour elle, ses actionnaires, ses banquiers et derrière les épargnants). Il a dirigé le groupe Coface, écrit le thriller "555 jeudi rouge" (initiation aux dangers de la finance spéculative) et créé « Réconcilions-nous » ! un lobby de l'intérêt collectif qui incube « Carbones Sur Factures »*

### **Françoise Dany**

*Professeure de Gestion des Ressources Humaines à emlyon Business School, titulaire d'une Habilitation à Diriger des Recherches, Françoise Dany étudie les carrières et leurs transformations en lien avec la transformation des organisations. Ses recherches l'ont conduite à s'intéresser notamment aux promesses qui régissent les relations d'emploi et de coopération en France et à l'international, à la résistance organisationnelle, ainsi qu'aux formes de « management alternatif ». Autrice de nombreux articles et d'ouvrages, elle a créé et dirigé le centre de recherche OCE. Elle a aussi été Doyenne de la Faculté et Directrice des Relations Entreprises et de l'Executive Education d'emlyon. Après avoir piloté le*

projet de définition de la mission d'emlyon, elle a rejoint le Comité de mission. Elle accompagne les entreprises dans leurs réflexions sur l'évolution de leurs pratiques. Elle est membre du bureau de la Société Française de Management

### **Bénédicte Fauvarque-Cosson**

Administratrice générale du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), depuis le 5 septembre 2022. Bénédicte Fauvarque-Cosson est Conseillère d'État depuis 2018. Professeure des universités depuis 1995, elle a enseigné le droit comparé, droit international privé, le droit européen et comparé des contrats, données personnelles, le droit de l'environnement à l'Université Panthéon-Assas de 2002 à 2019. Elle était avant sa nomination au CNAM, conseillère au cabinet du Garde des Sceaux, en charge des états généraux de la Justice.

### **Jean-Baptiste de Foucauld**

Cofondateur du Pacte civique en 2011, Jean-Baptiste de Foucauld est Inspecteur Général des Finances honoraire, Il a été conseiller technique au cabinet de Jacques Delors (1982-1984), et commissaire au Plan (1988-1995). Il a présidé de 1985 à 2009 Solidarités Nouvelles face au chômage et de 2002 à 2020 Démocratie et spiritualité. Il est l'auteur de « Une société en quête de sens » (avec Denis Piveteau, Odile Jacob, 1995) et de « L'Abondance frugale » (Odile Jacob, 2010). Il préside l'Association des Amis de Cerisy-Pontigny depuis 2011.

### **Antoine Frérot**

Président du conseil d'administration de Veolia, Antoine Frérot a exercé des fonctions de responsabilité dans ce groupe depuis 1990. Il a par ailleurs été directeur au Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a également occupé les fonctions de président de l'Institut de l'Entreprise, et de responsable d'opérations financières au Crédit national.

### **Arnaud Gautier**

Maître de Conférences en sciences de gestion au sein du laboratoire CEREGE (UR 7321), Arnaud Gautier dirige le Master 1 RH de l'IAE de Poitiers. Ses travaux de recherche s'articulent autour de trois axes. Ils se

concentrent d'abord sur la responsabilité sociétale des entreprises dans un contexte PME. Ils observent les outils de gestion qui participent à cette institutionnalisation, notamment les normes, labels et certifications. Enfin, ses travaux à la gestion de la confiance au sein de business models des plateformes d'intermédiation.

### **Thomas Genty**

Directeur de clientèle auprès de l'institut de sondage Viavoice, Thomas Genty accompagne depuis 10 ans les entreprises, les associations et les acteurs publics dans la compréhension de leurs publics et dans l'analyse de leurs enjeux d'opinion et de communication. Diplômé de l'IEP de Lyon en journalisme et de l'IEP de Paris en marketing et études, il a travaillé précédemment pour TNS Sofres, LH2, BVA et CSA.

### **Valérie Guillard**

Professeure à l'université Paris-Dauphine, Valérie Guillard effectue des recherches portant sur la psychologie du consommateur, sur les pratiques des consommateurs à l'égard des objets de seconde main mais aussi sur le gaspillage, thème sur lequel elle coordonne un contrat de recherche financé par l'ADEME. Elles sont publiées dans différentes revues comme Recherche et Applications Marketing, Décisions Marketing, Économie et Société, Esprit, Journal of Consumer Research, Journal of Macromarketing, Research and Consumer Behavior. Elle a récemment publié : "Comment consommer avec sobriété" De Boeck, (2021)

### **Laurent Lavigne**

Maître de Conférences responsable de Licence 1 AES au sein de l'université de Lorraine, Laurent Lavigne intervient sur les niveaux Licences et Masters dans les matières telles que le contrôle de gestion, la comptabilité générale et de gestion, les statistiques au sein de l'IAE de Nancy, à l'UFR ALL de Metz, à l'IAE de Metz. Ses domaines de recherches qui portent sur le contrôle de gestion, la comptabilité, le management public

s'élargissent aujourd'hui sur les systèmes d'information décisionnels, ainsi que sur l'éco-contrôle dans le cadre de transition écologique.

### **Anne Marchais-Roubelat**

Maître de conférences au Cnam depuis 1995, Anne Marchais-Roubelat, est titulaire d'une habilitation à diriger des recherches. Elle est membre du comité de rédaction de la revue Flux, ainsi que de la revue Prospective et Stratégie. Elle est l'auteur d'un ouvrage de référence sur les processus de décision et d'action, "De la décision à l'action", paru dans la Bibliothèque stratégique des éditions Economica. Ses derniers travaux portent sur les scénarios d'action stratégique dans la revue Futures, l'ontologie de la décision individuelle dans la revue Management & Avenir, le contractualisme au regard des futurs durables dans la revue Society and Business Review.

### **Jérôme Méric**

Rédacteur en chef de la revue scientifique "Entreprise&Société", Jérôme Méric est professeur à l'IAE de Poitiers spécialisé en contrôle de gestion et en gestion financière. Après avoir enseigné à HEC et à l'ESCEM, il a été en poste de Maître de Conférences à l'IAE de Tours à partir de 2000. Il fut directeur de l'IAE de Poitiers entre 2017 et 2022. Au laboratoire CEREGE, il intervient principalement dans la thématique Appropriation des Outils de Gestion (APOGEE). Il a notamment co-publié des manuels de référence en contrôle de gestion (Dunod), en gestion financière (Hachette), et un ouvrage de recherche « La société du risque, analyse et critique » (Economica). Il est membre actif d'associations académiques nationales (AFC) et internationales (Academy of Management, EURAM), et participe au comité éditorial de revues référencées (Academy of Management Learning & Education, Comptabilité-Contrôle-Audit, Society and Business Review). Il est rédacteur en chef d'"Entreprise et Société", et rédacteur adjoint de la « European Management Review ».

