social demain

RAPPORT D'ÉTONNEMENT

2° ÉDITION - SOCIAL DEMAIN 2021

www.socialdemain.fr

INTRODUCTION
Inspiration, aspiration, respiration, **Philippe CAMPINCHI / Denis MAILLARD** Page **3**

PRÉFACE *Un regard frais et nécessaire sur les enjeux du social,* **David MAHÉ**, Page **4**

6 MOIS D'ATELIERS ET DE RENCONTRES Page **5**

L'ENGAGEMENT, ENTRE SENS ET CONFIANCE Page **7**

- **Lina ARNAUD** : *Vertige de l'engagement*
- **Maxime BLONDEAU, Dorian DREUIL :** *Assos, syndicats, élus politiques – croiser les regards*
- **Margot LE GUEN, Emilie SCHMITT :** *La société de la défiance*
- **Régis GUILLEN :** *Penser la reconversion professionnelle*
- **Claudine LECLERC :** *Quel «sens» au travail ?*
- **Për-Erwan LESCOP :** *Essence/quête de sens*
- **Mathilde DESPAX :** *La démesure de l'hybris*
- **Alexia TRONEL :** *Pour une mode responsable*

« EN PROMOTION » Page **29**

- **Antonin VALLS :** *Qu'est devenue la question sociale ? Témoignage*
- **Floriane MAILLET :** *Planète mère Témoignage*
- **Afi AFFOYA :** *Sécurité financière, préoccupations socio-écologiques : sœurs ennemies ?*
- **Jama LACHKAR :** *Français (si affinités)*

VIEILLES QUESTIONS, NOUVEAUX ENJEUX Page **40**

- **Camille ALLEX, Mathilde DESPAX, François DOS SANTOS :** *Le syndicalisme – la citoyenneté en entreprise ?*
- **Guillaume DEDIEU, Chloé GRENOUILLEAU, Alexandre ORTS :** *Retour sur une «séquence» syndicale*
- **Mathilde PANHALEUX :** *Un syndicalisme d'avenir*
- **Maxime BERGONSO :** *Travailler pour le rural*
- **Aurélien CADIOU :** *L'engagement des apprentis*
- **Antoine REYDELLET :** *Repeupler les villages*
- **Edouard BERNASSE :** *La liberté contrainte*
- **Julian GUERIN, Quentin PANISSOD, Caroline SPAN :** *Quelle Tech pour demain ?*
- **Sofia KRIEM :** *Congé menstruel – déterminisme biologique ou mesure d'inclusion ?*

L'ENTREPRISE, FRONTIÈRE DU SOCIAL Page **68**

- **Antoine AMIEL :** *Les cols gris*
- **Jordan CALMARD :** *Les RH après la crise sanitaire Témoignage*
- **Yann-Maël LARHER :** *Où sont les chercheurs dans les entreprises françaises ?*
- **Dylan MONCHAUX :** *Un PSE signé en temps de crise sanitaire*
- **Laure SQUARCIONI :** *Transposer une expertise dans des milieux professionnels différents*
- **François PERRIN :** *Socialdemain et après ?*

TROMBINOSCOPE DE LA 2ème PROMO Page **85**

social demain

INSPIRATION, ASPIRATION, RESPIRATION

La deuxième Promo' Social Demain a confirmé le succès d'une initiative qui a vu le jour comme un pari, fin 2019, et s'est installée depuis comme une évidence dans le paysage de la réflexion sur le social.

Ce dispositif n'aurait pas été possible sans le soutien de partenaires bienveillants et d'un jury engagé, présidé par Claire Guichet, ancienne présidente de la FAGE, et Pierre Ferracci, président du groupe Alpha, mais également de tous ces jeunes qui ont joué le jeu de la candidature et de la Promo'.

Qu'est-ce que ces lauréats attendent d'un tel programme ? De l'inspiration d'abord, ce que leur offrent les rencontres avec toutes ces personnalités du social qui acceptent de se présenter à eux dans une démarche de transmission ; de l'aspiration ensuite, que constituent les échanges – organisés ou spontanés – qu'ils nourrissent entre eux ; de la respiration enfin que représentent tous ces moments au cours desquels ils acceptent de se confronter avec ce qui n'est pas eux, c'est-à-dire avec une expérience ou une approche différentes de ce qu'ils connaissent : l'entreprise, le dialogue social, le syndicalisme, la politique, l'engagement dans la société civile et beaucoup d'autres choses encore.

La crise sanitaire n'a évidemment pas facilité un tel programme. Pourtant, comme l'ensemble des Français, Social Demain s'est adapté à la contrainte pour chercher à mettre en place une organisation qui facilite, malgré tout, les échanges. Désormais, chaque rencontre « inspirante » avec une personnalité est systématiquement tenue en visioconférence et enregistrée puis mise à disposition sur l'intranet de Social Demain : de cette manière, on rétablit une véritable égalité de traitement entre membres de la Promo' sur l'ensemble du territoire, voire avec des personnes se trouvant à l'étranger ou en outre-mer ; une égalité également entre celles et ceux qui disposent d'une souplesse d'organisation et d'autres jonglant entre les horaires de travail ou familiaux. En revanche, et dans la mesure du possible, les échanges entre membres de la Promo' se tiennent physiquement. C'est la garantie de construire dans la durée un véritable esprit Social demain qui perdure au-delà du temps du programme, de favoriser l'intérêt mutuel et l'envie de réfléchir ensemble pour bâtir un objet tel ce rapport d'étonnement que nous proposons à votre curiosité. ■

Merci à Claire Guichet, Pierre Ferracci et à toutes les personnalités et partenaires qui soutiennent Social Demain *!*

Philippe CAMPINCHI et Denis MAILLARD
Fondateurs de *Temps Commun* et de *Social Demain*.

UN REGARD FRAIS ET NÉCESSAIRE SUR LES ENJEUX DU SOCIAL

Offrir un espace d'échanges et de partage à la génération des leaders de demain sur les questions sociales, telle est la belle ambition de *Social Demain* depuis sa création il y a trois ans. C'est aussi l'opportunité de confronter la vision et les réflexions de la génération des moins de 35 ans avec celles des plus « ancien.nes » d'entre nous, celles et ceux qui naviguent parmi les problématiques des relations sociales, des enjeux de RSE, d'inclusion ou de santé publique depuis un certain nombre d'années déjà.

Cette volonté de pousser une nouvelle génération à nous bousculer par son regard différent et indispensable sur les enjeux de société d'aujourd'hui, nous y avons adhéré immédiatement au sein de Human & Work. Tellement, d'ailleurs, que nous avons été ravis que deux de nos collaboratrices se présentent parmi les candidat.es des deux premières promotions de Social Demain.

La nécessité de faire émerger ce regard nouveau, d'encourager la jeune génération à s'engager sur les enjeux du « care », de l'attention portée à l'Humain au sein des entreprises, c'est aussi une conviction profonde qui nous anime chez Human & Work. Nous essayons de la mettre en œuvre au quotidien dans nos pratiques, nos organisations et notre gouvernance, en associant nos équipes au futur de notre groupe. Construire ensemble un monde du travail inclusif, responsable et serein, c'est la raison d'être de Human & Work.

Partenaires de *Social Demain*, nous sommes tous heureux de voir arriver une nouvelle génération de penseurs et d'acteurs du social, pour apporter un regard « frais », voire impertinent sur les questions qui secouent la société aujourd'hui et qui nous occupent au quotidien. Comment prendre soin des gens ? Comment garantir le bien-être au travail, prévenir les risques psycho-sociaux, traiter au mieux les situations de harcèlement ? Mais aussi comment améliorer l'employabilité de tous, des plus jeunes aux seniors, comment favoriser l'inclusion et l'égalité professionnelle ? Comment accompagner les managers confrontés aux transformations du travail ? Enfin, comment renouveler les relations sociales, en engageant l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, internes comme externes, dans un dialogue social élargi ?

La crise sanitaire que nous vivons depuis deux ans bientôt a fait émerger ces questions de façon plus prégnante, dans les entreprises comme dans l'ensemble de la société. J'ai confiance dans la nouvelle génération pour apporter des réponses différentes à ces questions. Et nous sommes là pour encourager les leaders de demain à partager leur vision du social le plus largement possible. ■

David MAHÉ
Président du
groupe *Human & Work*

6 mois d'ateliers et de rencontres...

DÉCEMBRE ■ **15/12/2020 :** Révélation de la Promo' en présence du Jury présidé par **Claire GUICHET** et **Pierre FERRACCI**.

JANVIER ■ **07/01/2021 :** Zoom Promo'n°1. ■ **08/01/2021 :** *Les coulisses d'un média RH* avec **Laurent PILLIET** et **Fabien CLAIRE**, dirigeants de News Tank RH. ■ **12/01/2021 :** Zoom Promo'n°2. ■ **14/01/2021 :** Zoom Promo'n°3. ■ **19/01/2021 :** Zoom Promo'n°4. ■ **21/01/2021 :** Zoom Promo'n°5. ■ **22/01/2021 :** Forum Social Demain avec **Raphaël LLORCA** *Le monde d'après : l'entreprise-providence ?* ■ **25/01/2021 :** Ciné Social Club *En guerre* avec **Jean GROSSET**, ancien numéro 2 de l'Unsa, directeur de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès. ■ **26/01/2021:** .Lecture au Faubourg avec **Didier LESCHI**, Préfet et Directeur de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII) et auteur *Ce grand dérangement L'immigration en face* Ed. Gallimard 2020. ■ **28/01/2021 :** Atelier de la Promo' n°1 *Portrait de Groupe.*

FEVRIER ■ **02/02/2021 :** Retour d'expérience *Le management de la sûreté* avec **Jean-Philippe BAINIER** ancien dirigeant de sites de production d'électricité d'origine nucléaire. ■ **04/02/2021 :** Masterclasse *Je pense donc j'agis... avec Philonomist* avec **Anne-Sophie MOREAU**, rédactrice en chef de Philonomist et membre de la Prmo' social Demain 2020. ■ **10/02/2021 :** Retour d'expérience *Comment peut-on être ministre du Travail ?* avec **Myriam EL KHOMRI**. ■ **17/02/2021 :** Groupe de lecture animé par **Anousheh KARVAR**, Déléguée du Gouvernement français auprès de l'OIT autour de l'ouvrage de de **Sandel Michael J.**, *Ce que l'argent ne saurait acheter : les limites morales du marché* ■ **18/02/2021:** Masterclasse avec **Laetitia VITAUD** *Ce que le virus à fait au travail : sept tendances du future of work.* ■ **24/02/2021 :** Retour d'expérience avec **Benjamin RAIGNEAU**, ancien DRH de la SNCF et membre de la Promo' Social Demain 2020 : *DRH de la SNCF à moins de 35 ans.* ■ **25/02/2021 :** Ciné Social Club *Ressources humaines* avec **Thomas XANTIPPE** secrétaire général des Assises du droit social et Promo' Social Demain 2020 ■ **26/02/2021 :** Forum Social Demain avec **Olivier TIRMARCHE** *Le nouvel horizon de la productivité En finir avec le surtravail.*

MARS ■ **01/03/2021 :** Retour d'expérience avec **Laurent GRANDGUILLAUME**, ancien député de la Côte-d'Or, président bénévole de l'association nationale Territoires zéro chômeur de longue durée. ■ **04/03/2021 :** Atelier de la Promo' n°2. ■ **09/03/2021:** Masterclasse avec **Véronique BARLA**, ancienne responsable de l'analyse sociale à EDF. *Comment mesurer le climat social et analyser les signaux faibles ?* ■ **11/03/2021:** Retour d'expérience avec **Isabelle MOREAU**, directrice de la rédaction du pôle RH-Protection sociale de l'AEF, ancienne présidente de l'Association des journalistes de l'information sociale. ■ **15/03/2021 :** Retour d'expérience avec **Claude Evin**, ancien ministre de la Santé : *forces et les faiblesses du politique devant des lobbys puissants.* ■ **16 /03/2021 :** .Lecture au Faubourg avec **Jérôme SAINTE-MARIE** autour de *Bloc contre bloc : La dynamique du Macronisme*, Paris, éditions du Cerf, 2019. ■ **17/03/2021 :** Masterclasse avec **Dominique LIBAULT**, directeur de l'École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S) : *Les défis de la protection sociale au XXIème siècle.* ■ **22/03/2021 :** Ciné Social Club *Corporate* ave **Michaël PRIEUX** inspecteur du travail à Rouen et **Laurent ZYLBERBERG** ancien Directeur des relations sociales chez Orange. ■ **25/03/2021 :** Ciné Social Club *Mr. Smith au Sénat* avec **Antoine SIRE**, directeur de l'engagement de BNP-Paribas et **Sacha HOULLIE**, député LREM de la Vienne, membre de la pre-

6 mois d'ateliers et de rencontres...

mière Promo' Social Demain. ■ **26/03/2021 :** Forum Social Demain avec **Yann-Maël LARHER** - avocat et membre de la deuxième Promo' Social Demain - pour son ouvrage *Le droit du travail à l'heure du numérique*. ■ **30/03/2021 :** Groupe de lecture animé par **Thierry ROCHEFORT** responsable du DU Management de la qualité de vie au travail et santé de l'IAE de Lyon, autour de l'ouvrage *On ne change pas l'entreprise par décret* de **François DUPUY**. ■ **31/03/2021 :** Masterclasse avec **Alain BAUER**, criminologue : *Tout le monde déteste-t-il la police ? Violence et maintien de l'ordre : un problème de management ?*

AVRIL ■ **08/04/2021 :** Masterclasse avec **Elise DEBIES** Directrice de l'Institut des hautes études de protection sociale : *La data surveillance en temps de crise sanitaire*. ■ **12/04/2021 :** Rencontre autour de *la question du travail* avec **Laurent BERGER** Secrétaire général de la CFDT et **Philippe MARTINEZ** Secrétaire général de la CGT. ■ **15/04/2021 :** Retour d'expérience avec **Sebastien MOREAU** autour de *la candidature de Paris aux Jeux Olympiques*. ■ **19/04/2021 :** Masterclasse avec **Céline JULIEN**, ancienne DRH d'Emmaus et coach : *la quête de sens au travail, entre mythe et besoin, comment ne pas en faire un dogme ?* ■ **20/04/2021 :** Masterclasse avec **Olivier PASTOR**, Co-fondateur de l'Université du Nous, expert en gouvernance partagée : *Outils et Postures de la Gouvernance Partagée*. ■ **22/04/2021 :** Masterclasse avec **Claude Emmanuel TRIOMPHE** sur le thème *Engagements sociaux d'hier et d'aujourd'hui*. ■ **27/04/2021 :** Masterclasse avec **François MATTENS**, co-fondateur d'un accélérateur de start-up et directeur des affaires publiques et de l'innovation dans le secteur industriel *L'intelligence situationnelle, une compétence pour réussir dans un monde incertain*. ■ **30/04/2021 :** Forum Social Demain : *L'entreprise doit-elle être woke ?* avec **Benoît LOZE**, directeur du planning stratégique d'Havas.

MAI ■ **04/05/2021:** .Lecture au Faubourg avec **Julien DAMON** Professeur associé à Sciences Po, Conseiller scientifique de l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (En3s), Chroniqueur aux Échos et au Point. ■ **06/05/2021 :** Atelier de la Promo' n°3. ■ **11/05/2021 :** Groupe de lecture animé par **François-Xavier PETIT,** directeur général de Matrice, autour de l'ouvrage Robert CASTEL *Les Métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat*. ■ **25/05/2021:** Masterclasse Les travailleurs détachés avec **Christophe TEISSIER**, Association Travail, Emploi, Europe, Société (ASTREES). ■ **27/05/2021 :** Ciné Social Club *Dark Waters* avec **Claire GUICHET** co-présidente du Jury Social Demain.

JUIN ■ **02/06/2021** Rencontre Promo'. ■ **03/06/2021 :** *ESSisation et ESS politique* avec **Erwan TISON** directeur des études de l'Institut Sapiens et **Nicolas HAZARD** président fondateur d'INCO. ■ **08/06/2021** Rencontre Promo' ■ **23/06/2021** Rencontre Promo'. ■ **25/06/2021 :** Forum Social Demain *Les structures de l'ESS, proposent-elles (vraiment) des modèles de travail plus durable : le mythe et la réalité* avec **Camille DORIVAL** consultante chez Coopaname (ex-directtrice générale d'Alternative économique) et **Céline JULIEN** coach et formatrice (Ex-DRH d'Emmaüs France). ■ **26/06/2021** Rencontre Promo'. ■ **29/06/2021** Rencontre Promo'. ■ **30/06/2021** Rencontre Promo'.

JUILLET 2021

■ **06/07/2021 :** Atelier de la Promo' n°4.

L'ENGAGEMENT, *ENTRE SENS ET CONFIANCE*

Pourquoi s'engager ? Comment s'engager ? Et jusqu'où ? Mais aussi comment achever dans de bonnes conditions des années d'engagement associatif, syndical, politique ou tout simplement professionnel ?...