### **Ute Meyenberg**

Secrétaire nationale à la CFDT Cadres et

vice-présidente d'EUROCADRES, une organisation professionnelle qui réunit 6 millions de cadres au niveau européen, Ute Meyenberg est également membre de la commission des sanctions de l'Autorité des marchés financiers et du comité sur l'information de la durabilité de l'Autorité des normes comptables.

Elle a une expérience professionnelle de 25 ans dans la banque d'investissement en France et en Allemagne, dans différentes fonctions (analyse de risque, financement de projet, syndications de crédit et dernièrement en conformité) qui lui ont permis de participer activement aux appels à contribution sur des textes de législation financière européenne. Entre 2011 et 2016, elle a été membre du Banking Stakeholder Group de l'Autorité Bancaire Européenne.

### **Emmanuel Millard**

Président de la DFCC, le Réseau national des dirigeants financiers, Emmanuel Millard est également vice-président « Finance et relations entreprises » de Sorbonne Business school (Paris1 panthéon-Sorbonne) et secrétaire général d'Endrix, il est aussi expert international, Emmanuel Millard a débuté sa carrière en cabinet d'audit et a exercé différentes fonctions d'encadrement supérieur et de direction financière et des opérations dans le secteur bancaire et de la gestion d'actifs.

Expert comptable, il est expert international en finance auprès de la Banque mondiale, de l'Union européenne et du ministère de l'Economie et était jusqu'en mars 2023 représentant des établissements publics nationaux à la commission permanente Etat et Etablissement Publics au Conseil de normalisation des comptes publics (CNOCP).

Il est membre du Comité stratégique du cercle de la Réforme de l'Etat et du Conseil stratégique de SupExpertise, du Groupement national des directeurs généraux d'associations (GNDA) et de commission nationale du MEDEF. Il est administrateur d'Action Logement Immobilier et de l'UFR de Sciences économiques de l'Université Panthéon-Assas.

Emmanuel Millard est chargé de cours en finance à Dauphine, à l'IAE de Nice Côte

d'Azur et à l'IAE de Dijon Bourgogne.

### **Amélie Motte-Blot Lefèvre**

Directrice chez EY Audit, Amélie Motte-Blot Lefèvre a développé des expertises en contrôle interne des risques, en audit de mise en conformité, en pilotage de la performance financière, en transformation digitale, et en restructuration organisationnelle. Elle fait actuellement partie du groupe de relecture des normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS). Elle est parallèlement doctorante à l'université Paris Dauphine.

### **Joël Lebreton**

"Ancien président de Transdev et Keolis, opérateurs de systèmes de transports, Joël Lebreton a l'expérience des grands groupes internationaux, comme de PME. Le concept de sobriété lui est familier, d'autant qu'il préside aujourd'hui une ONG "Agri-Sud" qui œuvre à sortir de la grande précarité des milliers de petits paysans des pays du sud."

### **Alexandre Rambaud**

Maître de conférences à AgroParisTech-CIRED, Alexandre Rambaud est aussi chercheur associé à l'université Paris-Dauphine et Academic Fellow de l'Institut Louis Bachelier. Il codirige la chaire « Comptabilité écologique » du Département Economie & Société de la fondation AgroParis tech et du Collège des Bernardins. Sa recherche porte sur la théorie de la comptabilité financière ainsi que sur la comptabilité et l'économie écologiques, en discutant les enjeux d'éthique et d'anthropologie écologiques ; il co-développe dans ce cadre le projet comptable C.A.R.E. Il est membre de la Commission Climat et Finance Durable de l'AMF, du Comité sur l'Information de Durabilité de l'ANC et du CA de l'Association Francophone de Comptabilité.

### **Jacky Richard**

Coordinateur du Pacte civique depuis 2017 Jacky Richard est également animateur de l'atelier démocratie-OCQD (Observatoire Citoyen de la Qualité Démocratique),

Jacky Richard a exercé les responsabilités de directeur général de l'administration et de la fonction publique, délégué interministériel à la réforme de l'Etat, chef de l'Inspection générale de l'administration de l'Education nationale et de la Recherche. Membre du Conseil d'Etat, il a construit son parcours professionnel sur un engagement pour conduire les réformes, valoriser les ressources humaines, avec l'ambition de servir l'intérêt général.

### **Madina Rival**

Directrice du laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'action (Lirsa) du Cnam depuis 2018, Madina Rival est Professeure des universités en management public. Elle participe également à l'équipe de direction de l'école doctorale Abbé Grégoire. Elle a créé et dirige des formations dédiées au secteur public et à l'innovation dont le certificat innovation publique dans les territoires et le parcours management public du master « Innovation, entreprise et société ».

### **Eric Thuillez**

Président de l'association de soutien au Pacte civique, Eric Thuillez a travaillé comme acteur de l'intérêt général dans les domaines de la retraite et du logement où il a occupé des postes de directions fonctionnelles (Directeur des prêts HLM à la Caisse des Dépôts, directeur d'Action logement, directeur de l'IRCANTEC et...) et opérationnelles (DG de société HLM et de CIL). Au Pacte civique, il anime l'atelier Sobriété

### **Anne Varet**

Directrice de la recherche à l'Ademe, directrice par intérim de la prospective et de la recherche, Anne Varet est membre du Comité de Direction de l'Ademe. Elle est notamment en charge du pilotage de la stratégie RD de l'ADEME et des programmes de recherche associés, et d'en assurer le lien avec les activités de prospectives. Entre 2007 et 2011, Anne VARET a assuré le rôle de Directeur Innovation Recherche au sein de l'Institut

Technologique Forêt, Cellulose, Bois construction et Ameublement (FCBA). Précédemment, elle était Directeur de la Recherche à l'AFOCEL, organisme d'études et de recherches pour le secteur Forêt Bois Papier français. Elle a été auditrice de l'Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie (IHEST, MESRI) en 2009-2010 et du cycle supérieur du développement durable (CSDD) du MTE en 2012. Anne Varet est actuellement membre du Conseil d'administration de l'ENSAM, du Conseil scientifique de l'Institut Mines Télécom, du Conseil scientifique de l'ENPC, du Conseil scientifique et technique du Cerema et du Comité d'orientation stratégique RSE de l'INRAE.

## **La recherche en actions, lors du colloque**

Thèmes de recherche présentés, suite à l'appel à communications d'« *Entreprise&Société* » :

### **Sobriété et Réduction Des Coûts Cachés**

La communication revisite le paradoxe entre impératif de sobriété et le développement économique des organisations. La solution passe le plus souvent par une réduction des seuls coûts visibles, en particulier ceux liés aux effectifs, ce qui n'est ni socialement ni économiquement responsable. L'article plaide pour une solution plus durable à partir du concept de coûts cachés dont la réduction s'opère par la mobilisation des comportements humains et l'adaptation des structures.

### **Et si sobriété rimait avec pérennité ? Regards croisés de dirigeants du numérique.**

Cet article questionne le lien entre sobriété et pérennité dans le secteur du numérique. L'approche repose sur une étude empirique menée dans deux clusters français auprès d'acteurs rencontrés à dix années d'intervalle pour mieux appréhender leurs trajectoires entrepreneuriales. Une grille de lecture inspirée de la théorie des paradoxes est utilisée pour comprendre comment les

acteurs du numérique parviennent à surmonter ces injonctions contradictoires. Une gestion par une logique de dialogue semble pouvoir réussir à concilier sobriété numérique et pérennité.

### **La sobriété dans le pilotage des performances individuelles : pratiques d'un management responsable favorisant la vélocité**

Le thème de la sobriété en entreprise est analysé dans cette communication sous l'angle des relations entre la direction et ses salariés. La question posée est celle de l'articulation d'un contrôle de gestion visant à la réduction des coûts tout en évitant des dommages psycho-sociaux.

La recherche qui a été menée par recherche intervention montre que le pilotage des performances individuelles doit évoluer non par une accélération de la vitesse du mouvement mais en favorisant la vélocité.

### **Modélisation d'un système de production et son impact dans la performance économique et environnementale. Le rapport de transformation d'un cost-unit en business-unit dans une Abbaye.**

Cette communication a pour objectif d'étudier comment un outil en « green sustainability » modifie le métier des hommes et des instruments de gestion. Elle offre un éclairage sur la mise en place d'un système de production vert.

La recherche a mobilisé la théorie de l'acteur réseau dans une étude empirique sur l'amélioration écologique d'un système de gestion dans une Abbaye productrice de fromages.

Cette étude apporte un éclairage sur la mise en place d'un système de production vert et montre que la dimension écologique est source de profitabilité grâce à la modification d'un centre.

## « le choix des sobriétés : des idées pour passer à l'action »

Que pouvons-nous faire ensemble pour modifier concrètement nos comportements individuels et collectifs ? Les impacts négatifs de nos choix économiques et sociétaux sur l'environnement font l'objet d'une prise de conscience générale. Ce livre est une mine de ressources pour prendre part aux changements annoncés et pour la préservation du vivre-ensemble au profit d'un monde plus sobre et solidaire.

### **Le livre « le choix des sobriétés : des idées pour passer à l'action »**

A l'invitation du Pacte civique, plus de 25 contributeurs- philosophes, élus, entrepreneurs, citoyens, universitaires, représentants d'associations, citoyens engagés, ont confronté la notion de « sobriétés » à leurs expériences de vie. Leurs propos, ainsi mis en regard les uns avec les autres, explorent ses multiples dimensions : philosophique, écologique, individuelle, collective, mais aussi politique. Retrouver le temps de la relation à l'autre, privilégier les circuits alimentaires courts... Ils revendiquent ainsi les choix qu'ils mettent quotidiennement en action.

**Le thème des sobriétés, pourtant largement absent du débat public, entre peu à peu dans les consciences individuelles, avec beaucoup de résistances, dans la conscience collective. La sobriété est désormais en marche, sous des formes multiples, dans les esprits et dans les actes. Cet ouvrage permet d'en saisir les clefs.**



## Bibliographie sommaire et publications autour de la sobriété

- « Transitions 2050 CHOISIR MAINTENANT, AGIR POUR LE CLIMAT : 4 scénarios pour atteindre la neutralité carbone » : Ademe 2022, éditions Odile Jacob
- « Retour sur terre » : Livre collectif, avec Dominique Bourg et Pablo Cervigne, éditions PUF 2020
- « Osons les territoires » : Pierre Calame, éditions le pommier 2022
- « Sortir de la croissance » : Laurent Eloi, éditions Les liens qui libèrent 2019
- « L'abondance frugale » : Jean-Baptiste de Foucauld, éditions Odile Jacob, 2010
- « Comment consommer avec sobriété » : Valérie Guillard éditions De Boeck, (2021) 160 p
- « Le choix des sobriétés : des idées pour passer à l'action » : livre collectif du Pacte civique coordonné par Elizabeth Javelaud éditions de l'atelier 2021
- « On arrête parfois le progrès : Histoire et décroissance » : François Jarrige, éditions l'échappée belle 2022
- « La ville stationnaire : Comment mettre fin à l'étalement urbain ? » Philippe Bihoux Sophie Jeantet, Clémence de Silva, éditions Actes Sud 2022
- « Compter » : Armel Prieur, the Book Edition.com 2022
- « Le contractualisme au regard des futurs durables » : Anne Marchais-Roublat, dans la revue Society and Business Review.
- « Négociation collective et environnement » : Ute Meyenberg « La responsabilité environnementale », Revue n°486 (Octobre 2020).
- « Plutôt couler en beauté que flotter sans grâce » : Corinne Morel-Darieux, éditions Libertalia 2019
- « Ralentir ou périr » : Timothée Parrique, éditions Seuil 2022
- « Vers la sobriété heureuse » : Pierre Rabhi, éditions Actes Sud 2020
- « Du droit de détruire » Essai sur le droit de l'environnement : Martine Raymond-Bouillon, éditions PUF 1989
- « Une question de taille » : Olivier Rey, éditions Stock 2014
- « Le plan de transformation de l'économie française » : The shift project, éditions Odile Jacob 2022
- « Gouverner la décroissance : Politiques de l'anthropocène » : Agnès Sinaïl, Presses de Sciences PO 2017
- « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet: J.W. Steffen, Science, vol 347, no 6263, 2015
- « Le rationnement, outil convivial » Mathilda Szuba, Presses de Sciences PO 2017
- « Reconsidérer la richesse » Patrick Viveret, éditions de l'Aube 2003



### **Comité d'organisation :**

Hind Aboussikine (Cnam-Lirsa)  
Charles Cusseau (Pacte civique),  
Sara Fernandez-Garcia (Cnam-lirsa),  
Jérôme Méric (Entreprise & Société),  
Loïc Minvielle (Pacte civique),  
William Mpan (CNAM-LIRSA),  
Batoul Tamim (Cnam-Lirsa),  
Éric Thuillez (Pacte civique)  
Hind Aboussikine (Cnam-Lirsa),

### **Comité scientifique :**

Olivier Basso (« Entreprise & Société »),  
Isabelle Chambost (Entreprise & Société),  
Françoise Dany (EMLyon),  
Jean-Baptiste de Foucauld (Pacte civique),  
Anne Marchais-Roubelat (Cnam-Lirsa),  
Jérôme Méric (Entreprise & Société),  
Alexandre Rambaud (AgroParisTech-CIRED)  
Henri Zimnovitch (Cnam-Lirsa)

**Code WIFI** - identifiant : pacte et mot de passe : cnam292

**Déjeuner pour les inscrits au buffet** : salle des Textiles (cf fléchage extérieur),

**Téléphones portables** : à mettre en sourdine pendant le colloque.

**Documents et synthèse du colloque remis aux participants par un mail du Pacte civique, d'ici fin juin.**

### **Publication :**

le colloque sera publié dans la revue scientifique « Entreprise & Société »

**Le colloque est labellisé par la FNEGE**



## CE QUE PENSENT LES SALARIÉS DE LA SOBRIÉTÉ EN ENTREPRISE

### LES RÉSULTATS ET LES ENSEIGNEMENTS D'UN SONDAGE VIAVOICE POUR LE PACTE CIVIQUE, EN PARTENARIAT AVEC LA FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF ET LA FONDATIONMACIF

#### Une notion féconde, au cœur de l'actualité

Dès son lancement en 2011, le Pacte civique a inscrit la sobriété dans ses quatre valeurs fondatrices, aux côtés de la créativité, la justice et la fraternité.