Les textes réunis dans ce chapitre questionnent tous la question de l'engagement « entre sens et confiance ». Car tels apparaissent, au fil de la lecture, les deux pôles de l'action collective : le sens dont serait porteur l'engagement et qui rejaillirait alors sur le reste de l'existence comme un surcroît d'âme, et la confiance dont il faut aussi s'armer pour se glisser dans des appartenances plus grande que soi. Fondées sur des expériences personnelles ou des réflexions plus académiques, voire des interventions au style plus libre, ces contributions donnent une idée de la soif d'action qui anime les membres de Social Demain.

VERTIGE DE L'ENGAGEMENT

Très impliquée, dès le plus jeune âge, dans des structures associatives et militantes – jusqu'à devenir vice-Présidente de la FAGE *- Lina Arnaud, étudiante en santé publique, revient ici, en expérience et métaphores, sur les réalités de l'engagement aujourd'hui.*

Lina ARNAUD
Étudiante en santé publique, ex-vice-Présidente de la *FAGE* (2019). Coordinatrice jeunesse de la campagne de Cédric Villani. Responsable d'unité *Scouts et guides de France* (*SGDF*).

« *Engage-toi, ça fera une bonne ligne sur le CV* », « *Rentre dans une asso étudiante, ça nourrira ton futur réseau professionnel* »… Beaucoup de nos parents et professeurs formulent régulièrement de tels arguments pour nous pousser dans les voies de l'engagement. Au demeurant, je ne suis pas certaine que notre génération ait besoin de trouver des raisons parallèles pour choisir de devenir bénévole, tant prendre part à un projet associatif semble tout simplement constituer le langage que nous avons choisi pour nous exprimer, et réagir à ce qui compose le monde qui nous entoure.

L'ENGAGEMENT, C'EST ÉVIDENT

Restons tout de même réalistes : même si beaucoup de jeunes engagés qui gravitent dans les milieux bénévoles sont plutôt sensibilisés à l'importance d'aller voter, il semble que nous soyons fatalement déjà convaincus que nos projets locaux changeront davantage notre société qu'un papier glissé dans une urne. C'est d'ailleurs mûs par cet élan un peu candide que beaucoup de jeunes (près de 20% des 15-34 en 2020) poussent la porte du fameux monde des engagés.

D'expérience, pour eux, deux itinéraires se dessinent ensuite, dans cette aventure. Concernant le bénévole soumis au trio des ultimatums financier, familial et académique, il empruntera par défaut la 2 voies à 90 km/h. Une voie au rythme tendu, plutôt risquée dans la mesure où les obstacles arrivent de face, imposant une vigilance permanente pour garantir un équilibre entre vie personnelle et vie

associative. A l'arrivée, il pourra parfois rejoindre une route de campagne, ou une avenue mieux implantée dans l'espace urbain, sans avoir perdu complètement ses repères. Son mandat associatif aura marqué son cheminement, mais se sera développé au même titre que tous les autres aspects qui dessinent un parcours de vie. En un sens, on pourra dire que ce jeune aura vacillé dans une sorte de "zone proximale d'engagement".

Ce bénévole, qui deviendra le futur cadre permanent d'une structure, s'embarque lui, d'entrée, sur l'autoroute. Une voie encore plus rapide, où les sorties ne sont envisageables qu'à certains moments bien marqués, mais qui confère plusieurs avantages : un cadre protecteur, pour des militants bien protégés par les barrières de sécurité de leur structure d'engagement, lancés sur un axe droit et continu. Ce serait folie, alors, de stopper net sur une bande d'arrêt d'urgence, pour risquer de tout perdre ! Ainsi, pour lui, les années universitaires passent, les prises de responsabilité s'enchaînent, les nuits se raccourcissent sans cesse, pour concilier validation des examens et conduite des projets.

Et quand la part d'engagement devient plus importante que les impératifs académiques, impossible de savoir qui de la poule ou de l'œuf nous pousse à continuer l'aventure : délaissons-nous nos études pour mieux nous engager, ou nous engageons-nous pour mieux fuir nos études ? Impossible (et inutile) de chercher une vraie réponse à cette question, tant elle interrogerait ce que nous ne souhaitons pas questionner – surtout quand on est impliqué à 200% dans des actions.

L'ivresse, liée au caractère imprévisible de cette route, nous fait vivre dans un espace-temps parallèle. Et sans doute parce que finalement, ce monde-là demeure assez restreint, nous formons peu à peu notre promotion de jeunes engagés – qui ne portent le logo d'aucune grande école mais accèdent pourtant à des sphères de décisions qui les dépassent quotidiennement.

Désenchantement programmé

Ainsi, la permanence de notre statut associatif fait de nous les équipiers polyvalents du monde politique, absolument inadaptés aux contraintes du monde qui nous entoure : famille, diplôme, vie sociale, salaire, logement… Les moines-soldats que nous sommes devenus ne savent généralement plus trop comment se présenter. Notre identité personnelle, en effet, a presque intégralement fusionné avec le projet que nous avons incarné. A ce titre, la conversion de nos CV en CV-associatifs constitue un phénomène assez emblématique de ce malaise. Même la façon dont on s'exprime n'est plus la même : nos phrases, inspirantes autrefois, se limitent désormais à des éléments de langage dédiés à des thématiques que très peu de personnes, a fortiori les jeunes générations, ne maîtrisent ni n'éprouvent le souhait d'aborder.

Les enquêtes actuelles dénoncent souvent l'obsolescence programmée des outils que nous manipulons. J'ai un peu, parfois, l'impression que le rêve associatif, pour les jeunes qui le vivent, porte dans son ADN le même goût d'une confrontation inéluctable au monde dit "réel". Dans laquelle il reste peu envisageable de l'emporter. Car sortis de nos mandats, nous vivons un vrai choc, une prise de conscience nécessaire, au moment de valoriser nos compétences auprès du monde universitaire ou professionnel : si l'expérience que nous nous faisons du monde est très enrichie, nourrie d'acquis qui ont forgé des personnalités pleines de ressources, cette vision ne peut se traduire dans l'immédiat.

C'est un peu comme le négatif d'une photo bien cadrée. En ce sens, nous sommes prématurément en mesure de décrypter les codes du monde politique et managérial, auquel il nous reste impossible d'accéder directement sans nous placer en situation d'insécurité. En effet, accepter directement en sortie de mandat un poste à responsabilités, dans un conseil ou un groupe politique, semble évident – mais le fruit est empoisonné : dans ce nouveau monde, rien ne garantit l'emploi permanent sur toute une carrière, si ce n'est la confiance en des promesses qui seront sûrement vite oubliées. Un jour, notre talent sera forcément remplacé par celui d'un autre, les idées du groupe que nous défendons ne seront peut-être plus en accord avec nos idées, ou alors s'imposera la simple envie de quitter ce milieu engagé.

Mais alors, quel sera notre passeport pour rebondir ? Car l'engagement associatif doit compléter un parcours qui sécurise notre devenir (contrairement à ses parents, la génération Z doit absolument assurer son embauche par le diplôme). Dans notre cas, le diplôme doit nous permettre d'accéder… aux mêmes responsabilités que celles de notre précédent mandat, en "repartant de zéro" en quelque sorte.

Si le système de l'enseignement supérieur promet aujourd'hui la reconnaissance d'une certaine forme d'engagement, il n'offre absolument pas la possibilité de convertir ce dernier en validation d'acquis théoriques – ni même, parfois, pratiques. Cette transition peut alors être vécue comme une forme de sanction, le diplôme qu'il faut décrocher devant traduire dans un langage

universel quels professionnels nous sommes devenus. Même si, bien sûr, nier les apports nécessaires offerts par les formations universitaires serait faire preuve d'une coupable désinvolture.

Certes, la fin d'une aventure associative passe souvent par une fracture dans notre parcours, une forme de deuil à surmonter. Mais cette introspection m'apparaît finalement salvatrice, tant elle ouvre la voie à d'autres parcours de réussite. Au final, je ne saurais quoi conseiller aux jeunes qui souhaitent se lancer dans le "grand bain" associatif. Stricto sensu, elle ne peut se vivre sans inviter à la table une forme de démesure (au même titre qu'il est impossible de rouler à 90 km/h sur l'autoroute). Mais si l'observation rétrospective des parcours des "retraités associatifs" nous enseigne une chose, c'est qu'il faut ensuite apprendre à déconstruire l'*ubris* que le monde syndical ou associatif façonne en nous, et à admettre lucidement que notre avenir doit se construire… sur des fondations diversifiées. ■

ASSOS, SYNDICATS, ÉLUS POLITIQUES : CROISER LES REGARDS

*Ancien Secrétaire général d'*Action contre la faim, *Dorian Dreuil vient, entre mai et juin dernier, de créer l'association* A Voté *et de rejoindre la* Fondation Jean Jaurès. *De son côté, Maxime Blondeau, récent cofondateur d'une coopérative de voyage en voiliers,* Sailcoop, *a lancé début 2020 le* Printemps écologique, *le premier éco-syndicat. Entretien croisé, sur la mobilisation citoyenne et les modes d'action, au moment où le premier vient d'accepter de rejoindre le CA du syndicat créé par le second.*

Maxime BLONDEAU
Enseignant, cofondateur et porte-parole du *Printemps écologique*, premier éco-syndicat, créé en 2002, qui milite pour inscrire l'impératif écologique dans le Code du Travail.

Dorian DREUIL
Consultant en communication et en mobilisation citoyenne, co-Président de *A Voté*, membre de l'Observatoire de la vie politique de la *Fondation Jean Jaurès*, ancien Secrétaire général d'*Action contre la faim*, auteur du livre *Plaidoyer pour l'engagement citoyen* (VA Editions, 2019).

Quel état des lieux de l'action collective, et de sa perception dans la population, êtes-vous en mesure de dresser, aujourd'hui ?

Dorian Dreuil : *Ma motivation, quand j'ai créé* A Voté, *avec un collectif de citoyens engagés, était de répondre à deux paradoxes particulièrement prégnants depuis 2014 – et en particulier 2017, quand où on nous a annoncé le "grand big bang du renouveau démocratique". D'abord, le point commun de toutes les mobilisations collectives depuis lors, malgré des sociologies d'action et des moteurs d'indignation différents, est le sentiment que le citoyen n'a plus de pouvoir, qu'il n'a pas droit de cité. Cette volonté individuelle des citoyens de disposer de canaux, pour exprimer des choses, n'est plus seulement du ressort de quelques bénévoles associatifs.*

Ensuite, alors que nous sommes indéniablement dans une société de l'engagement – avec une myriade de gens qui se mobilisent -, il apparaît que les combats se structurent moins autour d'organisations que de causes, avec une soif de concret, une volonté d'avoir un impact à petite échelle plutôt qu'au sein d'une

énorme structure qui proposerait de "changer la vie". Un phénomène qu'il est intéressant de corréler avec la baisse de participation électorale. Il apparaît, à tort ou à raison, que la politique telle qu'on la connaît n'a plus le monopole du changement effectif – ce changement est aussi porté, plus que jamais, par des associations, des syndicats, des ONG, des structures de l'ESS…

Dans ces deux paradoxes, le point commun n'est-il pas la question de la représentation ?

DD : *Oui. Qu'est-ce qu'on fait pendant les cinq ans qui séparent deux élections de représentants politiques ? A ce titre, Maxime constitue un bon exemple : quand on ne trouve pas sa place dans une organisation qui existe depuis 50 ou 60 ans, on n'hésite plus aujourd'hui à créer sa propre organisation.*

Maxime Blondeau : *Mon ressenti, qui n'est pas basé sur une analyse profonde ni une batterie de chiffres, c'est que l'on trouve, d'un côté, un affaiblissement d'une forme d'engagement collectif, lié à un affaissement de la transmission d'un certain nombre de cadres d'action collective qui furent extrêmement structurants pour la société des 80 dernières années. Il y a cinquante ans, si l'on naissait dans une famille engagée dans le socialisme, ou dans un univers chrétien démocrate, dans 90% des cas on reprenait, à peine majeur, le flambeau. Et si son grand-père était syndicaliste dans l'usine du coin, on avait de grandes chances de le devenir à son tour.*

Mais au même moment, tout un éventail de nouvelles modalités d'action collective, formes de mobilisation, lieux d'expression s'est développé. A titre personnel, je regrette que ces derniers espaces et formes d'engagement soient essentiellement déterritorialisés : ils ne vont plus concerner le voisin, le lieu de travail, la ville de résidence mais de grandes causes nationales, européennes voire mondiales – comme l'écologie. La nouvelle génération explore ainsi de nouveaux territoires de mobilisation, avec une envie au moins équivalente à celle des plus anciennes de changer le monde. Ce qui induit, depuis deux décennies, une reconfiguration complète des structures de l'action collective avec, comme toujours dans ces cas-là, des choses que l'on perd et d'autres que l'on gagne.

Faut-il donc prendre acte d'un schisme irréversible entre les générations ?

MB : *Non. Sur mon terrain de militantisme, en Bretagne, je constate au quotidien qu'il y a vraiment de tout. De nouvelles initiatives suscitent l'intérêt de personnes de 60 ans ou plus, tandis que certains jeunes de 25 ans sont englués dans des schémas plus traditionnels, des prolongements du XXème siècle. Je ne dis pas que cette reconfiguration contribue à un schisme intergénérationnel, mais à un schisme culturel.*

DD : *Je suis d'accord avec Maxime, en particulier sur la déterritorialisation, alors même que pendant le premier confinement, il y a eu beaucoup d'actes de solidarité en proximité. Car ce ré-ancrage territorial n'a à mon avis pas duré au-delà de la période de crise. Aujourd'hui, l'énergie associative se concentre beaucoup plus sur des causes et des enjeux.*

Sur la dimension intergénérationnelle, je constate que cela dépend beaucoup de la structure du groupe dirigeant des structures concernées. Pour certaines de ces dernières, cette question constitue un enjeu d'avenir ; d'autres, en revanche, jouent au contraire pleinement la fracture. Mais il reste intéressant de constater que de plus en plus d'espaces existent désormais, qui permettent aux leaders d'organisations de croiser les regards.

Faut-il y voir une tentative de "refaire" société civile, dans un paysage, justement, décrit comme très fracturé ?

DD : *On remarque en effet, depuis 3/4 ans, une forme de retour de la société civile, après que cette expression a été un peu usée, dans tous les sens du terme, en 2017. Toute la sémantique* marketing *développée alors a vidé le concept de son sens, au point que l'on a assisté ensuite à un retour de la société civile, qui n'acceptait plus que l'on parle en son nom. On a donc vu ce retour du corps intermédiaire – mais d'un corps intermédiaire en phase de réinvention -, après un temps où il a été effacé, où tout était très "descendant". Ce qui a démontré, aussi, l'importance des capteurs d'opinion, des relais de transmission entre les dirigeants politiques et les citoyens.*

MB : *J'ai personnellement un problème avec le concept de "société civile". L'ensemble des salariés adhérant à un syndicat en font-ils partie ? Juridiquement, non. On accole souvent l'expression à ce qui n'est pas "les partis politiques"… La définition du périmètre de société civile, en somme, m'apparaît très floue, ce qui contribue à mon avis à consolider la barrière entre les politiques et le reste de la population, à accroître le fossé entre l'action publique et l'engagement citoyen. Et ce, alors même que la défiance croissante à l'égard du monde politique, des médias et des syndicats n'est plus un secret pour personne. Pour le reste, je rejoins pleinement l'analyse de Dorian : juste après l'élection d'Emmanuel Macron, la population a repris espoir dans le politique, l'action du gouvernement. Ensuite, la confrontation avec la réalité a provoqué une déception si grande que le corps politique ne trouve désormais plus grâce aux yeux de personne.*

DD : *De mon côté, quand je parle de société civile, j'y inclus tout ce qui relève de la démocratie contributive, de l'engagement en-dehors du champ électoral ou partisan. Mais je partage la réserve de Maxime : tandis que 2017 devait constituer l'apogée de la recherche d'acteurs non issus du champ politique classique (pour renouveler ce dernier), il*

faut désormais aller encore plus loin pour renouveler le personnel politique.

Vit-on une période de transition, qui attend d'être organisée pour sortir d'un apparent "fouillis" ?

MB : *Pour créer une transformation de structure paradigmatique au sein d'un système aussi complexe que le nôtre, il faut agir à trois niveaux : enseignement (à destination des nouvelles générations), action politique (pour changer le cadre législatif) et proposition d'alternative (pour remplacer un système obsolète). J'essaie de le faire, en tant qu'enseignant, que porteur d'initiatives alternatives et que candidat politique - aux élections départementales de Vannes.*

Sur mon territoire, le tissu associatif climat et alimentation rassemble 200 à 250 associations, face à des élus locaux qui disposent de plusieurs centaines de milliers d'euros de subventions à accorder. Or, alors que les personnels politiques de droite ont toujours mené un travail main dans la main avec le tissu associatif local, les représentants de ce collectif rechignent à se rapprocher des élus du territoire - ce qui me paraît très dommageable, et même dangereux tant pour notre société que pour notre démocratie. Je milite au contraire, de mon côté, pour un renforcement du lien entre action politique, par le biais d'un mandat public, et société civile, pour enclencher des transformations profondes.