En février 2021, il a publié, aux éditions de l'Atelier, [Le choix des sobriétés](#), des idées pour passer à l'action.

En septembre 2021, [un premier sondage](#) Viavoice pour le Pacte civique, en partenariat avec la Fondation Crédit coopératif, révélait une appétence marquée des Français, y compris les plus défavorisés, pour la valeur sobriété.

La sobriété fait maintenant la une de l'actualité, principalement sous son volet énergétique. Elle constitue un guide puissant pour la réflexion et l'action, pour peu qu'on veuille bien la considérer dans toutes ses dimensions.

#### Le sondage et ses enseignements

Les pages suivantes résument les résultats du sondage et les enseignements qu'en tire le Pacte civique. On trouvera en dernière page la chronique d'Anne Rodier (Le Monde du 13/10/2022).

Pour aller plus loin, nous vous proposons :

de [découvrir sur notre site](#) les résultats complets du sondage ainsi que plusieurs interviews de responsables d'entreprises sur leur perception de la sobriété ;

- de [participer au Facebook live](#) organisé par le Pacte civique le 27 octobre à 12h00. Il sera animé par Claude Harout, avec les interventions de Viavoice, de Marcela Scaron de la Fondation MACIF, et de Nicolas Planty du Pacte civique.





# SONDAGE PACTE CIVIQUE/VIAVOICE

*Le 12 octobre 2022*

## LE REGARD DES SALARIÉS SUR LA SOBRIÉTÉ EN ENTREPRISES LES ENSEIGNEMENTS QU'EN TIRE LE PACTE CIVIQUE

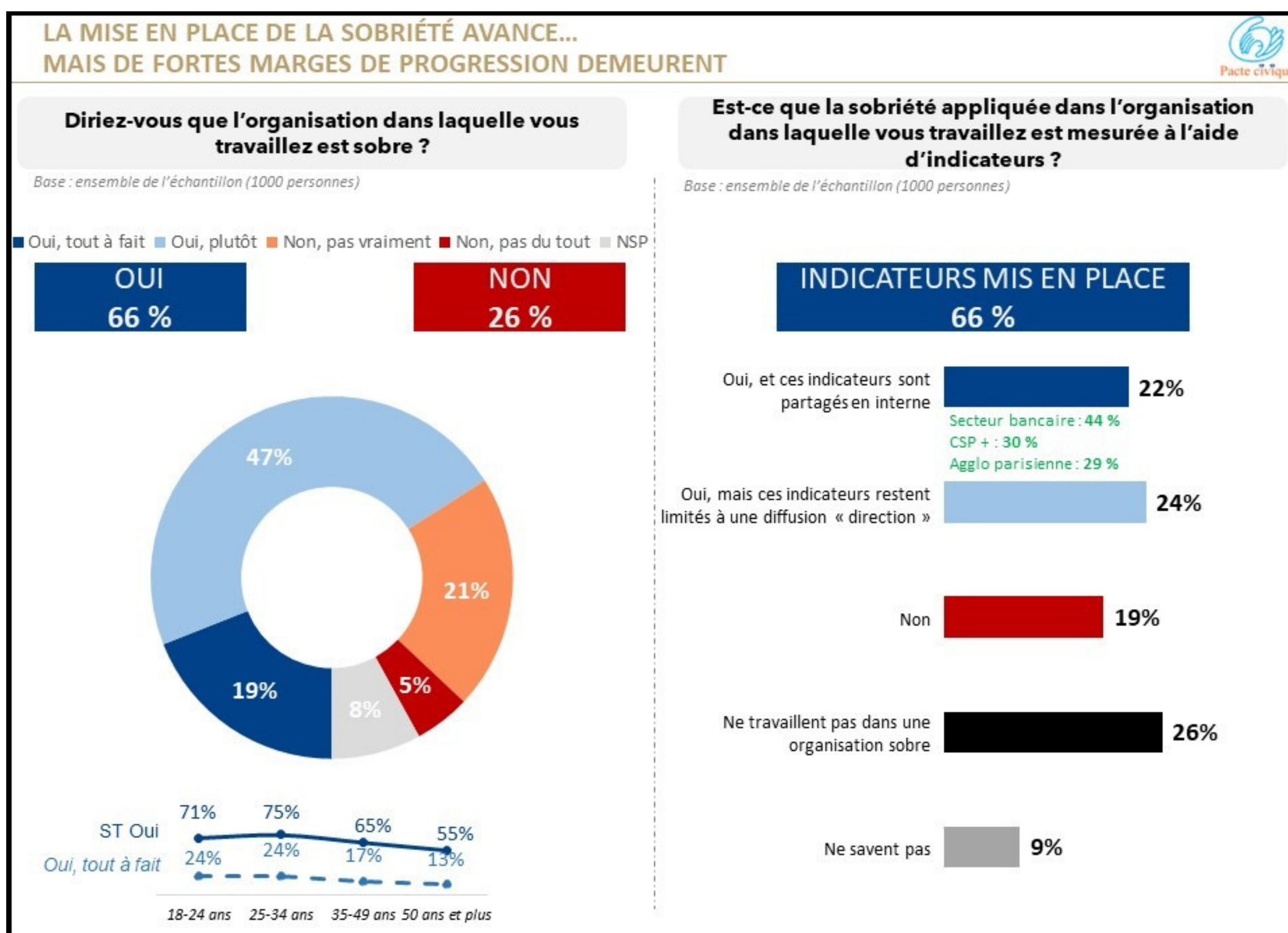
### **A retenir - Synthèse par Viavoice :**

- *La Sobriété, un concept qui a émergé mais qui requiert encore beaucoup de pédagogie. **Seuls 30% déclarent très bien comprendre son application en entreprise.***
- ***La mise en place de la sobriété en entreprise avance, mais de fortes marges de progression demeurent.** Les objectifs de sobriété sont très peu partagés en interne au-delà de la direction. Attention à la sobriété "light" ou d'affichage.*
- *En entreprise, les priorités concernent **la sobriété énergétique, la sobriété de production** (la lutte contre le gaspillage notamment), mais également **la dimension sociale**, avec de grandes attentes exprimées par les salariés (bonnes relations entre direction et employés, mais également encadrement des rémunérations, partage des objectifs, subsidiarité...)*
- *Ces attentes ne doivent pas être abordées par les dirigeants que sous l'angle de la contrainte. **La sobriété peut devenir un puissant levier d'attractivité et d'engagement** pour la marque employeur des organisations, notamment auprès des plus jeunes.*



## Les salariés donnent acte aux entreprises d'un début d'application de sobriété:

- Les entreprises, au dire de leurs salariés, sont près de la moitié (47%) à revendiquer le terme de sobriété
- Les salariés les plus proches du concept de sobriété (jeunes de moins de 25 ans, et CSP+) paraissent plus sensibles aux actions de leur entreprise sur le sujet.
- Parmi ceux qui qualifient leur organisation de très sobre, on trouve particulièrement les salariés de l'économie sociale et solidaire (ESS) (37% contre 27 % seulement pour l'ensemble du secteur concurrentiel).



● Les managers ne sont, en moyenne, que 30% à répondre "tout à fait " au fait de recevoir des orientations stratégiques visant à développer la sobriété. Ils sont 43% dans les entreprises de moins de 10 salariés et 38% dans les entreprises de l'ESS ou cotées en bourse)

● Si 46 % des entreprises mettent en place des indicateurs pour mesurer la sobriété, ces indicateurs sont peu partagés en interne (22%).



## Les salariés expriment un décalage entre leur perception des priorités en matière de sobriété, et celles qu'ils perçoivent dans leurs organisations.

● S'ils s'accordent avec leurs organisations sur l'importance de la lutte contre le gaspillage et la nécessité de bonnes relations humaines, les salariés mettent en première priorité l'objectif de réduction des émissions de carbone (qui ne vient qu'en 6ème pour les organisations) ; ils insistent (4ème place) sur un encadrement des rémunérations (12ème place pour les organisations.). L'écart maximal entre les rémunérations devrait se situer dans une fourchette de 1 à 20 pour 64% des salariés

● Dans ce contexte, on peut noter que 81% des salariés pensent qu'il est important que les entreprises les intègrent aux décisions.

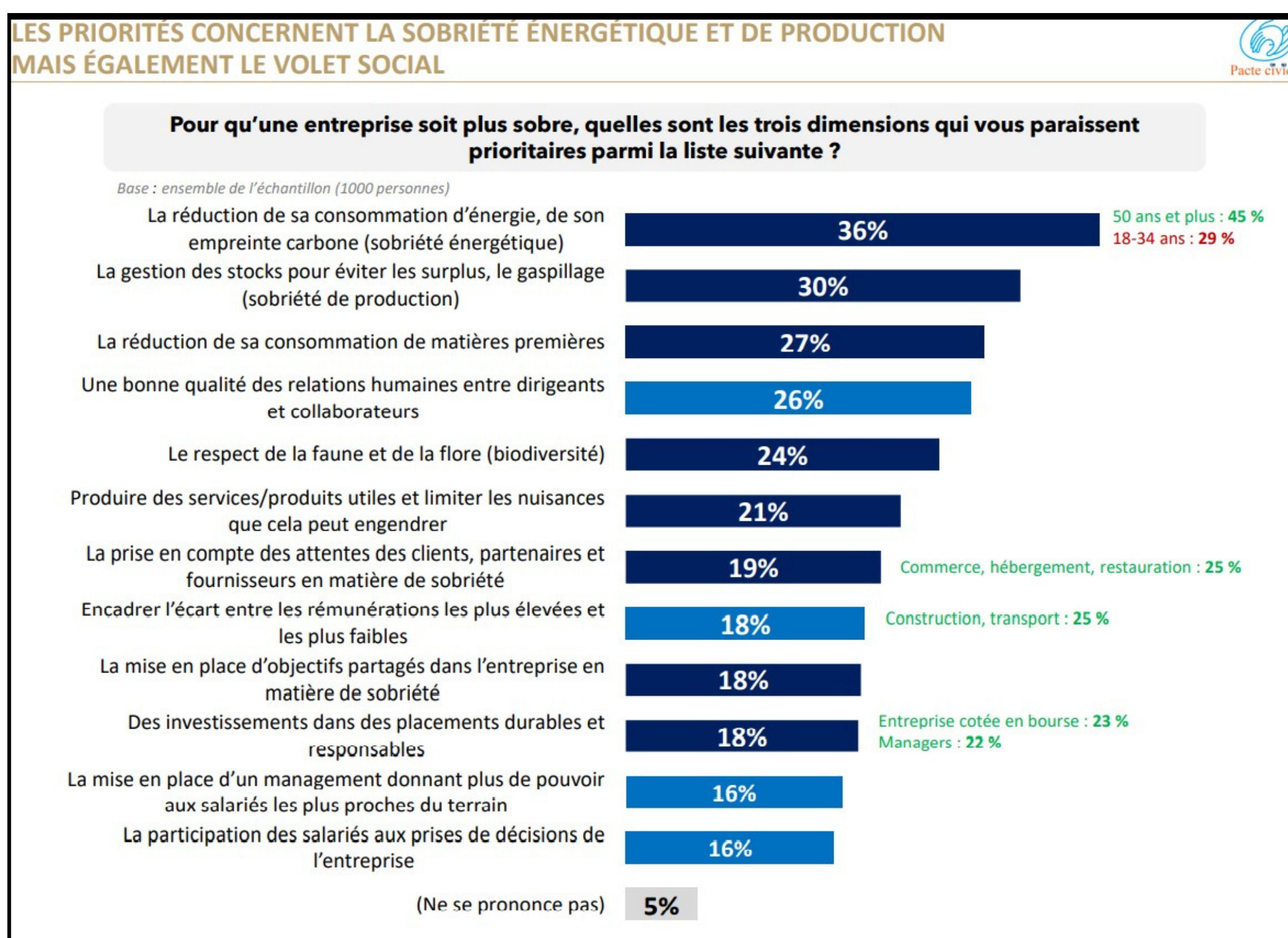
IL EXISTE UN HIATUS ENTRE CE QUI EST MIS EN PLACE DANS LES ORGANISATIONS SELON LES SALARIÉS ET LEURS PRIORITÉS		Pacte civique	
	« Diriez-vous que l'organisation dans laquelle vous travaillez applique ce concept ? »	« Quels aspects votre entreprise <b>devrait mettre en place en priorité</b> ? »	
	Classement		
La gestion des stocks pour éviter les surplus, le gaspillage	1		2
Une bonne qualité des relations humaines entre dirigeants et collaborateurs	2		3
<b>La prise en compte des attentes des clients, partenaires et fournisseurs en matière de sobriété</b>	3	↘ - 8	11
<b>Produire des services/produits utiles et limiter les nuisances que cela peut engendrer</b>	4	↘ - 8	12
La réduction de sa consommation de matières premières	5a		5
<b>La réduction de sa consommation d'énergie, de son empreinte carbone</b>	5a	↗ + 4	1
La mise en place d'un management donnant plus d'autonomie aux salariés les plus proches du terrain	7		7
Le respect de la faune et de la flore	8		8
<b>La participation des salariés aux prises de décisions de l'entreprise</b>	9	↗ + 3	6
La mise en place d'objectifs partagés dans l'entreprise en matière de sobriété	10		10
Des investissements dans des placements durables et responsables	11		9
<b>Encadrer l'écart entre les rémunérations les plus élevées et les plus faibles</b>	12	↗ + 8	4