Comment expliquez-vous cette réticence ?

MB : *Cela tient à mon avis à la notion de rapport au risque. L'un des principaux freins à notre développement, en tant que syndicalistes, est la crainte de l'exposition. On a du mal, aujourd'hui, à trouver des gens qui acceptent de prendre le risque personnel de devenir le visage d'une mobilisation, par exemple sur un lieu de travail. Ceci, aussi, parce que socialement, on ne valorise plus le rôle des corps intermédiaires, alors même que la confrontation entre mondes politique et associatif n'a jamais été aussi forte. Je pense que ce phénomène de distanciation vis-à-vis du territoire ou de la réalité sociale, ce comportement un peu "hors sol" des mobilisations de certains – y compris des plus virulents – naît également de cette crainte paradoxale de l'exposition. Il s'agit pour moi d'un sujet-clé quand on parle d'action collective.*

DD : *Quand on essaie de prendre une photographie du monde des corps intermédiaires, on trouve effectivement au moins le même niveau de défiance à l'égard du monde politique que chez les citoyens à l'échelle individuelle. Par conséquent, vouloir être à la fois engagé associativement et politiquement apparaît immédiatement comme suspect : on prête instantanément des intentions coupables à celui qui voudrait s'y essayer. « Gare à ne pas franchir le Rubicon ! », semblent intimer les acteurs associatif, qui par conséquent induisent une dichotomie susceptible de pétrifier les candidats à une telle "hérésie".*

Ce qui m'a d'ailleurs empêché, jusqu'ici, de cocher la case de l'action politique parmi les trois proposées par Maxime. Vouloir intervenir en politique, ce serait, à en croire certains, perdre immédiatement la dimension désintéressée de l'action associative. A terme, cette conception manichéenne constitue un vrai danger pour l'engagement (en produisant une organisation en silos déconnectés ou de l'apathie démocratique). Au contraire, je pense que rien n'est incompatible, et qu'une démocratie qui fonctionne nécessite des croisements de regards constructifs entre élus, acteurs associatifs et syndicaux. Il faut cultiver une forme de pragmatisme d'impact dans son action, sous peine de ne jamais parvenir à transformer la société. A ce titre, l'aller-retour entre les mondes politique et associatif ne doit pas être systématiquement perçu comme suspect, a fortiori au niveau des territoires : il faut l'encourager ! ■

LA SOCIÉTÉ DE LA DÉFIANCE

Partageant un même constat sur le climat de violence et de défiance qui règne en France, Margot Le Guen et Emilie Schmitt tentent ici de comprendre d'où il provient, d'en comprendre et d'en cerner les conséquences… voire les remèdes. Leur postulat : au-delà du mécontentement général, la société française souffre d'une défiance profonde, aux multiples aspects, qui menace l'adhésion commune au socle des valeurs républicaines.

Margot LE GUEN
Co-fondatrice de *CliMates*, ex-Secrétaire du *CSE* et référente «Harcèlement sexuel» (*Total Eren*). Responsable «Investissements, Transition écologique & Energétique» à la *Caisse des Depôts*.

Emilie SCHMITT
Co-fondatrice et directrice de l'association *Activ'Action* (insertion professionnelle). Ancienne Service civique *Unis-Cités* en partenariat avec le Défenseur des droits.

Il est facile de s'accorder, tous bords politiques confondus, sur le fait qu'il existe aujourd'hui un sentiment général de ras-le-bol, de clivages insolubles ; un climat de violence. Les enquêtes sur cette ambiance générale sont nombreuses, ainsi que les faits politiques associés (théories complotistes, *fake news*, crise des Gilets jaunes, manifestations "anti-pass" sanitaire). Tout porte à penser que notre système social et politique est trop essoufflé pour autoriser espoir et optimisme. Il est bien moins aisé, en revanche, d'attribuer des contours précis à l'hypothétique source de ces fractures.

Confiance, défiance : définitions

En mars 2020, l'analyse du *Baromètre de la confiance politique* (*Fondapol*, *Institut Montaigne*, *Fondation Jean Jaurès*) par le politologue Bruno Cautrès pointait *« une logique de descente aux Enfers en matière de perception par les Français du système démocratique et du personnel politique. »* De fait, malgré les recompositions partisanes depuis 2017, et malgré une apparente remontée avant la crise sanitaire, l'image des hommes et femmes politiques, celle des institutions à tous les niveaux semblent marquées par un prisme négatif.

Mais de quoi parle-t-on réellement ? Le sociologue Niklas Luhman définit la confiance comme *« un simplificateur de*

la complexité humaine », quand François Dress parle d'un *« sentiment de faire partie d'une société juste dans la durée. »* Plus prosaïquement, on peut considérer l'acte de confiance comme une démarche visant à se fier à quelqu'un ou quelque chose, qui autorise des sentiments de stabilité, tranquillité voire certitude sur l'avenir.

La confiance implique l'engagement envers et avec autrui, la réciprocité et la solidarité. Le langage commun nous invite d'ailleurs à la décliner sur trois niveaux : personnel (confiance en soi), interpersonnel (confiance en quelqu'un) et collectif (confiance en l'avenir). Dans tous les cas, elle insinue une harmonie collective heureuse, qui s'impose durablement sur les formidables diversités qui constituent toute forme de société. Ainsi, le contrat social ne serait-il pas une émotion plus ou moins conscientisée ?

Quand on aborde le manque de confiance – notamment politique -, le terme de "défiance" s'impose souvent. S'agit-il donc du parfait antonyme de la "confiance" ? Rien de moins sûr. Etymologiquement, sémantiquement, c'est la "méfiance" qui conviendrait mieux. La défiance, elle, sous-entend une réserve, voire une désapprobation plus forte, plus affirmée qu'un simple "manque" de confiance. C'est en tout cas cette définition que nous choisissons ici d'interroger.

Etat des lieux

Dans *La société de la défiance – Comment le modèle Français s'autodétruit*, Yann Algan et Pierre Cahuc rapprochaient en 2007 la défiance (entre concitoyens, mais aussi plus générale) et l'incivisme, et en dénonçaient le coût élevé pour la société (réduction d'emploi, de croissance, et surtout d'aptitude au bonheur). De nombreuses études, quant à elles, s'accordent pour déplorer une défiance croissante à l'égard des pouvoirs publics, vus comme personne morale. Défiance s'illustrant tout particulièrement au travers du vote, via une abstention croissante sur tous les scrutins autres que le présidentiel, ou via la montée des extrêmes. La remise en cause des principes républicains (laïcité, égalité hommes/femmes) révèle aussi une forme de défiance morale, de rejet, "désalignant" les fondations d'un système commun. Algan et Cahuc expliquent en partie ce phénomène par des raisons structurelles à une France jugée corporatiste (droits sociaux dépendant du statut socio-professionnel) et hiérarchique (omniprésence de l'Etat-arbitre, fractionnement vertical de la société).

Mais si les pouvoirs publics sont décriés, les personnalités politiques ne sont pas en reste : multiplication des agressions d'élus, violence verbale *ad hominem* amplifiée sur les réseaux sociaux… Selon Bruno Cautrès, le *Baromètre de la confiance politique* rapporte une image dominante de politiques *« peu empathiques, voire corrompus, loin des préoccupations des Français, parlant de manière trop abstraite.* » Ce sentiment, ajouté à celui des *« promesses non tenues »* et à la multiplication des "affaires" ont poussé Emmanuel Macron à lancer le chantier de la «moralisation de la vie publique» – devenue entretemps… «loi sur la confiance publique».

D'autres figures d'autorité ou institutions font par ailleurs l'objet de défiance depuis plusieurs années : institution médicale (voir la perception actuelle de l'industrie pharmaceutique ou de la parole de l'expert scientifique après la crise du Covid) ; école ; justice ; forces policières ; sans même parler des partis politiques, syndicats ou médias…

Une défiance sociale multiforme

François Dress s'intéresse également au concept de "défiance sociale", pointant les chiffres sur les inégalités croissantes pour justifier la défiance des moins riches envers les élites économiques et culturelles. La dénonciation de la "fracture sociale" n'est pas nouvelle pourtant, et a fait l'objet de nombreuses analyses (voire de discours de campagne politique…). En 1985, Marcel Gauchet écrivait, dans son *Désenchantement du Monde* : *« Un mur s'est dressé entre les élites et les populations, entre une France officielle, avouable, qui se pique de ses nobles sentiments, et un pays de marges, renvoyé dans l'ignoble, qui puise dans le déni opposé à ses difficultés d'existence l'aliment de sa rancœur.* » Et en 2010, Christophe Guilluy décrivait, dans sa *France périphérique*, le *« gouffre idéologique et culturel »* séparant métropolitains multiculturels et ruraux/périurbains de souche, relégués.

Sur ce point, le dernier essai de Pierre Rosanvallon, *Les épreuves de la vie : Comprendre autrement les Français*, vient nous fournir une clé d'analyse plus originale. Sa réflexion s'attache justement à ce qui nous intéresse ici - la nature de la colère et des peurs -, en creusant les expériences négatives vécues ou perçues par nos concitoyens. Expériences susceptibles de déborder largement les classements sociologiques, démographiques ou même géographiques traditionnels, et qu'il organise en trois catégories expliquant indirectement cette défiance multiforme : épreuves de l'individualité ou de la dignité (harcèlement, *burn-out*, violences sexuelles) ; crises du lien social (inégalités sociales, injustices) ; et incertitudes sur l'avenir (changement climatique, crises sanitaires). Cette dernière catégorie s'avère d'autant plus intéressante qu'elle

s'inscrit dans un cercle vicieux : si la figure d'autorité suprême (l'Etat) est discréditée, comment parvenir à se rassurer ?

Inverser la tendance

La défiance tend donc à s'installer dans notre paysage français, menaçant notre système démocratique et social. Est-ce une fatalité ? On ne peut s'y résigner. Et si, en 2020, 84,6% des Suisses déclaraient avoir confiance en leur gouvernement (contre 41% des Français), cela démontre qu'il n'est pas impossible de (re)créer de la confiance entre les citoyens et le pouvoir politique. Mais comment ?

A coup sûr, cette défiance reculera une fois que des solutions systémiques auront été mises en œuvre, pour s'attaquer aux problèmes pris individuellement : exemplarité des dirigeants politiques, réforme de l'école et de la justice, redistribution plus équitable des richesses… Mais au-delà de ces décisions politiques fortes, il faut s'attaquer au sous-jacent profond de la crise politique et sociale actuelle. Pour ce faire, l'*OCDE* nous propose plusieurs pistes d'actions pour restaurer la confiance : en premier lieu, créer des politiques publiques basées sur la compétence et les valeurs. Un gouvernement compétent doit en effet, selon elle, *« minimiser l'insécurité dans l'environnement économique, social et politique de ses citoyens »*, promouvoir *« l'intégrité par l'alignement des institutions publiques avec des normes de conduite plus larges »*, mais encore *« s'engager à protéger l'intérêt public, atténuer la corruption et s'efforcer de garantir l'équité autant dans les processus que les résultats des politiques publiques. »* En outre, *« un gouvernement basé sur des valeurs fera également preuve d'un degré élevé de transparence et d'inclusivité. »*

Mais choisir des représentants compétents ne résoudra pas tous les problèmes. Il convient aussi, urgemment, de responsabiliser les citoyens, de redonner un sens plein à la démocratie. Théorisées par Tocqueville, les *« écoles de la démocratie »* constituent à ce titre une piste à explorer. Ce dernier voyait dans les associations politiques et sociales, mais aussi dans la décentralisation, des moyens efficaces d'apprendre la vie en communauté, pour garantir dans la durée l'égalité et la liberté. Or des associations, entrepreneurs sociaux et d'autres agents de la société civile ont depuis longtemps développé des innovations sociales pour favoriser la rencontre entre CSP, combattre les stéréotypes, ouvrir des espaces pour exprimer sa solidarité, surmonter les épreuves de la vie grâce au soutien de ses pairs… Sans oublier les expérimentations de gouvernance partagée, dans le secteur privé, qui accordent plus de pouvoir – et donc plus de responsabilités – à l'ensemble des parties prenantes. Pourquoi ne pas valoriser ces initiatives ?

Pour souligner le paradoxe entre un pays *« berceau de la philosophie des Lumières »* et une propension hexagonale à craindre l'ouverture et le changement, le sociologue Philippe d'Iribarne parle d'une *« étrangeté française »*. Si l'on souhaite la dépasser, tout particulièrement en temps de crise(s), il nous paraît primordial de redéfinir les valeurs communes qui nous relient. Par-delà les différences (visibles et invisibles) entre les individus qui composent notre société plurielle, il est indispensable de revaloriser l'importance du lien social, du dialogue et de la confiance interpersonnelle : *« Alors que les sociétés traditionnelles peuvent survivre même si on ne fait confiance qu'à ceux que l'on connaît personnellement, la société moderne, elle, ne peut fonctionner que si les gens partent du principe qu'un inconnu n'est pas un ennemi a priori. »*

Le moment est-il venu d'investir dans la vie en communauté pour garantir dans la durée l'égalité et la liberté de chacun et chacune, comme le préconisait Tocqueville ? D'investir dans des systèmes d'organisation sociale qui favorisent la confiance en soi, dans les autres et en l'avenir, pour arriver collectivement, un jour, à incarner concrètement nos valeurs républicaines ? A n'en pas douter. ■

PENSER LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Issu d'un milieu rural isérois, artisan-menuisier pendant 15 ans puis formateur dans cette discipline, Régis Guillen occupe une position de choix, désormais depuis les instances des Compagnons du Tour de France, *pour observer et analyser l'appétence de nos concitoyens pour la reconversion professionnelle, et la récente cohabitation, au sein des formations, de publics sociologiquement plus diversifiés qu'auparavant.*

Regis GUILLEN
Secrétaire général des *Compagnons du Tour de France,* réseau de transmission de savoir et d'identité par le métier.

Pourquoi la question de la reconversion professionnelle mobilise-t-elle aujourd'hui toute votre attention ?

Ce sujet m'intéresse pour des raisons tant personnelles, en tant qu'ancien formateur-menuisier, que professionnelles, en tant que Secrétaire général des Compagnons du Tour de France *– un organisme qui fait aussi de la formation professionnelle, ce qui nous pousse à côtoyer des personnes engagées dans un processus de reconversion. J'ai eu l'occasion récemment de retourner dans un centre de formation, où j'ai vu le cas d'un ancien analyste financier devenu plombier-chauffagiste. En tant qu'experts de la question, nous observons cette "mode" actuelle, dont nous bénéficions évidemment, mais qui a des conséquences importantes sur le marché de la formation – qui n'a jamais été, précisément, autant un marché adaptable et souple qu'aujourd'hui, selon la volonté du gouvernement.*

A titre individuel, j'ai d'ailleurs moi-même fait une reconversion, mais "à l'inverse" du courant, en quelque sorte : je suis passé d'artisan-menuisier à Secrétaire général, en reprenant des études dans ce sens (une école de commerce en un an). Pour toutes ces raisons, je me considère comme un observateur légitime des tendances et dynamiques à l'œuvre. La question de la quête de sens, d'ailleurs, a pas mal animé aussi les débats au sein de Social Demain *– ce qui me semble constituer un signe supplémentaire que quelque chose se passe.*

Comment s'est déroulée votre reconversion ?

Une fois décroché mon CAP, dans le lycée professionnel au directoire duquel je siège aujourd'hui – ce qui est amusant -, j'ai pratiqué mon métier au sein des Compagnons du Tour de France *pendant 12-13 ans, y prenant en charge progressivement de nouvelles responsabilités associatives. Mon objectif premier était de devenir un jour responsable d'une agence dans un grand groupe du BTP, en passant par le poste d'économiste du bâtiment. Je me suis alors fait un plan de carrière sur 15 ans, avec le* CNAM *en cours du soir. Mais après avoir frôlé le burn-out, j'ai quitté l'entreprise qui m'embauchait alors, et suis devenu formateur – première conversion, puisque je n'étais plus sur le terrain, mais formait ceux qui allaient s'y rendre.*

J'ai alors moi-même suivi un plan de formation et ai pu recevoir un enseignement en un an au sein d'une école de commerce, au moment où un poste s'est libéré au national, au sein des Compagnons. *J'y ai postulé il y a huit mois, et l'ai décroché. Le fonctionnement interne de cette structure permet en effet, à l'instar d'un syndicat dans lequel un ouvrier peut devenir délégué puis prendre des responsabilités, d'évoluer au sein des instances.*

Pour en revenir à l'apparente tendance générale à la reconversion, ne s'agit-il selon vous que d'une mode n'allant que dans un sens, sur le modèle du trader sujet à une forme de soudain "appel de la forêt" ?