## Les salariés ont des idées pour promouvoir la sobriété dans les entreprises

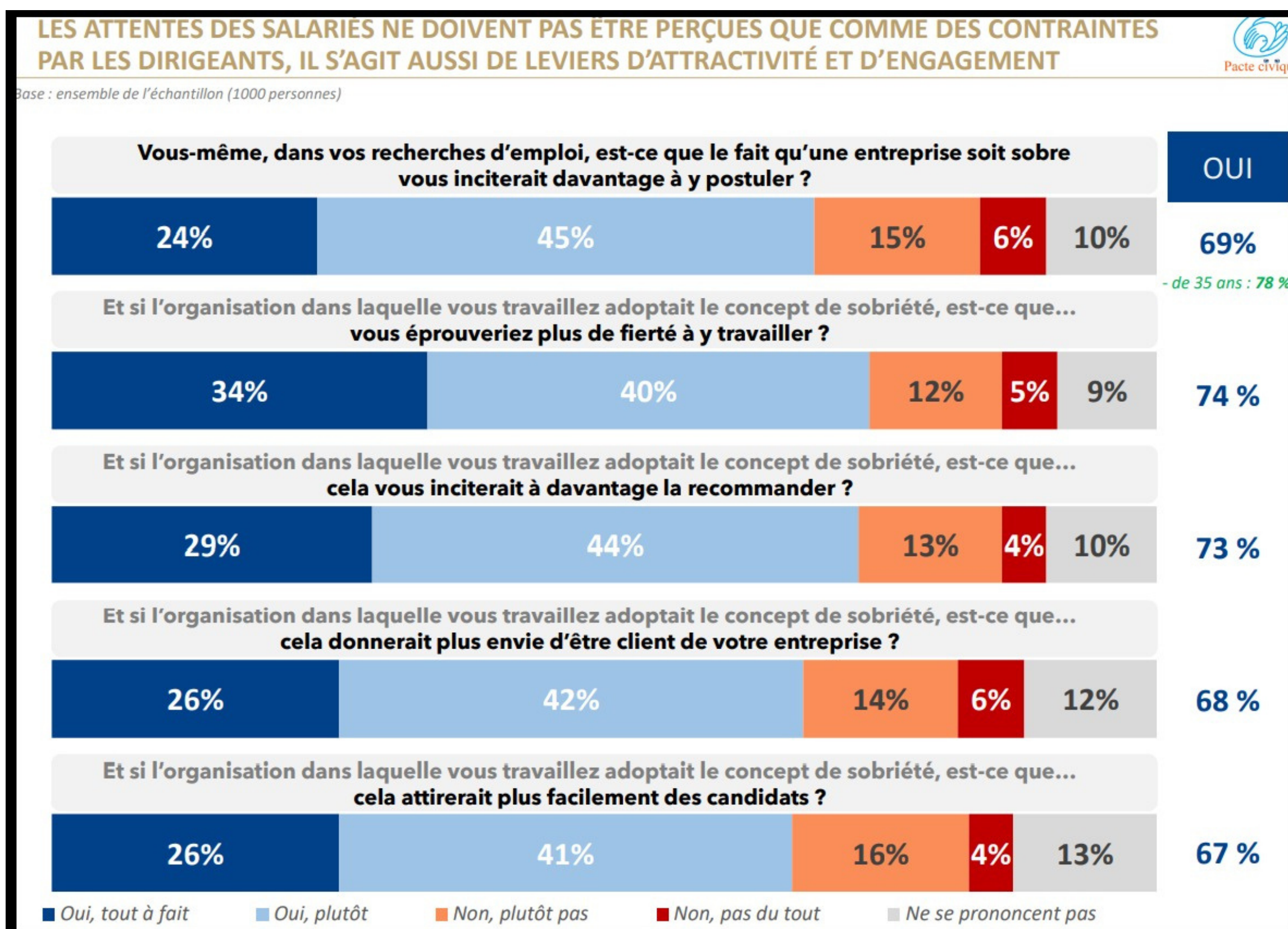
● Pour amener les entreprises à plus de sobriété, les salariés ne travaillant pas dans “une entreprise sobre” mettent en priorité la réglementation (38%), les incitations financières (33%), et le name&shame (28%); mais aussi la pédagogie (26%).

● Les freins qu'ils identifient se situent au niveau du coût (33%), de la difficulté de changer ses habitudes (31%), et le fait de ne pas savoir comment s'y prendre (24%).



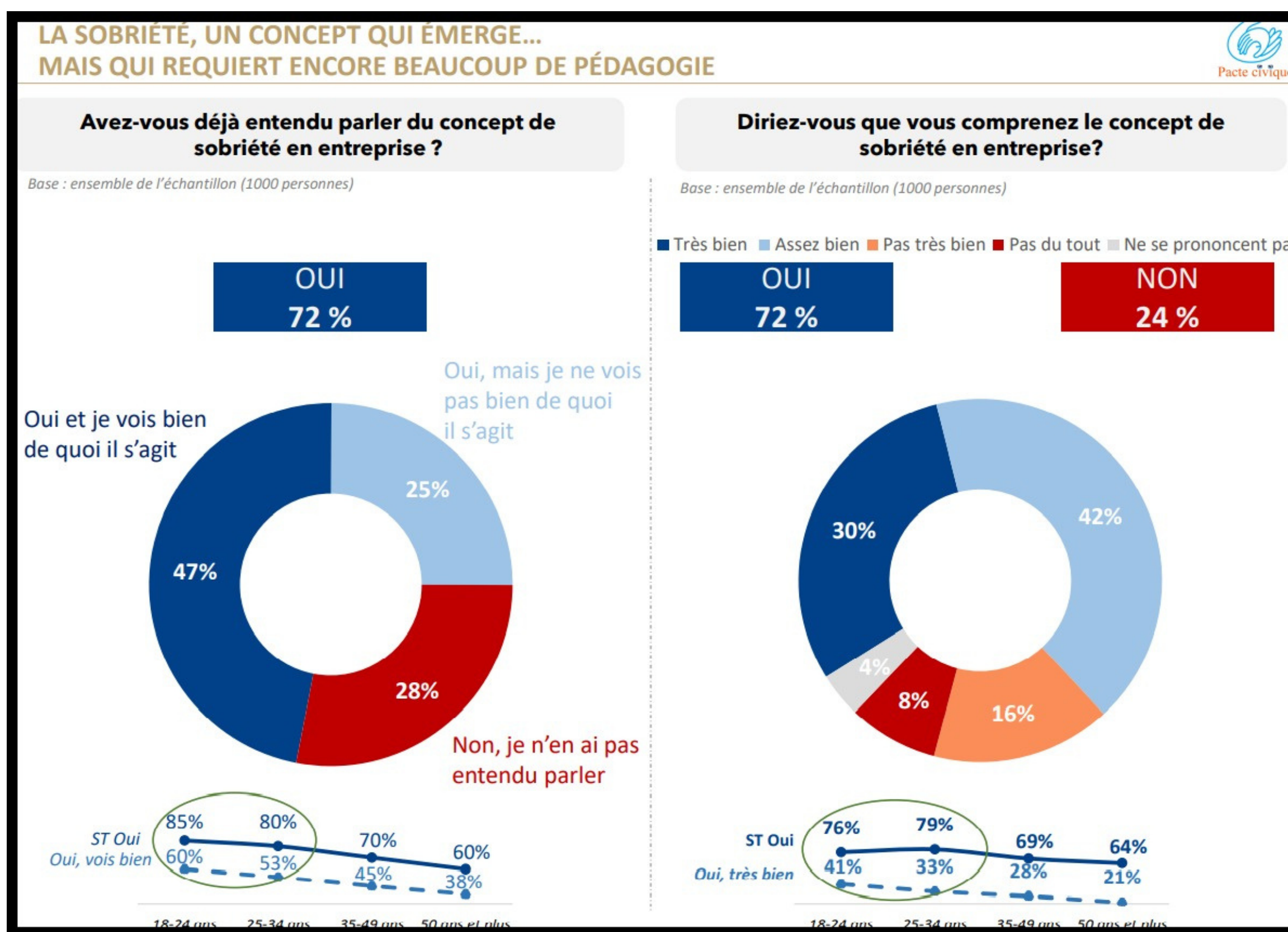
## Pour les salariés la sobriété est aussi un levier d'attractivité.

- Dans leur recherche de sens, 77% des salariés estiment important que leur travail soit en accord avec leurs valeurs. Et la sobriété est une valeur qui les inciterait à postuler à une offre d'emplois (69%).
- Une entreprise sobre est source de fierté (74%) pour ceux qui y travaillent. Elle donne envie d'en être le client (68%). Et elle attire plus facilement les candidats (67%), particulièrement les jeunes.



## Les enseignements du sondage pour l'action du Pacte civique

● Agir à tous les étages de la société pour faire système. Ce sondage confirme l'intuition du Pacte civique que pour faire bouger la société sur les grands enjeux d'une bifurcation économique, sociale et écologique, il faut faire évoluer ensemble les politiques publiques, les comportements des entreprises, comme ceux des particuliers. Pour les personnes, se convaincre de l'importance de la sobriété rétroagit dans sa vie d'acteur du changement dans l'entreprise, et vice-versa.



● Et développer la sobriété dans son entreprise, est pour les dirigeants un levier d'attractivité, comme de bien-être au travail de leurs salariés,... et le signe d'une bonne « employeurabilité », symétrique de l'employabilité, qu'il convient de développer pour régler les difficultés de recrutement.





● *Faire de la pédagogie. Si la sobriété en entreprises devient politiquement correcte, c'est encore une notion floue et polyvalente, souvent considérée sous son seul aspect économique (par exemple la gestion des stocks), qui comporte des dimensions écologiques, sociales, démocratiques et spirituelles qu'il convient de préciser et qui requiert de la pédagogie, que ce soit vers les salariés, ou vers les entreprises encore en retrait.*

*Les salariés paraissent disponibles et sont nombreux à dire que les organisations ne savent pas comment s'y prendre. Ils indiquent qu'au-delà des réglementations ou mesures financières incitatives, la pédagogie est une direction à prendre pour inciter les entreprises à mettre en place des politiques de sobriété.*

● *Faire de la sobriété un enjeu stratégique partagé du dialogue social. Au sein de l'entreprise, les enjeux de sobriété, souvent partagés avec les managers, doivent désormais être avec l'ensemble des salariés et de leurs représentants. C'est la condition de la réussite. Le Pacte civique pose ainsi la question d'introduire le thème de la sobriété (gestion des ressources, gouvernance, etc.) dans le dialogue social, aux divers niveaux pertinents (entreprises, territoires, branches, etc.).*

**Contact presse :** Charles Cusseau

**Tél. :** 01 44 07 00 06 - [contact@pacte-civique.org](mailto:contact@pacte-civique.org)

**Site :** <https://pactecivique.fr/>



## CARNET DE BUREAU

La sobriété au travail, vue par les salariés Chronique  
par Anne Rodier (Le Monde du 13 octobre 2022)



« Mobilisation générale », c'est en ces termes guerriers que le gouvernement a introduit le plan de sobriété énergétique lancé jeudi 6 octobre pour engager toute la France à faire des économies d'énergie. Plus prosaïquement, ce plan d'actions de lutte antigaspi recommande aux entreprises « d'éteindre la lumière », de « sensibiliser les salariés », de nommer un « référent » sobriété, et d'adapter l'organisation du télétravail en cas de tension sur les réseaux. De la guerre à la maîtrise de l'interrupteur, où se situe la sobriété en entreprise du point de vue des salariés? Une étude publiée mercredi 12 octobre, réalisée par l'institut Viavoice pour le collectif Pacte civique, y répond. « Le regard des salariés sur la sobriété en entreprise » révèle tout d'abord que moins d'un salarié sur deux (47 %) a une idée précise de ce qu'est la sobriété en entreprise, 28 % n'en ont même jamais entendu parler. Avec des différences importantes selon les générations. Chez les jeunes, le sujet est sensible : 60 % des 18-24 ans voient bien de quoi il s'agit.

Malgré le manque de maîtrise de cette notion, plus des deux tiers des salariés interrogés estiment que la sobriété existe déjà dans leur entreprise et 79 % affirment personnellement adopter ou essayer d'adopter des « comportements sobres » dans leur vie professionnelle. Ils parlent, dans cet ordre, de « trier les déchets », « respecter les collègues », « éteindre la lumière en partant le soir ».

Quand on les interroge sur les priorités que devrait se fixer leur entreprise, hormis les mesures de bon sens que de nombreuses entreprises appliquent déjà, comme celle d'éteindre la lumière pour réduire la consommation, ils ne ciblent pas forcément les mêmes actions que le plan de sobriété énergétique du gouvernement. Ils abordent cette notion avec un prisme plus large.

Juste derrière la réduction de la consommation d'énergie et de l'empreinte carbone (30 % des salariés), la gestion des stocks (26 % des salariés), viennent en effet la bonne qualité des relations entre dirigeants et collaborateurs (25 %) et l'encadrement de l'échelle des rémunérations (24 %). Deux mesures plutôt liées à la qualité du dialogue social et à la réduction des inégalités qu'à la note d'électricité, mais que les salariés intègrent dans le concept de sobriété en entreprise. L'écart maximal entre les rémunérations devrait se situer dans une fourchette de 1 à 20 pour 64 % des salariés répondant à cette étude.