Non, bien sûr, et d'ailleurs je m'interroge beaucoup là-dessus. Mais il y a quand même une grande part de "bullshit" médiatique autour de ces questions : dans les Echos Start, *par exemple, on va trouver dix portraits de jeunes reconvertis, dont une développeuse diplômée d'*HEC. *Mais les exemples – que je connais - d'un charpentier initialement sans diplôme, se donnant aujourd'hui les moyens de devenir expert-comptable, ou d'un autre visant actuellement un doctorat en design, passent dramatiquement sous les radars. C'est d'autant plus surprenant qu'à priori, dans les médias, on valorise l'idée de la méritocratie – même si dans les faits, j'en ai fait l'expérience, suivre en tant que menuisier une formation supérieure et essayer de se faire accepter par des gens qui viennent d'un milieu très privilégié, très homogène, c'est un peu la croix et la bannière (il y a quand même un petit complexe d'infériorité qui traîne)…*

Il y a donc bel et bien une mode, liée à la perte de sens au travail, qui préexistait au Covid mais que la crise sanitaire a accélérée. L'analyste financier que j'ai rencontré en centre de formation s'est réveillé, un matin, en se demandant à quoi servait son métier, et a donc décidé de changer de voie. Je trouve ça super, et il a bien sûr raison, mais j'estime qu'il est sans doute beaucoup plus facile de devenir plombier-chauffagiste à 50 ans, après 30 ans de trading, que dans la situation inverse. Idem pour un jeune informaticien à Bac+5, qui avait décidé de suivre un CAP… puis a fini, confronté aux difficultés de son nouveau métier, par revenir à sa première activité – celui-là disposait, tout de même, d'un sacré filet de sécurité ! J'en ai d'ailleurs discuté une autre fois avec un ingénieur diplômé de l'ESTP Cachan, qui après avoir travaillé des années pour une grande entreprise, s'était reconverti en charpente. C'est génial, mais il en a convenu, avec une compagne occupant un gros poste de direction, les choses sont tout de suite un peu plus faciles.

Un mouvement des bureaux vers les ateliers, donc, mais pas grand chose des ateliers vers les bureaux ?

Pas de manière très visible, en tout cas. C'est amusant, parce que la rentrée littéraire, cette année, aborde beaucoup la question des trans-classes – par exemple via Edouard Louis et son Changer : méthode. *Mais pour migrer des ateliers aux bureaux, il faut avoir la possibilité de s'arrêter de travailler pour reprendre des études, déjà – ce que j'ai pu faire en cours du soir au* CNAM, *mais aussi parce que je suis à Paris. Qu'en est-il des villes moyennes ? -, et faire preuve de beaucoup de motivation, d'auto-discipline. Il y a donc des cas, je pense, mais pas de manière aussi massive que dans l'autre sens.*

Et quelles en sont les conséquences ?

Le paradoxe auquel on va alors aboutir, c'est que ces profils-là, qui sont tout à fait de bonne foi dans leur démarche, s'avèrent tellement intéressants pour les entreprises qui les accueillent, qu'ils prennent souvent la place d'un jeune moins favorisé, qui aurait pu évoluer ou se former progressivement en interne. Eux, avec leurs compétences énormes, leur capacité à apporter du nouveau dans l'entreprise – ce qui est une bonne chose, évidemment -, en arrivent à bloquer un peu la route à des profils plus "traditionnels"… Ces gens-là, par quête de sens, risquent aussi de freiner la progression sociale d'autres personnes, moins privilégiées qu'eux à la base.

D'autant qu'après avoir fait de grandes études – pour lesquelles ils ont sans doute cravaché, je ne dis pas le contraire -, leur réorientation soudaine, même très assumée, a quand même un coût sur le budget public – l'Etat a investi sur eux, et ils vont se retrouver à faire de la charpente, de l'ébénisterie ou de la pâtisserie, à performer dans cette nouvelle activité et à prendre la place d'autres qui auraient pu aussi s'y épanouir socialement… Il n'existe pas d'études d'impact là-dessus, et je pense que c'est bien dommage.

Ainsi, la reconversion est importante, parce qu'elle redynamise économiquement des secteurs entiers, mais je me pose quand même la question du renforcement de la fracture sociale que cela peut entraîner. Que l'on se comprenne bien : je trouve les parcours de reconversion impressionnants ; abandonner une activité rémunératrice et pourvoyeuse d'un certain statut social par conviction et quête de sens m'apparaît éminemment louable. Il faut vraiment avoir du courage pour "sauter le pas". Et par expérience, je peux vous confirmer que travailler avec ce genre de profils, sur le terrain, dans l'atelier, est extrêmement satisfaisant : les personnes en reconversion sont très professionnelles, efficaces et particulièrement motivées. Ce qui m'interroge le plus, c'est quand je me représente le parcours d'un plombier devenu comptable : aura-t-il les mêmes chances, les mêmes opportunités d'évoluer ?

Mais si la reconversion des très-diplômés n'est qu'une mode, on peut espérer qu'elle passe, et que donc les choses reviennent bientôt à la normale, non ?

Certes, aujourd'hui, à Paris, on voit tous les gens se promener avec des vestes d'ouvriers des années 60, et il n'en sera

plus de même dans cinq ans. Cela dit, un autre phénomène entre en jeu : l'importance que prennent le numérique, les machines, la robotique dans nos métiers. Les formations basiques se tournent progressivement vers la maîtrise de ces outils désormais incontournables. Aujourd'hui, le menuisier qui travaille ses petits bouts de bois dans son atelier, ce n'est plus aussi vrai qu'autrefois ; un artisan performant doit savoir maîtriser l'informatique ! Déjà que dans les métiers manuels, comme à chaque révolution industrielle, le marché va se tendre – c'est le sens du progrès, il n'y a pas lieu de le contester -, on peut vraiment se demander si, demain, il y aura encore de la place pour tout le monde. Rien de moins certain. France Stratégie *peut bien constater que pour bien faire, il faudrait pouvoir changer de métier tous les dix ans, encore faut-il que l'accès à la formation et aux reconversions soit facilité pour tous…* ■

QUEL «SENS» AU TRAVAIL ?

Si la quête de sens au travail constitue désormais une préoccupation importante de la population active dans son ensemble, Claudine Leclerc tenait ici à se pencher à nouveau sur ce concept pour tenter d'aller au-delà d'une formule toute faite, et s'interroger sur les attentes diversifiées des individus à ce sujet, comme sur la meilleure façon pour les entreprises d'en prendre compte pour faire de cette appétence une valeur ajoutée.

Claudine LECLERC
Directrice de l'association *SocialCOBizz*, qui contribue à une société plus inclusive en déployant des modèles structurants de coopération entre entreprises et acteurs de l'ESS.

Sens au travail. S'agit-il là d'un paradoxe ? Mon raisonnement prend sa source dans un constat qui n'est somme toute pas si surprenant : le travail occupe une place importante – voire prédominante – dans mon quotidien, dans ma vie. Comment trouver l'énergie – et la maintenir dans la durée – pour poursuivre à ce rythme ? Pour moi, la réponse est plutôt évidente : je trouve, de fait, un vrai sens à mon travail. C'est-à-dire que je perçois la "plus-value" de mes actions professionnelles autour de moi : auprès de l'équipe que je pilote, auprès des autres services avec lesquels j'interagis, auprès des entreprises que j'accompagne, et surtout auprès des bénéficiaires de ces structures.

D'autres sens au "sens"

Pour autant, le sens au travail se ne caractérise pas uniquement par le but de l'activité professionnelle. Dans mon environnement, le sens au travail peut se traduire pour certains par la possibilité d'évoluer, de progresser, de "faire carrière". Pour d'autres, il se retrouve dans les interactions et les échanges avec leurs collègues, leur équipe : l'ambiance de travail, pour eux, constitue un facteur déterminant.

Ce qui me pousse à tirer un premier enseignement, pour me guider au quotidien : il ne faut pas projeter sur tous

ma définition personnelle du sens au travail. Mon besoin de me sentir utile m'est propre, mais n'est pas forcément la norme. Et écouter attentivement chaque membre de mon équipe et mes collègues, pour comprendre ce qui fait sens pour eux, me permet de "m'aligner" avec chacun d'entre eux… et finalement de m'appuyer sur les leviers les plus "parlants".

Selon une récente enquête *Deloitte*, le sens au travail est principalement relié à « *l'activité au quotidien* » (29% des interrogés), aux « *valeurs de l'organisation* » ou « *à la coopération/à l'équipe* » (26%). Viennent ensuite le « *métier exercé* » (12%), le « *secteur d'activité* » (5%) puis le « *produit vendu* » (2%). Ainsi, finalement, le sens au travail résulte d'un fin équilibre entre de nombreuses variables, pesant plus ou moins lourd selon chacun. Et si son appréciation en tant que "but" et "finalité" est le prisme que je souhaite le plus développer, c'est en premier lieu parce qu'il s'agit là de ce qui me motive le plus personnellement.

Pourquoi chercher du sens au travail ?

Pour moi, chercher du sens au travail revient à chercher un alignement : s'assurer de la cohérence entre ses valeurs et ses actions du quotidien. C'est, en tant que manager, la possibilité d'être authentique et de disposer ainsi d'un fort levier de mobilisation et de fédération des équipes. Mais quel intérêt, pour une organisation, de permettre à ses collaborateurs de trouver, sinon de donner du sens à leur travail ?

Si j'estime tout à fait incontournable qu'une organisation, quelle qu'elle soit, mette les moyens nécessaires pour développer le sens au travail, et surtout en comprenne l'intérêt et la plus-value, c'est parce qu'un tel sentiment est pour le moins source évidente : d'un accroissement de la motivation ; d'un développement de la marque employeur ; d'une différenciation sur le marché auprès de parties prenantes de plus en plus sensibilisées. Ainsi, finalement, le sens au travail est vecteur de performance comme de pérennité ; il permet de lutter activement contre le turn-over, et assure un engagement réel des équipes.

Comment agir concrètement ?

On l'a vu, le sens au travail est un sujet éminemment personnel, propre à chacun, ne serait-ce que dans la définition qu'on lui donne. Aussi, pour permettre à tous de le trouver, la priorité sera de créer des espaces dédiés. Les relations interpersonnelles représentant une composante importante de ce sentiment, il semble en effet pertinent d'encourager les dynamiques d'équipe, les temps d'échanges et de pratiques – mais aussi les temps de feedback. Or, force est de constater que ces options ne sont pas forcément généralisées au sein de nos organisations. Pour moi, l'empathie, l'écoute active et la capacité de "faire du feedback" doivent être des compétences à développer dès les études supérieures, afin de s'assurer d'équiper tous les futurs managers de demain de ces outils puissants et fédérateurs.

Par ailleurs, il convient de veiller toujours à organiser des temps d'échanges informels, à permettre aux salariés de s'engager sur des sujets variés – sur leur temps de travail -, en faisant en sorte de connecter justement ces thématiques au cœur d'activité de l'entreprise. Cela afin d'une part de créer de la connivence, et d'autre de donner la possibilité aux collaborateurs de s'engager pour des actions qui "leur parlent".

Tout l'enjeu, pour moi, réside là : arrêter de distinguer d'un côté les thématiques d'engagement et de valeur sociale, et de l'autre côté l'activité, le cœur de métier. Aussi, les démarches de transformation (passage en entreprise à missions, certification *B-corp*) doivent constituer, selon moi, avant tout des projets d'entreprise, mobilisant largement les collaborateurs. Ces démarches doivent également être cohérentes, et venir challenger la chaîne de valeur de l'entreprise, pour que les transformations engagées soient bien réelles.

Enfin, les modes de management peuvent eux aussi constituer un vrai levier de création de sens au travail. Je pense, ici, tout particulièrement aux pratiques collaboratives, et à la démarche d'entreprise responsabilisante, qui met au cœur de son fonctionnement ses salariés. Avoir la possibilité de contribuer aux orientations stratégiques, de pouvoir agir en toute responsabilité sur son périmètre de compétences, est un vrai vecteur de mobilisation, et contribue à ce que chacun comprenne le sens de son action au quotidien, en plus de la mission de son organisation.

Point d'attention : éviter le sur-engagement

L'engagement est un moteur, au contact duquel il est aussi possible, pour autant, de "se brûler les ailes". Dans les organisations mettant au cœur de leur mission un objet social, il est fréquent de rencontrer des collaborateurs fortement impliqués, ayant la conviction de servir une cause qui les dépasse largement. Lorsqu'un salarié identifie un alignement si fort entre ses convictions personnelles et les valeurs de son organisation, cela peut contribuer à générer un flou dans l'équi-

libre entre ses vies personnelle et professionnelle. Il peut ainsi mobiliser une énergie phénoménale pour avancer sur des sujets qui lui tiennent à cœur… mais aussi, par la même occasion, générer un déséquilibre qui, sur le moment, peut sembler "valoir le coup" mais qui, dans la durée, peut s'avérer dangereux – burn-out, risques psycho-sociaux…

Il est donc primordial que le manager reste en permanence vigilant à cette question du sur-engagement, en encourageant à la déconnexion, en assurant des temps de coupure, en aidant à relativiser… et en étant lui-même attentif aux signaux envoyés ! Finalement, je trouve qu'accompagner un collaborateur à cadrer sa charge, à gérer ses priorités, et à évoluer dans un environnement sain, constitue aussi un autre vecteur de sens au travail. Cela permet en effet d'envisager une collaboration sereine, durable et équilibrée.

On ne le dira jamais assez : l'engagement professionnel n'est pas un sprint, mais doit plutôt se concevoir comme une course de fond, afin de permettre aux acteurs de "tenir" tout au long de leur carrière professionnelle. ■

ESSENCE / QUÊTE DE SENS

Responsable RH pour la branche imagerie médicale de la filiale française de Fujifilm, *Për-Erwan Lescop s'interroge ici, dans un contexte de crises nombreuses et de mutations rapides, sur la meilleure voie à suivre pour une entreprise soucieuse de fournir du sens à ses salariés.*

Për-Erwan LESCOP
Responsable RH de *Fujifilm France / Medical System Business*. Engagé dans une association de réflexion sur l'innovation au travail et la valorisation du capital humain.

En nous limitant à observer les quinze dernières années, nous avons crise économique, crise financière, crises politiques, crise sociale, et plus récemment crise sanitaire – dont l'issue n'est pas encore connue – et crise environnementale – qui sera d'ailleurs sans doute la plus difficile à vivre. Certes, mon approche aurait pu être plus optimiste ; mais ce mille-feuilles de difficultés hétérogènes constitue bel et bien le cadre de notre réalité présente.

Crises et progrès

Si l'on préfère regarder le verre à moitié plein, ces événements successifs nous ont permis de progresser massivement dans différents domaines. Il me semble, notamment, que ces crises ont eu un impact important et précieux sur notre relation au travail – notre *appréhension* du travail. Elles ont été sources de remises en questions, et ce sur au moins deux niveaux : d'abord, en impactant les entreprises dans leur fonctionnement, leur organisation et leurs pratiques ; ensuite, en poussant un grand nombre d'entre nous à nous interroger, en tant qu'individus, en tant que salariés, tant à titre professionnel que personnel.

Récemment, la crise sanitaire a suscité un nouvel électrochoc, à la fois collectif et individuel, qui a conduit à une prise de conscience encore plus grande de la place de l'entreprise dans la société – et surtout, en particulier, de la place du salarié dans l'entreprise. Très concrètement, aujourd'hui, l'entreprise s'interroge, en tant que partie prenante, sur sa raison d'être, tandis que le salarié est assailli de questions existentielles.

Le sens au travail, effet de mode ?

Depuis plusieurs mois, nous sommes inondés par des débats, communications, publications (celle-ci ne faisant pas exception) sur la notion de "sens au travail". Parfois sur-employée, usée jusqu'à la corde, voire purement et simplement galvaudée, il me semble que cette thématique ne peut pas, pour autant, être résumée à un simple effet de mode. En premier lieu, son apparition n'est pas si soudaine et intempestive, cette question du "sens au travail" s'inscrivant dans un mouvement plus large tendant à renforcer la place de la morale dans le droit et dans l'entreprise : depuis plusieurs années, les entreprises sont soumises à une série de changements règlementaires liés à la RSE, qui visent à les rendre plus éthiques. Et ce processus de mutations m'apparait loin d'être terminé.

En outre, il existe, bien au-delà des discussions entre initiés de la fonction RH, un vrai sujet lié à la conscience ; une réflexion profonde, quasiment philosophique, sur les finalités de nos fonctions professionnelles. Qui sommes-nous, derrière nos costumes et tailleurs ? Pour quelles raisons travaillons-nous ? Au cours des derniers mois, les changements de vie, reconversions, déménagements d'un grand nombre de salariés, sans distinction d'âge, en témoignent de manière frappante.