La sobriété en entreprise « est encore une notion floue et polyvalente, souvent considérée sous son seul aspect économique (par exemple la gestion des stocks), qui comporte des dimensions écologiques, sociales, démocratiques et spirituelles qu'il convient de préciser et qui requiert de la pédagogie, que ce soit vers les salariés, ou vers les entreprises encore en retrait », commente le collectif Pacte civique, un groupement citoyen qui promeut l'idée de faire de la sobriété un objet de dialogue social. Des pistes vers un nouveau contrat social sans doute plus attractif que le tocsin.



# Accès au réseau sans-fil

## « cnam-visiteur »

**Public concerné :**

Visiteurs, conférenciers, intervenants extérieurs...

## 1 Paramétrage de votre navigateur internet

### 1.1 Firefox

- La configuration proxy de votre navigateur doit être positionnée en « Détection automatique »
- Pour cela, à partir de Firefox, allez dans **Outils > Options > Avancé > Réseau > Paramètres**, et cocher la case **Détection automatique des paramètres de proxy pour ce réseau**.

- De même, pour celles et ceux qui utilisent Firefox version antérieure à la version 13,
- veuillez-vous rendre dans **Outils > Options > Avancé > Chiffrement > Validation**, puis décocher **Utiliser le protocole de statut de certificat en ligne (OCSP) pour confirmer la validité actuelle de vos certificats**. Vous n'avez pas besoin d'effectuer cette opération si vous utilisez les versions 13 et supérieures de Firefox.

Cliquez sur **O K** pour fermer chaque fenêtre.

### 1.2 Internet Explorer

- La configuration proxy de votre navigateur doit être positionnée en « Détection automatique »
- Pour cela, à partir d'Internet Explorer, allez dans **Outils > Options Internet > Connexions > Paramètres réseau** et cochez **Détection automatique des paramètres de connexion**.

Cliquez sur **O K** pour fermer chaque fenêtre.

### 1.3 Safari

- Allez dans **Préférences Système > Réseau > Avancé > Proxys** et cochez **Découverte automatique proxy**

Cliquez sur **O K** pour fermer chaque fenêtre.

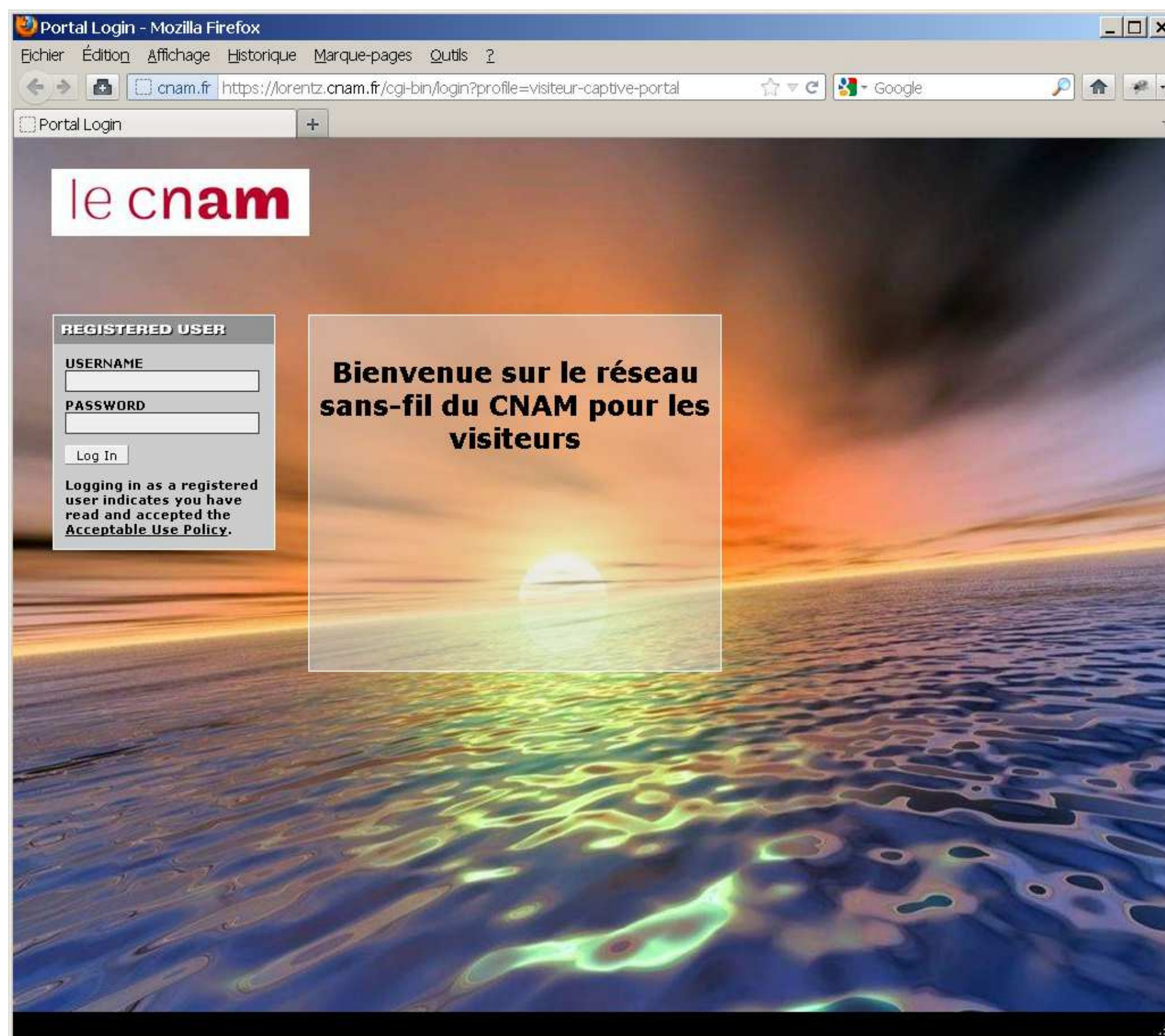
## 2 Authentification sur le réseau sans-fil « cnam-visiteur »

A partir de votre poste, veuillez vous accrocher au réseau sans-fil « cnam-visiteur ».

Démarrez votre navigateur internet (Firefox, Internet Explorer, Safari, etc...).

Acceptez de respecter la Charte Informatique.

Entrez les identifiants de connexion que l'on vous a remis, sur le portail d'authentification qui apparaît alors :



Un message vous indiquera alors que vous êtes connecté.

## 3 Services ouverts vers l'extérieur

Une fois connecté, les services suivants sont accessibles vers l'extérieur :

- Navigation Internet HTTP, HTTPS

- Messagerie électronique : SMTPS, POPS, IMAPS

- Transfert de fichier : FTP, SFTP

- Connexion sécurisée : SSH

- Connexion VPN IPSEC, VPN SSL