Quel enjeu pour l'entreprise ?

Une étude récente indique que dans le monde, 72% des salariés ne veulent plus mener la même vie professionnelle qu'avant la crise sanitaire. 45% des employés seraient satisfaits de leur entreprise… mais ouverts à de nouvelles opportunités. Le Covid 19 a ainsi constitué un puissant accélérateur de la transformation sociale latente.

A coup sûr, l'entreprise doit se saisir de ce moment, l'appréhender au mieux et s'y adapter. Sa culture, comme sa politique, sociale doivent nécessairement évoluer. Que penser, dans ces conditions, de l'entreprise qui a brutalement interrompu le recours au télétravail dès la fin des confinements, pour reprendre l'activité à temps plein sur site ? Que penser de celle qui communique sur la flexibilité et l'agilité de son organisation et de ses équipes, mais propose la fixité d'un jour de télétravail par semaine ?

Si relever ces contre-exemples ne doit pas confiner à la mise en accusation pure et simple – vaine, par définition -, il s'agit plutôt de montrer en quoi ces structures, en opérant de tels choix, se privent alors d'un pouvoir d'attraction et de rétention des compétences.

Culture d'entreprise et réalité

Une culture d'entreprise doit être confrontée à la réalité. Héritière d'une histoire propre, forte de principes et d'engagements spécifiques, l'entreprise vit et évolue également dans un environnement teinté par la conjoncture. Elle se matérialise, s'incarne à travers ce que sont et font les personnes qui la constituent. Elle mêle principes, actions et communication. Et c'est en s'adaptant au(x) contexte(s) y compris extérieur(s) qu'elle saura encore offrir une réponse pertinente et satisfaisante à ses salariés en quête de sens. Cette affirmation fournit à coup sûr une clé du succès. Faire coïncider la culture d'entreprise et ce fameux "sens" que recherchent tout ou partie des salariés constitue une équation de performance.

Aujourd'hui, pour traverser les crises et survivre sur son marché, l'entreprise doit sans cesse se renouveler. Pour y parvenir, elle n'a d'autre choix que de compter au sein de ses équipes des personnes capables d'innover, de penser les adaptations et le dépassement de soi. Et si ces ressources n'existent pas déjà en interne, une première piste consisterait à recruter les plus grandes "stars" du marché. Le *Paris Saint-Germain* s'y est essayé, avec un bilan mitigé : les guerres d'ego interrogent sur les réelles motivations des joueurs, leur adhésion aux ambitions du club, voire sur l'existence même d'une "équipe" en tant que telle. Ceci pour un coût faramineux, et sans garantie de victoire(s).

Je préfère donc privilégier l'autre piste, qui consiste à former un groupe, à sélectionner les membres d'une équipe, autour d'un projet. Tout en prenant en compte les considérations de chacun. Et pour "lier" tous ces ingrédients, ne pas hésiter à valoriser l'implication, la confiance et le respect.

Faire sens

On le constate quotidiennement. Désormais, l'entreprise perçue comme "the place to be" ne sera pas forcément celle qui rémunère le mieux, et/ou qui se positionne en tête sur son marché, mais bien plutôt celle qui permettra à ses salariés de s'y sentir bien. Pour ce faire, les ingrédients listés plus haut participent de ce sentiment, conduisant la majorité de l'effectif à y retrouver, précisément, ce précieux "sens".

D'autres éléments, par ailleurs, jouent aussi un rôle certain, pour éviter aux salariés une forme particulière de frustration éthique. Parmi eux, développer une action ou des produits qui ont un réel impact sur le marché, la société ; insuffler un environnement positif, des relations de travail saines ; faciliter un équilibre entre vie personnelle et professionnelle ; viser des perspectives de développement collectif et individuel à moyen terme…

Et si cette liste n'est pas exhaustive, c'est finalement plutôt une bonne nouvelle : pour les appréhender au mieux, les RH comme le management doivent saisir l'opportunité d'écouter leurs salariés, comme leurs candidats. Car il convient de le rappeler : pour parvenir à faire sens, pour que des rencontres bénéfiques aient lieu, il sera toujours indispensable… d'être au moins deux !

Mise en pratique

Durant ces trois dernières années, chez *Fujifilm*, l'équipe de direction a travaillé à renouveler sa culture, en passant d'un modèle très "top/down" à un fonctionnement très collectif. La première étape qui a fait sens fut l'écoute des salariés – mais aussi des candidats -, pour tenter de comprendre notre structure humaine, et de distinguer, à travers le collectif, ce qui caractérisait fondamentalement l'entreprise, ses forces et ses axes d'amélioration.

La deuxième étape a consisté à initier des actions, prendre des décisions notables pour faire coïncider les constats avec des solutions concrètes. A titre d'exemple, notre package social a été modernisé ; nous avons intégré dans notre mode d'organisation l'amélioration continue ; nous responsabilisons nos salariés volontaires en les faisant participer à des projets transverses et en leur confiant des missions complémentaires ; nous misons sur les "fast learners" pour recruter en interne comme en externe…

Mais finalement, je pense que la plus grande force de notre collectif a résidé dans le fait de nous rappeler qu'en tant qu'entreprise de la santé, l'un des traits de notre ADN est que, tous, nous œuvrons dans la lutte contre le cancer. Et dans le contexte que nous connaissons – en cette lutte qui nous concerne tous -, ce trait de culture et de caractère constitue une belle réponse pour les personnes en quête de sens… ■

LA DÉMESURE DE L'HYBRIS

Mathilde Despax, qui a par ailleurs participé à une discussion croisée avec Camille Allex et François Dos Santos [voir page 41], tenait ici à proposer un texte libre, littéraire et sombrement ironique, consacré à une question existentielle s'il en est.

La fatuité de l'Homme occidental est sans limite, le voilà désormais en train de s'insurger, manifester, légiférer, gouverner pour… "sauver la planète" ! Son arrogance a atteint son paroxysme, défiant Big Bang, Dieu, et autres créateurs.

Une outrecuidance qui se justifie, selon son niveau de clairvoyance, par une absence de discernement ou une hypocrisie pernicieuse. Et, alors que les premiers mènent un combat noachique qui les guide vers *Naturalia*, les seconds profitent de l'inertie que provoque la démesure de l'enjeu pour ouvrir l'ère de la "performance environnementale", à grands renforts d'innovations et de fonds d'investissement pour la cause.

Un troisième profil s'interroge : le pragmatique. Piloté par sa vision empirique, cartésienne, constructive, il ne peut raisonnablement adhérer à une lutte pour "sauver la planète" qui heurte son humilité et le condamne au mieux au désarroi, au pire au déni. La voie est donc libre, pour les seconds, consistant à cultiver la culpabilité des premiers et à s'empresser de combler tout le tas de nouveaux besoins qu'elle génère.

Ainsi, alors que les phénomènes anthropiques, provoquant la baisse des rendements agricoles, la raréfaction des ressources en eau douce, l'augmentation des risques pandémiques ou la submersion de terres habitées, s'amplifient à une allure exponentielle, le productivisme autodestructeur qui les a générés subsiste, persiste et signe sa folie… provoquant l'hilarité de la planète, qui voit le dernier fruit de sa branche simiiforme se tortiller, se décomposer - au risque, bientôt, de s'en détacher. ■

Mathilde DESPAX
Présidente du *Gate17*, cabinet d'expertise CSE dédié à l'impact social et économique de la transition écologique. Engagée dans l'accès au microcrédit et l'accueil des migrants.

POUR UNE MODE RESPONSABLE

*Cofondatrice d'*Itinérance Méditerranée, *association dédiée à valoriser l'artisanat dans le prêt-à-porter, et par ailleurs spécialiste du concept de "mode responsable", Alexia Tronel explique à* Social Demain *l'importance de ces notions, y compris dans l'appréhension et l'enrichissement du lien social.*

Alexia TRONEL
Fondatrice de l'*Atelier Bartavelle* et d'*Itinérance Méditerranée* (association valorisant l'artisanat dans le prêt-à-porter). Consultante et enseignante spécialisée sur la mode responsable.

Pourquoi avoir décidé de lancer, en 2018, une association comme* Itinérance Méditerranée *?

Il s'agit au départ d'un projet artistique, dessiné à quatre mains avec mon binôme créatif Caroline Perdrix. Son but ? Réintégrer l'artisanat, et le sens du vêtement, dans la conscience collective. Il s'agit de redonner une valeur au vêtement ; une valeur qui recoupe de nombreuses questions : de quelles matières premières a-t-on eu besoin pour le confectionner ? Qui a contribué à sa façon, et comment ? Combien de temps a-t-il fallu pour le réaliser ? Peut-il avoir une longévité de vie, et être transmis ? Quelles valeurs sociales véhicule-t-il ?

Notre action consiste aussi à valoriser la transmission de ces savoir-faire par une multitude de biais, parmi lesquels l'enseignement (qui les donne à apprendre), l'action à destination des institutions muséales (qui les conservent) et des marques de prêt-à-porter (qui en font commerce). Au travers de ces différentes actions, il s'agit également de soutenir des communautés locales mises en péril par la mondialisation des pratiques et usages, et de participer ainsi à la sauvegarde d'un patrimoine immatériel propre aux contours de la Méditerranée.

Comment vivez-vous le lien social, au travers de cet engagement ?

La sociabilité est au cœur du projet. Réunir avec un but, un projet commun, faire du lien. Il s'agit avant tout d'un projet de transmission, qui nécessite de la lenteur, une inscription dans le temps long pour tisser des liens pérennes. Nous cherchons, par nos actions, à démontrer que le textile, au-delà d'une matière ou d'un

matériau, est aussi le vecteur d'un lien social très fort. Pour ce faire, nous identifions des savoir-faire, que nous mettons ensuite en valeur à la fois à travers des éditions de vêtements – co-créés – et toute une documentation sur les processus créatifs à l'œuvre dans cette recherche : photos, vidéos, podcasts…

Pouvez-vous nous en donner des exemples concrets ?

En Grèce par exemple, pendant l'hiver, les «yayas» (les «grands-mères») se rencontrent deux fois par semaine pour partager ensemble un temps de tricot. Or tricoter, c'est aussi nouer des amitiés. Comme forme d'expression, le tricot génère de l'estime de soi. Ces yayas se sentent productives et utiles par leur apport à leur communauté. Cette première expérience nous a procuré beaucoup de joie réciproque, et nous avons donc voulu la répliquer, en France ou ailleurs.

En Tunisie, nous sommes parties à la rencontre des artisanes de Guermessa, petit village troglodyte aux portes du désert. Sur la base de cette expérience, nous avons tenté d'imaginer un modèle qui puisse concilier autonomie économique et création de lien social. La rencontre entre notre équipe et ces femmes de Guermessa a été immensément humaine et enrichissante. Cela nous a aussi permis d'aborder aussi bien des sujets environnementaux que sociaux – des montagnes de vêtements du circuit de la "fripe" à la question du genre.

De manière plus générale, qu'entendez-vous, par « mode responsable », et pensez-vous que l'industrie du prêt-à-porter, celle de la mode et de la haute couture, sont prêtes à "passer le pas" ?

Je lisais l'autre jour une interview d'Isabel Marant, créatrice de mode, dans Le Monde *:* « Si on veut être écologique, il faut tout simplement moins consommer. Point barre. » *Nous devons aujourd'hui rentrer dans un nouveau mode de consommation, et revoir notre rapport au vêtement. Clairement, ce n'est pas en continuant à changer sa garde-robe tous les mois que cela pourra fonctionner. Pour moi, la mode responsable, c'est en premier lieu celle qui permet de s'interroger sur le système actuel et ses excès, et nous invite à découvrir d'autres modes de fonctionnements. Les réponses sont plurielles, parfois trop superficielles : je m'efforce de ne pas juger, mais de provoquer plutôt un "déclic".*

Comment agissez-vous concrètement, en tant que consultante et enseignante, pour… "moraliser" un peu le secteur du luxe et/ou du vêtement ?

L'enseignement m'apparaît comme un levier formidable pour changer les consciences. Avec Itinérance, *nous avons développé une pédagogie de la transmission, pour faire le lien entre le passé et le présent. Il s'agit de promouvoir une diversité culturelle, du partage et de l'échange ; et, au-delà, une production plus locale, où les savoir-faire sont encouragés, valorisés.* ■

« EN *PROMOTION* »

Une Promotion Social Demain, c'est avant tout 50 expériences, 50 réflexions et 50 singularités c'est-à-dire 50 regards différents sur un objet commun, le social. Mais c'est aussi l'envie partagée de ces 50 de se rencontrer, de discuter collectivement et de se confronter les uns aux autres pour s'ouvrir à ce qui n'est pas soi. C'est le trait dominant des membres de la Promo'. Cette attitude d'ouverture et de discussion est suffisamment rare actuellement pour ne pas la souligner et l'encourager. Encourager aussi une lecture critique de la Promotion par elle-même : c'est précisément ce à quoi s'astreignent les textes réunis dans ce chapitre. Notamment la question sociale elle-même qui se trouve percutée par la conscience écologique des nouvelles générations ce qui n'est pas sans effet sur le recrutement des membres de la Promo'...

QU'EST DEVENUE LA QUESTION SOCIALE ?

Sur les traces d'Antoine Rouillard-Pérain (pour la Promo 2020 de Social Demain), Antonin Valls réalise ici un exercice critique quant aux sujets et angles abordés par la Promo 2021, à laquelle il a appartenu. Abordant une démarche constructive, il pose quelques questions essentielles, parfois à contre-courant, sur un apparent consensus et une tendance massivement partagée.

Antonin VALLS
Ex-collaborateur parlementaire de Jean-Pierre Brard, député communiste. Secrétaire général du *Printemps républicain*, Juriste dans la fonction publique.

Après dix mois de rencontres et d'échanges passionnants au sein de la Promo *Social Demain 2021*, le temps du bilan est venu. Et à cette occasion, une interrogation s'est emparée de moi : *« La question sociale a-t-elle disparu ? »* Je m'explique : investi en politique depuis mes 20 ans, je suis issu d'une tradition politique "classique", qui considère que la question sociale la plus saillante concerne l'amélioration des conditions matérielles de vie de nos citoyens les plus précaires.

Les Gilets Jaunes, retour de la question sociale ?

Or, au fil de nos discussions et rendez-vous, j'ai fini par avoir le sentiment – forcément biaisé, et même en partie erroné si l'on s'attarde en profondeur sur l'engagement de chacun – que la préoccupation principale de notre promotion était la question écologique. Sans que la question sociale ne soit proprement absente de nos réflexions, elle m'a semblé apparaître moins comme moteur de nos engagements que comme l'aboutissement, parfois, d'un processus motivé essentiellement par des préoccupations environnementales.

Ainsi, on est en droit de se demander si, en 2021, cette question écologique n'est pas devenue "la" nouvelle question sociale. Possible. Pour autant, les Gilets Jaunes, porteurs de leur chasuble fluorescent, ont fait resurgir de manière éblouissante la question sociale "traditionnelle" dans le débat public français. Leurs revendications, en effet, étaient avant tout sociales (et relatives aux enjeux démocratiques) plutôt que liées à des soucis environnementaux : pouvoir d'achat, salaires, dignité au travail, chômage, maillage territorial des services publics…

Mais que reste-t-il, aujourd'hui, de ce cri des classes populaires adressé à nos métropoles depuis les zones péri-urbaines de l'Hexagone ? Pas grand-chose : les excès de certains, leur désunion et leur refus de se structurer les ont fait rapidement disparaître des plateaux télé, tandis qu'aucun politique n'a réussi – au moins pour le moment – à incarner leur lutte, à apporter une réponse satisfaisante à leur détresse.

Question sociale, écologie : la nécessaire complémentarité

A l'inverse, la question climatique ne cesse de conforter sa position au cœur du débat. A en croire certains sondages, l'écologie serait devenue la première préoccupation des Français ; d'autres ne la placent qu'en deuxième position - la «fin du monde» et la «fin du mois» se battant ainsi la première place au rang des urgences existentielles. Ce qui est certain, c'est qu'elle mobilise fortement. Il n'y a qu'à observer, pour s'en convaincre, la réussite et la vigueur des mobilisations pour le climat, ou le soutien massif dont a bénéficié «l'affaire du siècle» – démarche visant à attaquer l'Etat en justice pour *« inaction climatique. »*

Au sein de ma Promo *Social Demain*, j'ai clairement retrouvé cette tendance, illustrée par exemple par l'intitulé de cette invitation envoyée ce matin-même par une camarade : *« Le dialogue social à l'épreuve du Climat »*. Ce qui est loin d'être anormal : si moi et mes camarades sommes tous différents, nous restons relativement proches sur un plan sociologique. Comme l'écrivait Antoine Rouillard-Pérain l'an dernier, nous appartenons, finalement, à un *« tout petit monde. »* Un petit monde qui a réussi ou est en passe de le faire, qui s'engage peut-être plus que la moyenne, qui consacre du temps pour les autres et qui, de fait, s'avère plus préoccupé par la «fin du monde» que par la «fin du mois».

Mais dans le fond, je ne crois pas utile d'opposer la question sociale à la question écologiste. Les deux peuvent se compléter… à la condition que les mesures environnementales ne soient pas perçues comme "punitives" pour ceux qui peinent à boucler leur budget mensuel. C'est d'ailleurs là que *Social Demain* me semble pouvoir jouer un rôle pour les prochaines promotions. Faire que *« ceux qui feront le social de demain »*, pour reprendre la formule-clé du dispositif, soient sensibilisés et confrontés à des réalités qu'ils connaissent moins.

Pour ce faire, il faudra sans doute, même si cela peut être compliqué au regard du mode de sélection, renforcer encore la "mixité sociale" dans la composition de la Promo, en y intégrant des profils nouveaux, des personnes qui, sans être moins engagées et investies que les autres, explorent d'autres voies, portent des voix et visions nouvelles. Mais aussi en organisant plus de rencontres avec des acteurs "de terrain", à la parole structurée mais dissonante - comme, pourquoi pas, des Gilets Jaunes ou des grévistes. ■

PLANÈTE MÈRE

Cette année, Floriane Maillet, en plus de ses activités professionnelles et de sa participation à Social Demain, *a accouché d'un petit garçon. Cette remarquable et bouleversante actualité l'a amenée à s'interroger, entre autres, sur l'adéquation, en tant que jeune parent, entre ses principes éthiques et la volonté de fournir ce qu'il y a de mieux à son fils… tout en continuant à aspirer, collectivement, à un monde meilleur.*

Floriane MAILLET
Manager au sein du cabinet *YCE Partners,* spécialisé dans la protection sociale, intervenant sur les thématiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

Pour moi, cette année 2021, singulière, a associé deux événements : rejoindre *Social Demain* et devenir mère. *Social Demain* nous a collectivement fourni un temps qui, comme son nom l'indique, nous a permis de nous nourrir d'idées et de convictions croisées, sur ce que sera… le social de demain. Lire, visionner, écouter, débattre… autant de façons de développer de riches idées. Mais au cœur de cette promotion, il y avait aussi un désir d'agir, d'être à la hauteur de ses idées par leur mise en pratique. Certains, parmi nous, sont déjà très actifs, très impliqués, et je pensais l'être également – certes, dans une moindre mesure.

Principes et réalités

Et puis j'ai eu mon fils. Devenir parent est un évènement que je pensais surtout personnel, intime, mais qui constitue en réalité l'épreuve la plus difficile dans la mise en œuvre publique de ses principes.

Si je défends l'hôpital public, l'accès de tous aux soins… j'ai pourtant choisi d'accoucher dans une maternité privée, et de faire administrer à mon fils tous les vaccins optionnels, onéreux.

Si je soutiens le système des crèches publiques… j'ai pu bénéficier immédiatement d'une place en crèche privée, grâce à mon entreprise – m'évitant ainsi une longue attente.

Si je suis végétarienne, engagée dans une démarche zéro déchet, si j'essaie de limiter au maximum mon empreinte carbone… je n'ai pas hésité à emmener mon fils aux Etats-Unis pour qu'il rencontre ses arrière-grands-parents.

Si je suis féministe, et que je souhaite qu'il le devienne aussi… je n'ai pas toujours réagi lorsqu'on lui a fait des commentaires très genrés, encourageant une idée désuète et parfois dangereuse de la virilité.

Qu'en sera-t-il, dans ce cas, pour le lieu où nous choisirons de nous installer ? Pour l'école à laquelle nous l'inscrirons ? Qu'en sera-t-il, en somme, quand nous serons confrontés à une batterie de décisions cruciales à prendre, plus ou moins consciemment ?

Des gestes simples, au poids décuplé

Confrontée au besoin de faire ces choix, la facilité a consisté dans mon cas à retenir l'option la plus pragmatique, la plus rapide, sans toujours prendre le temps d'interroger son impact à une échelle plus large. Ainsi, la parentalité ouvre pour moi une nouvelle période de recherche d'équilibre, vécue cette année entre le temps long de la réflexion autour de *Social Demain* et celui de l'urgence du quotidien. Une période de recherche qui, à mon avis, durera tout le long de ma vie.

A cela s'ajoute, en outre, un tiraillement entre le désir instinctif de permettre à son enfant de profiter de tous les privilèges que l'on a eu la chance d'amasser, et la remise en question de ce don pour faciliter l'égalité des chances. Mais fournir "le meilleur", à court terme, à son enfant, cela lui permettra-t-il, plus tard, de viser et d'atteindre "le mieux" ?

Ainsi, la naissance de mon fils aura provoqué pour moi un bouleversement tant physique qu'intellectuel, dans la mesure où m'a alors été confiée une responsabilité à vie dans la construction d'une personnalité – à travers chacune de mes paroles, et surtout chacun de mes gestes. Irriguée des échanges que nous avons pu mener au sein de *Social Demain*, je continue à douter, à questionner, à essayer de proposer une réponse - qui ne pourra être que la mienne – à cette question de l'éducation d'un futur être… dans le social de demain. ■

SÉCURITÉ FINANCIÈRE, PRÉOCCUPATIONS SOCIO-ÉCOLOGIQUES : SŒURS ENNEMIES ?

Alors que se profilait, en novembre prochain, l'issue de son contrat d'alternance de fin d'études de 13 mois en RSE chez BNP Paribas PF, *Afi Affoya s'interrogeait sur l'avenir, et le meilleur moyen de concilier recherche naturelle de sécurité financière et souci de ne renier ni sa trajectoire personnelle, ni ses convictions écologiques.*

Afi AFFOYA
26 ans, ex-Service civique en REP. Lauréate de l'*Institut de l'Engagement* (2019). Etudiante en apprentissage (Direction de l'Engagement *BNP Paribas Personal Finance*).

Voilà qu'approche la période de toutes les appréhensions, celle qui cristallise tant d'inquiétudes et d'angoisses : la recherche du premier emploi. En plus d'une quête de stabilité financière et sociale s'ajoutent maintenant de manière prégnante des préoccupations éthiques, sociales et environnementales. Le nuancier des critères auxquels doivent dorénavant se référer mes camarades chercheurs d'emploi et moi-même se trouve alourdi, complexifié - pour la bonne cause. Il ne s'agit plus de penser seulement à soi, une recherche presque métaphysique de sens s'ajoute à l'équation. Or ces nouveaux impératifs, inutile de le nier, actionnent des mécanismes complexes, en particulier au sein de certaines catégories de populations, comme celle dont je suis issue.

Une intransigeance à géométrie variable

Au sein des cercles sociaux que je fréquente en France, la véhémence des discours est reine, dès lors que l'on aborde le rôle des entreprises dans la résolution des problème sociaux et environnementaux actuels. Et quand la température monte d'un coup, c'est-à-dire souvent, mieux vaut

s'abstenir de mentionner le nom de son employeur, à moins qu'il ne s'agisse d'une association, d'une entreprise sociale et solidaire (ESS) ou, dans une moindre mesure, d'un service public. Dans ma Promo *Social Demain*, c'est encore à coup d'arguments aussi pertinents que tranchants que les échanges se font, que les uns et les autres se reconnaissent et se rapprochent, avec toujours des positions – fort heureusement – visant à une gestion (politique) plus vertueuse de nos écosystèmes naturels et humains.

Toutes ces discussions, ici ou ailleurs, m'ont sans nul doute nourrie et enrichie intellectuellement. Pour autant, je ne peux m'empêcher, toujours, de me demander quel regard porteraient sur ces sujets d'autres cercles de sociabilité, plus éloignés de nos préoccupations européennes, moins favorisés sur l'échelle socio-économique – en Afrique, ou ailleurs. Car il faut être particulièrement autocentré pour considérer sérieusement que tous ces enjeux seront intégrés et pris en compte par tous avec une intensité équivalente, indépendamment de la situation sociale et/ou géographique.

J'écris ce texte depuis Lomé, où je passe mes vacances, et c'est à l'aune de mes récentes discussions et observations que je peux l'affirmer : là d'où je viens, certains débats n'existent pas, du moins de façon aussi prononcée. Dont celui, précisément, du tiraillement entre valeurs socio-environnementales et recherche du gain financier au moment de l'accès à l'emploi : pour certains de mes camarades de collège ou lycée, restés au Togo, mon angoisse à l'idée de devoir me rabattre sur un "bullshit job" (peu bénéfique, voire nuisible à la société et à la planète) apparaît, au mieux, comme un caprice d'enfant gâtée. Et comment leur en vouloir vraiment ?

Dans les faits, c'est précisément parce qu'il existe en France une gamme relativement large d'opportunités professionnelles que nous est octroyé le privilège de pouvoir affiner nos choix, de faire la fine bouche, de repousser telle ou telle offre d'emploi… voire de juger durement ceux qui, pour diverses raisons, s'avèrent moins regardants quant à la pureté des engagements des entreprises auxquelles ils offrent leur force de travail.

Dans une interview, l'économiste Gaël Giraud distinguait deux catégories de Français au regard de la manière dont elles avaient vécu le premier confinement et ses conséquences. D'une part, les CSP+, qui, parties à la découverte du télétravail depuis leurs maisons de campagne, résistent désormais à la perspective d'un retour au bureau, et ont aussi renforcé leurs positions écologistes, déjà revendiquées comme les plus pures. De l'autre, ceux qui n'ont eu d'autre choix que de continuer à travailler en présentiel, dans des conditions difficiles, ceux qui ont basculé dans le chômage ou la précarité, et pour lesquels la préoccupation environnementale passe loin derrière celle de maintenir la tête hors de l'eau. Or, comme disait l'autre, il est toujours plus facile d'émettre des jugements tranchés sur autrui quand on observe le Monde depuis un confort bourgeois…

Aspirer à mieux, à quel prix ?

Lorsque l'on est issu d'une classe défavorisée, la tendance naturelle – et parfaitement défendable – est celle d'aspirer à mieux. Un mieux qui, dans un monde régi par le capitalisme, se limite à l'aisance financière et matérielle. Loin de moi l'idée de conforter ce grossier cliché dépeignant les jeunes des quartiers comme mus uniquement par l'argent facile et le luxe ostentatoire. Mais le fait est que l'on rêve plus volontiers, issu d'une cité ou d'une cour commune togolaise, de réalisations susceptibles d'apposer enfin sur notre parcours le sceau de la réussite, que de vacances méditatives dans une yourte en Poitou-Charentes. Si des exceptions existent – et elles existent -, tant mieux.

On ne recherche pas volontairement l'inconfort lorsqu'on a déjà eu à le subir, même pour des raisons écologiques ou de justice sociale. « *J'ai trop souffert par le passé pour me priver de ceci ou de cela* » ; cette phrase, qui a motivé certaines de mes décisions, résume l'état d'esprit de nombreux jeunes issus de milieux peu favorisés, qui aspirent à des emplois leur permettant de mener un train de vie suffisamment éloigné de celui qu'ils ont connu enfants. Sans parler de ceux qui portent parfois la responsabilité, en tant que primo-titulaires d'un diplôme, de tirer financièrement et socialement leur famille "vers le haut". Sans parler non plus des étudiants étrangers, dont le séjour est soumis à de nombreuses contraintes…

J'ai moi-même fait l'objet, il y a deux ans, d'une *Obligation de quitter le territoire français* (OQTF) – soit, ni plus ni moins qu'un arrêté d'expulsion. Une expérience que l'adjectif «horrible» me semble encore trop faible pour caractériser. Pour moi, pour eux, il sera toujours question de "justifier" du droit d'être là, d'occuper tel poste, de se maintenir en place, sur le territoire ou dans une fonction, au gré des changements, fréquents et parfois soudains, de la règlementation. Mais après tout, nous vivons dans un pays qui n'est pas le nôtre – autant se plier, parfois même en faisant preuve d'un excès de zèle, à ses règles.

A l'aune de cette expérience, il apparaît clairement qu'au moment de la recherche d'emploi, des arbitrages

s'imposent à ceux dont le parcours ressemble au mien, aussi radicales et sincères que soient leurs convictions. Ceux qui en sont exemptés devraient être conscients de la chance qu'ils ont – ou, à tout le moins, s'abstenir d'asséner des jugements trop sévères.

«Transfuge de classe» : un cas bien particulier

Même une fois sa situation améliorée, ou en bonne voie de l'être, celui que l'on qualifie volontiers de "transfuge" n'est pas encore totalement "sorti de l'auberge". Je vis par exemple entre Lomé, où les SUV suscitent envie et respect en tant que marqueurs de réussite, et le 11ème arrondissement de Paris, où leurs propriétaires sont dédaignés, car perçus comme participant de manière délibérée au réchauffement climatique. Je comprends les positions respectives des uns et des autres, pour côtoyer désormais ces deux espaces géographiques, culturels, sociaux, de manière simultanée. Le jugement envers l'un ou l'autre de ces groupes, qui serait pourtant facile à émettre pour une personne n'ayant pas vécu cette expérience de vie "hybride", devient alors beaucoup plus ardu. Le compromis s'impose, que vous le vouliez ou non.

Je fais donc partie du groupe – éminemment hétérogène - de ces personnes qui, par la force des choses et la tortuosité de leur cheminement, se trouvent à la croisée des positions. Dans mon cas, entre Lomé et Paris. Entre l'Afrique et l'Europe. Entre classe défavorisée et milieu relativement "bobo". Ce qui nous force à progresser comme des funambules, tanguant indéfiniment sur le fil qui nous relie à deux univers. A comprendre les motivations des uns et des autres.

A adopter la nuance comme alliée, dans une époque où les avis extrêmes et tranchés prédominent, au point de faire passer pour tièdes, indécis, peu engagés ceux qui ne condamnent ni n'affirment à tout-va. A adopter cette nuance, aussi, comme l'expression d'une recherche radicale d'équilibre au sens camusien du terme, sans lequel il nous serait extrêmement compliqué d'évoluer.

Ainsi, la nécessité pour moi de faire preuve de rigueur et d'exercer mon esprit critique (notamment pour éviter d'aggraver un dérèglement climatique dont ma famille et mes amis vivant en Afrique seraient probablement les premières victimes), sans me départir d'un salutaire sens de la nuance, motive désormais ma démarche, au moment d'opérer des choix existentiels cruciaux. Et l'exercice est périlleux, puisqu'il s'agit ni plus ni moins de trouver un équilibre entre sécurité financière, administrative et impact socio-environnemental positif…■

FRANÇAIS (SI AFFINITÉS)

Diplômée d'un Master II en droit social & RH, Jama Lachkar a exercé des activités de chargée de recrutement et de juriste en droit social avant de rejoindre, en 2015, Carrefour, *puis en 2020 le* Groupe SEB *en qualité de Responsable du Développement RH & Relations sociales* CALOR. *Pour* Social Demain, *elle revient ici sur les conséquences de son origine marocaine sur son parcours personnel, et plus généralement sur l'intégration des descendants d'immigrés au sein de la société française.*

Jama LACHKAR
Juriste en droit social, désormais Responsable relations sociales et Développement RH pour *le Groupe SEB, Société CALOR*. Engagée en matière de dialogue social en entreprise, et soucieuse de faire vivre pleinement la notion de «partenaires sociaux».

A l'approche de l'élection-reine en France, le débat resurgit plus fort que jamais. Longtemps ignorée par la plupart des partis politique, l'intégration de ses enfants issus de l'immigration questionne avec intensité la société française depuis les années 90 – et davantage encore depuis les années 2000. Au fond, qui sont ces enfants ? Quelle place tiennent-ils, quelle place doivent-ils tenir sur la scène économique, sociale ou culturelle nationale ?

Les immigrés dans l'imaginaire

Si, depuis fort longtemps, la France se définit à raison comme une terre d'accueil et d'asile, c'est paradoxalement le post-colonialisme qui a amené son peuple à s'interroger sur les nouvelles vagues d'immigration. Or, de par leur nombre, ce sont les enfants d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne qui ont été les plus visibles. D'abord venus pour soutenir la croissance économique et la reconstruction d'après-guerre, ces immigrés ont fini par s'installer définitivement en France. C'est à cette occasion que le pays a découvert les enfants nés en France, issus de la première, puis de la deuxième génération d'immigrés, et ainsi de suite.

Dans le débat commun, quand il est question d'immigration, celle des pays d'Europe vers la France est rare-

ment évoquée. Les Italiens, Espagnols, Portugais… venus eux aussi initialement pour fuir la misère ou les tensions politiques de leur pays, pour trouver le bonheur en France, ne sont plus aujourd'hui associés, dans l'imaginaire, à la notion d'immigrés : au comptoir des bars, et jusqu'à la une des quotidiens les plus sérieux du pays, le débat sur l'immigration cible le plus souvent les minorités visibles – sinon musulmanes.

La France est pourtant riche de ces différentes "vagues", celles-ci incluant naturellement les enfants qui en sont les fruits. Mais, peut-être faut-il le dire, à la différence des Italiens, des Espagnols, des Portugais, l'enfant issu de l'immigration africaine se distingue-t-il aussi par sa couleur de peau – sinon par ses croyances religieuses.

Complexité des débats, raccourcis médiatiques

Cette visibilité rend l'intégration plus laborieuse, d'autant qu'une large proportion des politiques français ont tendance à jongler, en fonction des circonstances, entre les notions d'intégration et d'assimilation… sans compter les "coups" médiatico-politiques poussant même les moins racistes à se prêter au jeu de la petite phrase et de la courbe sondagière. Face à la complexité d'un tel débat, que penser par exemple de la tristement fameuse déclaration de l'ancien Président de la République Jacques Chirac sur *« le bruit et l'odeur »* ?

Le débat, on le sait, est électrique. Mais comment prendre position d'une manière rationnelle, la moins caricaturale possible ? Il est en effet essentiel de bien définir les choses, si l'on espère redonner du sens à ce rêve français. L'enfant issu de l'immigration, en France, a aujourd'hui le choix entre l'analyse d'auteurs issus eux-mêmes d'un parcours comparable – lui expliquant que l'ascenseur social est en panne, qu'il lui faudra sans cesse «prendre l'escalier» – et celle de polémistes ayant à cœur de retracer la carte des territoires archaïques d'une France *a priori* en déperdition… du fait même de sa présence sur le sol hexagonal. Et lui intimant, au passage, de changer son prénom de Mohamed en Martin, au nom de l'assimilation. C'est à n'y plus s'y retrouver.

Issu(e) de l'immigration, mais pleinement Français(e), la femme ou l'homme portant un prénom à consonance musulmane doit faire face à la France de son quotidien, qui lui rappelle sans cesse, et de manière toujours plus décomplexée, qu'il n'est pas un Français comme les autres. Tandis que certains de ses semblables l'invitent à se battre pour exister "différemment" au sein de la communauté nationale.

Enfant d'immigré en 2021. Quel statut ?

La réponse à la question « *qui est cet enfant d'immigré ?* » semble évidente, d'un point de vue démographique. Pour autant, la réponse de cœur et d'esprit l'est, quant à elle, beaucoup moins. Que dire, en effet, à l'enfant issu d'une migration vieille de 70 ans, qui se raccroche à un lointain souvenir d'aïeux établis de l'autre côté de la Méditerranée, dans un pays dont il n'a d'ailleurs jamais arpenté le sol ? Et que dire aux Français dits "de souche" qui, croisant un Français mat de peau, le cataloguent immédiatement, de manière plus ou moins consciente, comme "rien de plus" qu'un fils d'immigrés ?

Le débat sur l'intégration de ces enfants ne pourra trouver de réponses sereines que lorsque les choses pourront être définies sans passion aucune, et lorsque leur identité ne sera plus réduite aux origines de leurs parents, grands-parents, arrière-grands-parents ou trisaïeuls. Mais, cette précaution posée, qu'en est-il en 2021 du statut des enfants issus de l'immigration – concernant, ici, ceux issus de minorités dites "visibles" ? Comment font-ils société en France ? Comment peuvent-ils faire corps avec la Nation ?

Les canaux de l'intégration

Au premier rang des institutions susceptibles de jouer pleinement un rôle à ce sujet, l'école fonctionne comme une fenêtre ouverte sur la société toute entière, sur des habitus qui divergent de ceux à l'œuvre au sein du domicile familial. Lieu de l'apprentissage d'une langue parfois différente de celle des parents, elle constitue aussi le lieu de sociabilisation par excellence, de confrontation à des idées nouvelles, des perceptions différentes… sans oublier qu'en tant que symbole absolu de la République laïque, elle propose un espace de dépassement des croyances religieuses individuelles.

Malheureusement, elle ne joue pas toujours à 100% son rôle de principal vecteur d'intégration : combien de jeunes issus de l'immigration accèdent-ils aux études supérieures ? Combien décrochent des diplômes de grandes écoles ? Pour changer la donne, cette institution mérite, à coup sûr, davantage d'attention de la part des pouvoirs publics. Car si les choses changent petit à petit (à l'image de *Sciences Po Paris* ou de quelques grandes écoles qui œuvrent en ce sens)

– ce qui semble de bon augure pour la suite -, les entreprises françaises restent globalement attachées aux diplômes pour réaliser leurs recrutements. Dès lors, l'importance dans l'intégration du cursus scolaire puis universitaire devient encore plus criante.

Être intégré, c'est aussi exister professionnellement, et si possible se sentir utile. Là encore, dans le monde économique, quand les minorités visibles ne sont pas purement et simplement exclues, elles sont le plus souvent reléguées aux tâches d'exécution. Là encore, des initiatives voient le jour – comme le recrutement sans CV (méthode MRS de *Pôle Emploi*) ou les programmes de parrainage dédiés aux "galériens" de l'emploi. Comme sur la problématique de l'égalité hommes/femmes, ces dispositifs permettent, à leur rythme, aux choses d'avancer – tant pour permettre aux enfants issus de l'immigration d'intégrer le monde du travail que d'y occuper des postes de direction.

Bien vivre ensemble nécessite de se montrer à la hauteur des enjeux. Ceux de l'école, ceux du travail, de la vivacité culturelle mais aussi, pour citer un exemple concret, de l'accès au logement. Cherchant récemment à établir domicile en région lyonnaise avec mon conjoint, nous avons essuyé, auprès des bailleurs, refus sur refus, au gré d'excuses plus agaçantes les unes que les autres (amie soudain dans le besoin nous "soufflant" la place, logement brutalement indisponible sauf si la demandeuse s'appelle Léa, ou loué à un jeune couple sans enfant – alors que nous sommes nous-mêmes sans enfant…).

Teintée d'espoirs, l'intégration de nous autres, fils ou petit-fils d'immigrés, se heurte sans cesse à un nombre considérable d'embûches. Mais l'intelligence collective, sans doute, nous permettra de les dépasser, pour rendre la France fière de l'ensemble de ses enfants. Et si les politiques de la ville, raillées à intervalles réguliers, prennent désormais conscience de la nécessité de casser – enfin ! – les "ghettos", c'est sans doute qu'il s'agit du dernier chantier à ouvrir pour espérer, un jour, tous de vivre ensemble – soit, en somme, faire, vraiment, société. ■

Vieilles questions *nouveaux enjeux*

L'objet de social demain, sa raison d'être, est de permettre, chaque année, à 50 jeunes de moins de 35 ans de s'interroger collectivement sur les conditions d'émergence de nouvelles problématiques sociales. Cela suppose pourtant de revisiter quelques « vieilles questions » mais dont la reformulation ou l'actualisation font surgir le renouvellement des enjeux.

Dans les textes que propose ce chapitre tel est le cas par exemple pour le syndicalisme, la ruralité, l'égalité entre les femmes et les hommes ou l'apprentissage. Mais cela est vrai également sous un autre angle de la question numérique dont les effets sur l'emploi, les métiers et l'exercice du travail en sont encore à leurs débuts.

LE SYNDICALISME – LA CITOYENNETÉ EN ENTREPRISE ?

*Tous trois sont arrivés au monde du syndicalisme par des chemins variés : Mathilde Despax, après avoir travaillé pour un cabinet d'expertise pour les représentants du personnel sur des sujets économiques et financiers, a cocréé un cabinet spécialisé en impact social de la transition écologique ; Camille Allex, juriste de formation, a découvert le syndicalisme en travaillant dans un syndicat affilié à l'*UNSA *; il a ensuite été juriste-conseil à l'*Unedic *(ce qui lui a permis d'assister à la négociation 2017 sur l'Assurance chômage) puis à la* CFE-CGC*, avant de travailler aujourd'hui pour la* DGEFP *; François Dos Santos, enfin, a vécu une première expérience dans la grande distribution avant d'entrer à* EDF*, et d'y gravir les échelons syndicaux et professionnels jusqu'à son poste actuel de Chargé d'études RH / Analyse sociale. Ils débattent ici de l'importance du syndicalisme dans le monde contemporain.*

Camille ALLEX
ancien militant lycéen élu *CAVL*. Expert juridique en droit des restructurations d'entreprises – activité partielle et FNE formation, à la *DGEFP*.

Mathilde DESPAX
Présidente du *Gate17*, cabinet d'expertise CSE dédié à l'impact social et économique de la transition écologique. Engagée dans l'accès au micro-crédit et l'accueil des migrants.

François DOS SANTOS
Chargé de mission RH au sein d'une entité d'*EDF*. Précédemment représentant syndical *CGT* et Secrétaire du Comité central d'entreprise d'*EDF*.

Quelle vision du syndicalisme vous donnent aujourd'hui vos parcours respectifs ?

François Dos Santos : EDF *est une entreprise particulière, dans la mesure où elle a le souci permanent du dialogue avec les salariés et leurs représentants, et souhaite que tous avancent ensemble. En 2021, la société toute entière semble d'ailleurs découvrir ce qu'*EDF *a mis en œuvre dès sa création, en 1946 : que l'engagement des salariés est un élément fondamental pour la performance d'une entreprise. Cultivant depuis toujours une vision commune et le sens du travail, le sens* au *travail, elle était avant-gardiste par rapport aux préoccupations du moment. Aujourd'hui, j'y travaille donc, après avoir été Secrétaire du Comité central d'entreprise, pour la mission "relations sociales" de la DRH, en essayant de prolonger ce souci de la concorde et du dialogue - désormais du côté des employeurs.*

Mathilde Despax : *Je travaille désormais en tant qu'experte, pour les représentants du personnel, sur l'ensemble de leurs prérogatives – et en particulier celles liées à l'environnement. En France, le dialogue social est très clivé entre RP et représentants employeurs, ce qui fait qu'il y a des experts pour les RP et des experts pour les directions. Deux mondes qui en général ne se mélangent pas. Mais c'est aussi ce qui est intéressant, dans mon métier actuel : avoir uniquement des interlocuteurs, des clients, qui n'ont pas exclusivement d'ambitions de rentabilité, de profitabilité – des considérations qui permettent rarement d'établir une relation de sincérité et de confiance. Ce qui me change beaucoup de l'époque où je travaillais, à l'étranger, pour un cabinet d'analyse financière à destination de directions… Refaire le chemin inverse m'apparaîtrait d'ailleurs aujourd'hui très difficile.*

Vous accordez-vous tous sur la dimension très tranchée, très française de ce clivage ?

FDS : *Non. Je n'ai pas le sentiment que le dialogue social soit si irrémédiablement fragmenté que cela, même si effectivement les experts sont en général dédiés aux uns à l'exclusion des autres. Il faut que l'on accepte le dissensus, qu'il y ait de la conflictualité, car c'est cette dernière qui est à mon avis nécessaire pour aller plus loin, éviter de commettre des erreurs. Si l'on a la volonté de la dépasser par le haut, elle constitue un élément fondamental – et bénéfique - du dialogue social. Pour ce faire, il faut accepter l'autre dans son rôle, ne pas pousser des cris d'orfraie dès que notre interlocuteur nous dit qu'il n'est pas d'accord. C'est peut-être aussi l'atout de l'entreprise pour laquelle je travaille, et qui laisse les experts jouer leur rôle en considérant qu'ils apportent un éclairage aussi bien aux RP qu'aux employeurs.*

MD : *Il n'y a qu'à voir le modèle anglo-saxon, qui est beaucoup moins clivé ! Cela est dû à notre histoire, à notre attachement aux acquis portés par les organisations syndicales… Mais outre-Manche, outre-Atlantique, on constate aussi autre chose : l'action syndicale ne se cantonne pas seulement à la protection directe des travailleurs, mais permet également d'agir en matière d'intérêt général. A ce titre, il va être intéressant d'observer comment les préoccupations environnementales vont être investies chez nous par les acteurs du syndicalisme, après le vote de la loi du 22 août dernier [*portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, *ndlr]. Le syndicalisme français tendra-t-il vers le modèle anglo-saxon ? On le saura bientôt.*

FDS : EDF *correspond en partie au modèle que tu évoques. Dès sa création, due au ministre communiste et militant* CGT *Marcel Paul, il s'agissait de faire une alliance entre l'Etat, la technostructure, les ingénieurs et les salariés, pour construire un outil au service du pays – donc de l'intérêt général. Ce statut d'objet commun nous permet sans doute aujourd'hui de parvenir plus rapidement qu'ailleurs au consensus. Je t'invite à ce titre à discuter avec des syndicalistes de l'énergie, dont l'approche paraît moderne aujourd'hui, mais existe depuis l'origine chez nous.*

Camille, comment vous situez-vous sur ces sujets ?

Camille Allex : *Je suis en désaccord. S'il y a effectivement un clivage classique entre les syndicats et les employeurs – ainsi qu'entre les différentes confédérations syndicales elles-mêmes -, j'estime qu'il ne faut pas occulter le clivage qui existe entre les syndicats au sein d'une même fédération, ainsi qu'entre les fédérations d'une même confédération. J'ai constaté, et c'est regrettable, que ce clivage interne peut conduire à des dérives : en particulier celle consistant à consacrer beaucoup de temps à la défense de ses prérogatives, de ses avantages, au détriment de la défense des salariés.*

Sur la question de la défense de l'intérêt général, dire qu'il s'agirait d'une prérogative des syndicats constitue selon moi une hérésie. Les syndicats ont vocation à défendre les intérêts particuliers des salariés, qui ne représentent pas l'intérêt général puisqu'ils sont une sous-catégorie des actifs – les actifs étant eux-mêmes une sous-catégorie de la population ! Et je doute même que les intérêts d'un cadre et d'un caissier, par exemple, soient convergents.

FDS : *Tu distingues donc bien les cadres et les non-cadres – or il n'y a pas de divergence d'intérêt entre eux, les cadres étant bel et bien des salariés ! Ils ont aussi un contrat de travail, un devoir de loyauté…*

CA : *… du management, pas d'horaires s'ils ont un forfait-jour, des responsabilités…*

FDS : *Mais si les réponses à leur apporter peuvent être différentes, sur tout le reste : c'est la même chose.*

CA : *Non, la question de la pénibilité par exemple ne se pose pas de la même façon pour un employé qui porte des charges lourdes et pour un cadre devant son PC ! Ils ne vont donc pas avoir la même manière de voir les choses. Idem pour le chômage, qui va moins intéresser les cadres - qui en sont moins victimes. Rien à voir avec le salarié qui va cumuler des contrats courts, galérer et ne pas parvenir à toucher le SMIC.*

MD : *Là-dessus, je suis d'accord avec toi, mais qu'est-ce qui te fait penser que les syndicats n'ont pas vocation à défendre l'intérêt général ?*

CA : *Il y a là à mon avis un problème de légitimité, un problème de moyens et d'action. Dans le cadre juridique actuel, leur rôle est de défendre l'intérêt des salariés, pas de se lancer dans des combats sociétaux d'ordre très général. Ils n'ont d'ailleurs, précisément, ni légitimité ni moyens pour le faire.*

MD : *Mais alors que penses-tu de la réforme prérogative environnementale, qui est passée, et est donc bien inscrite dans la loi, désormais ?*

CA : *Jusqu'à présent, je n'étais pas forcément pour. Si je vote pour un élu dans mon entreprise, je veux qu'il défende mes intérêts en son sein. Il n'a pas mon vote pour parler du réchauffement climatique ou du racisme. Qu'il s'active de manière complètement hors-sujet me dérange – c'est sa légitimité intrinsèque qui est alors en cause.*

Sur la Loi climat, donner des prérogatives environnementales à un CSE, c'est très bien, ça permet d'acculturer les gens à ces enjeux ; mais ça n'a pas d'impact, puisque l'entreprise pourra toujours agir sans se soucier de son avis : « J'informe, je consulte et je m'en fous » *- c'est un mantra que l'on m'a enseigné à la fac, et qui est une réalité dans de nombreuses entreprises, d'après ce que j'ai pu voir. Si l'avis du CSE était impératif, là, il y aurait un vrai intérêt.*

FDS : *C'est un peu utopiste. Parce qu'en dernier ressort, la responsabilité porte bien sur l'employeur.*

MD : *Et ce serait très dangereux de donner un pouvoir décisionnel, et les responsabilités afférentes aux CSE !*

CA : *D'accord, mais je croyais qu'on pouvait faire confiance aux syndicats, moi !*

MD : *Evidemment, mais le pouvoir décisionnel appartient à l'employeur, tout de même.*

FDS : *Le fait que les salariés puissent, par la consultation, participer à la décision, n'a rien à voir avec l'idée de co-décider. Dans une entreprise, quand les syndicats sont organisés, se met en place une vigilance, un droit de regard, une obligation des employeurs à rendre compte qui peuvent exercer une forme de pression sur ces derniers. On ne peut donc pas dire que la question de la consultation, même si elle est non-engageante, n'a aucun effet. Par ailleurs, si l'on engageait un partage du pouvoir de décision d'un employeur, se poserait la question de la responsabilité qui y est associée : un CSE serait-il responsable, devant les actionnaires et les créanciers, de la défaillance d'une entreprise au motif qu'il a refusé une réorganisation ?*

CA : *La présence des syndicats n'implique pas non plus une gestion idéale. Pendant la vague de suicides à* Orange, *l'entreprise disposait bien de syndicats organisés, non ?*

FDS : *On ne peut pas s'arrêter aux cas particuliers. Restons au niveau global. D'autant plus que les syndicats de* France Télécom *n'avaient pas le pouvoir d'empêcher ces actes individuels tragiques, et ne sont pas responsables du contexte professionnel qui a pu en être à l'origine. Ils ont en revanche joué leur rôle d'alerte.*

CA : *Au global, je pense que le dialogue social et les syndicats sont un contre-pouvoir nécessaire et indispensable. Toutefois, il me semble qu'accorder de grands pouvoirs aux CSE sans qu'il n'y ait de contrainte réelle sur l'employeur s'apparente plus à de l'affichage qu'autre chose.*

Les syndicats doivent-ils donc concentrer leurs prérogatives sur le seul périmètre de l'entreprise, du droit du travail au sens strict ?

FDS : *Non. On ne peut pas avoir de définition restrictive de leur action, mais au contraire une définition très extensive : le travail c'est huit heures par jour, 40 ans dans une vie. Dans ce cas, un individu qui n'a pas les moyens de se loger et dort dans sa voiture, ça regarde le syndicalisme. Idem pour une personne homosexuelle discriminée dans son travail, ou une autre victime de violences. D'ailleurs, les syndicats ne font pas que siéger dans un organisme paritaire. Implantés dans le tout le pays, ils font de l'accueil juridique, aident des chômeurs, des migrants, organisent la défense des salariés, sont juges prudhommaux… Ils jouent, dans la société, un rôle beaucoup plus large que quatre personnes dans un organisme paritaire ! Résumer leur travail comme le fait Camille, ce n'est pas y faire honneur dans toute sa diversité. Je m'inscris nettement en faux dans ce procès : oui, il existe parfois une bureaucratie qui ne plaît pas forcément dans toutes ses dimensions, mais elle ne remet pas en cause la vocation et l'organisation du syndicalisme tel qu'il existe.*

MD : *Le discours de Camille fait aussi écho à la défiance générale de la société vis-à-vis du syndicalisme, sur l'air de* « toutes ces personnes servent leur propre intérêt. » *Je ne partage, quant à moi, pas du tout ce constat : je travaille avec énormément de gens qui passent des heures, sur leur temps personnel, familial, à aider d'autres salariés.*

CA : *Oui, et ça c'est merveilleux, admirable, on ne peut pas dire l'inverse. Toutefois, quand j'observe le syndicalisme au*

niveau national, confédéral, je trouve qu'il s'égare en querelles de chapelle et discours sociétaux beaucoup trop généraux. Qu'un syndicat lutte contre les discriminations à l'embauche ou dans la carrière des salariés, bien sûr ; qu'il fasse sienne la lutte contre le racisme ou pour les droits LGBT m'apparaît en revanche hors sujet.

FDS : *Mais tu ne peux pas garder que la partie qui t'arrange : le syndicalisme local n'existe pas s'il n'y a pas une structure nationale. Une confédération organise la formation, crée des espaces démocratiques pour se mettre en lien et décider de certaines choses… La structure centrale existe, et joue un rôle fondamental pour tout l'édifice.*

CA : *Non. Des tas de syndicats se construisent par la base, puis disposent d'une "tête" nationale, qui n'a aucune autre utilité que de négocier avec les parlementaires et le gouvernement.*

FDS : *Les syndicats ont deux dimensions : celle qui leur est reconnue par le droit (IRP, instances paritaires…) et celle qui relève de leur organisation propre. A ce niveau-là, ils peuvent réfléchir à de nombreux sujets, débattre ensemble, mener des campagnes, construire un monde différent, meilleur. Et si ce n'est pas inscrit textuellement dans la loi, il s'agit là bel et bien d'un prolongement de leur droit d'association et d'organisation collective.*

MD : *Pour toi, Camille, j'ai l'impression qu'il y a une contradiction entre ce que tu attends de la confédération et la structure idéale, selon toi, d'une organisation syndicale.*

CA : *Pour moi, la confédération devrait plus être un service support, alors qu'elle se trouve aujourd'hui à mi-chemin entre* « Je ne me prononce pas sur ce qui est important (pour ne pas brusquer certaines fédérations) » *et* « Je m'exprime sur des sujets » *qui, selon moi, sortent du cadre. Si elle se recentrait sur son cœur de métier – la mutualisation de moyens pour aider les fédérations à se former, à développer des syndicats utiles au niveau local -, il n'y aurait plus de problème. Mais comme depuis 2017, les ordonnances Macron ont inversé la hiérarchie des normes, la confédération n'a plus aucun pouvoir, aujourd'hui, face à l'Etat.*

FDS : *Etat qui, à mon avis, porte aujourd'hui la responsabilité des blocages que tu décris, pour avoir décidé de passer au-dessus de la négociation interprofessionnelle pour prendre des décisions indépendamment de la volonté des partenaires sociaux – cf la réforme de l'Assurance chômage. Jusqu'à présent, la culture post-années 2000, c'était la négociation collective d'abord, au niveau interprofessionnel, puis une traduction dans la loi des résultats de cette négociation. Si les choses ont changé, j'y vois une défaillance de l'Etat.*

Comment, dans ce cas, améliorer l'appréciation du syndicalisme dans l'opinion publique ?

FDS : *En démontrant à tous que le dialogue social est important, que le syndicalisme est fondamental : c'est une vigie dans le monde du travail, et dans la société. Et si ce qui se passe au quotidien dans telle ou telle bureaucratie syndicale peut susciter à juste titre l'agacement, je préfère utiliser mon énergie à les réhabiliter, à valoriser les gens qui tentent de faire bouger les choses, de discuter, d'assurer la concorde et l'engagement des salariés, de préserver l'unité de l'entreprise pour lui permettre de relever des défis. Le syndicalisme, aujourd'hui, a besoin qu'on lui redonne de la force, qu'on lui donne envie de continuer à intervenir sur le corps social. Car si on ne regarde que les défauts, on ne fera plus rien – surtout dans un moment où les corps intermédiaires sont particulièrement affaiblis.*

CA : *Nous sommes donc d'accord sur l'importance du syndicalisme et des corps intermédiaires dans une société. Je considère en revanche que s'il y a des problèmes – et il y en a -, il vaut mieux essayer de les corriger plutôt que de les cacher sous le tapis. C'est le meilleur moyen de redorer le blason du syndicalisme - qui a malheureusement triste mine, aujourd'hui.*

FDS : *Mais c'est précisément en intégrant plus d'adhérents que l'on pourra susciter des questionnements en interne ! Je plaide donc pour le renforcement des syndicats plutôt que pour l'entreprise générale d'affaiblissement qui a cours. Pour ce faire, il faut éviter qu'ils ne se recentrent que sur du pur régalien, du pur juridique ; mais contribuer à ce qu'ils redeviennent, au contraire, un espace dynamique d'expérimentation et de réflexions. Car les transformations se feront sur le long terme : elles ne se décrèteront pas.*

MD : *Je pense profondément, quant à moi, que le syndicalisme a tout intérêt à s'ouvrir à d'autres sujets que ses prérogatives traditionnelles. Parce que l'intérêt des salariés évolue dans le temps, et qu'il faut donc que le syndicalisme évolue en même temps, notamment avec l'arrivée d'une forme de citoyenneté en entreprise. Ceci permettra, aussi, aux syndicats de générer un peu plus d'attractivité, dans la mesure où bon nombre de règlementations ont fait évoluer le dialogue social ces toutes dernières années, et ont ouvert ce dernier… à des intérêts sociétaux.* ■

RETOUR SUR UNE «SÉQUENCE» SYNDICALE

Tous trois présents lors d'une rencontre organisée par Social Demain, *le 12 avril dernier, autour de la question du travail et en présence de Laurent Berger et Philippe Martinez (respectivement Secrétaires généraux de la* CFDT *et de la* CGT*), Guillaume Dedieu, Chloé Grenouilleau et Alexandre Orts reviennent sur cette séquence particulière.*

Guillaume DEDIEU
avocat en droit social, investi dans les relations avec les partenaires sociaux, associé au sein du cabinet *Ellipse*. Ancien élu étudiant, membre de fédérations sportives et militant *UNEF*.

Chloé GRENOUILLEAU
Doctorante en droit social, sur la formation des acteurs sociaux et la construction du dialogue social. Juriste au sein du syndicat *FO-Cadres*. Membre du CA de l'*APEC*.

Alexandre ORTS
Avocat en droit social au sein du cabinet *Daher Avocats*. Lauréat du *Grand prix du mémorial de Caen*. Engagé dans la défense des droits LGBTQ+.

Plus de six mois après cette rencontre, qu'est-ce qui vous a le plus marqué à son propos ?

Chloé Grenouilleau : *Tout d'abord, avoir pu rencontrer les deux dirigeants des plus importantes confédérations syndicales françaises, dans un cadre informel, a constitué une belle opportunité pour nous. Si je ne devais citer qu'un élément, je dirais que j'ai été particulièrement marquée par leur sens de l'engagement, leur volonté d'agir, dès leur plus jeune âge, pour défendre le collectif auquel ils appartenaient.*

A les entendre, la crainte des discriminations syndicales a pesé très peu dans leurs parcours militants. En 2019, le Défenseur des droits annonçait pourtant que 46% des représentants du personnel estimaient en avoir été victimes de discriminations syndicales. Malgré ces pratiques, légalement prohibées, de nombreux salariés n'hésitent donc pas à passer le pas de la syndicalisation, à l'instar de Laurent Berger ou Philippe Martinez, dans la perspective de promouvoir le fait syndical en entreprise.

Alexandre Orts : *J'en retiens quant à moi un échange caractérisé par des marques de respect mutuel, et le sentiment qu'au-delà de leurs prises de position, la* CGT *et la* CFDT *souhaitent parvenir à un même but. Le clivage porte surtout, à mon sens, sur ce qui est acceptable ou non pour chaque organisation, plutôt que sur les modes d'action en tant que tels.*

Guillaume Dedieu : *Deux passages ont été très éclairants. Le premier, concernant leurs parcours respectifs, du militantisme de terrain à de lourdes responsabilités. Malgré un aspect* storytelling*, se rappeler d'où ils viennent permet peut-être de mieux comprendre leur réalité. Alors qu'ils sont souvent très dénigrés, j'estime que se souvenir de leurs parcours devrait, a minima, inviter les commentateurs à l'humilité.*

Le second, c'est la description qu'ils nous ont faite de l'univers syndical interne d'une confédération. Comme pour toute organisation, c'est très complexe. Les divergences de points de vue entre acteurs, les ambitions de certains, les faibles moyens et ressources humaines disponibles constituent autant de paramètres difficiles à gérer. Et la pression est constante. Là encore, l'implication de ces dirigeants, au quotidien, paraît in fine sous-estimée.

L'opposition syndicalisme réformiste / syndicalisme contestataire vous paraît-elle pertinente, à notre époque ?

CG : *La distinction n'est pas en elle-même opportune, mais elle permet de souligner deux tendances du syndicalisme aujourd'hui. Certains syndicats seraient davantage ouverts au changement lorsque d'autres se situeraient, par principe, dans l'opposition. Mais cela signifie-t-il que le postulat de base est la justesse des réformes initiées par le gouvernement, ou par les entreprises ? Par exemple, lorsque la réforme des retraites a été annoncée, les confédérations ont fait front ensemble – dans un premier temps, du moins. La* CFDT *a-t-elle été pour autant envisagée comme une organisation syndicale contestatrice ? Rien de moins certain.*

En outre, les organisations syndicales ne seraient-elles pas toutes réformistes ? Si le réformisme se définit comme la volonté d'améliorer les structures existantes par des évolutions progressives, tous les syndicats ne pourraient-ils pas s'inscrire dans cette définition, puisqu'ils ont à cœur d'améliorer les droits établis pour les salariés et d'en développer de nouveaux ?

Finalement, il ne faut pas enfermer les syndicats dans des étiquettes, mais davantage s'intéresser aux moyens déployés pour développer les compromis sociaux : le syndicalisme, dès lors, est-il un outil de proposition ou de contre-proposition ?

AO : *Il faudrait d'abord s'entendre sur que recouvrent les étiquettes "réformiste" et "contestataire" - Philippe Martinez réfutant d'ailleurs lui-même cette dernière pour qualifier la* CGT*. A la base, le réformisme qualifie un mouvement syndical pour lequel les avancées pour les salariés doivent être obtenues sur la base du compromis, par le jeu du dialogue social, quand la teinte contestataire reposerait sur une logique d'affrontement avec le patronat. Mais si cette opposition "de principe" a le mérite de souligner les principales différences entre la* CFDT *et la* CGT*, ne manque-t-elle pas de nuance ?*

In fine, il me semble que les organisations syndicales ont toutes le même objectif : améliorer les conditions de vie et de travail des actifs (salariés et chômeurs). Je ne crois pas que la CGT *soit opposée par principe à l'idée de compromis et de négociation. D'ailleurs, dans les faits,* CGT *et* CFDT *agissent régulièrement de concert : contre le dernier projet de réforme des retraites, comme le rappelle Chloé, et plus récemment contre la réforme de l'assurance chômage ou aux côtés de l'association* Territoires zéro chômeurs de longue durée…

Plus que deux visions radicalement opposées du syndicalisme français, ne faut-il pas plutôt voir deux mouvements cherchant à capter des segments électoraux différents ? La CGT *est historiquement très implantée dans des secteurs d'activité en déclin, souvent restructurés… quand la* CFDT *est davantage implantée dans le secteur tertiaire. Ne faut-il pas plutôt trouver là une explication de la différence de posture entre ces deux organisations ?*

Par ailleurs, au-delà de l'affichage au niveau national, il faut aussi tenir compte de la réalité sur le terrain : dans certains entreprises – je parle d'expérience -, des délégués syndicaux CGT *peuvent être davantage enclins au dialogue et au compromis avec leur employeur que certains délégués* CFDT…

Ressort-il de cette rencontre, selon vous, une forte méconnaissance (de votre part et/ou de celle de l'opinion publique) du monde syndical et de ses injonctions contradictoires ?

AO : *Oui, probablement. Le syndicalisme fait très souvent l'objet de caricatures, en France. Par exemple, dans le langage commun, certains parleront d'un "syndicaliste" pour qualifier une personne considérée comme "fainéante" ! Cela me paraît très injuste : les travailleurs syndiqués en entreprise exercent leurs misions en plus de leur travail habituel. Au-delà des heures de travail couvertes par les heures de délégation, il y a en réalité un important travail de préparation des dossiers, de suivi des salariés, soit autant d'heures qui ne sont ni couvertes, ni rémunérées… En outre, la plupart des "acquis sociaux", dont la plupart des salariés se satisfont très bien, sont le résultat de luttes syndicales et de négociations passées !*

Par ailleurs, que faut-il entendre par "injonctions contradictoires" ? S'il s'agit de dire que les syndicats doivent défendre les intérêts des salariés tout en étant régulièrement appelés à tenir compte des intérêts des entreprises – et donc à faire preuve d'une certaine mesure dans leurs revendications -, ne s'agit-il pas des conséquences d'une évolution du droit du travail en France ? Ce qui était à la base un droit, visant à encadrer une relation contractuelle déséquilibrée, est devenu un levier de politique économique. Cela conduit à revoir le paradigme de la matière, et probablement pour le syndicalisme à évoluer et à sortir du seul rôle de «porteur des revendications des salariés».

GD : *Oui, clairement. Si l'on s'intéresse aux arcanes des organisations syndicales, ou si l'on fait l'effort intellectuel de s'interroger à ce sujet depuis l'extérieur, apparaît rapidement une extrême complexité. Cette rencontre l'a, à mon sens, bien fait ressortir. A titre d'exemple, Messieurs Berger et Martinez doivent être présents dans les débats publics, mais aussi au sein du plus grand nombre possible d'entreprises – dans lesquelles les débats publics n'ont aucune prise. Quoi qu'on en pense, il s'agit de deux univers totalement différents et éloignés. S'adapter, pour les dirigeants de ces organisations, s'avère donc compliqué.*

Autre exemple : sous une même étiquette syndicale, on peut trouver de multiples groupements aux intérêts différents, mais qui ont besoin d'être ensemble ou de porter les mêmes couleurs pour peser. Il faut faire vivre tout ce monde ensemble (fédérations professionnelles, syndicats territoriaux, tendances politiques…) et préserver la cohérence. Seuls les initiés s'interrogent aujourd'hui sur les freins que cela crée – ce qui m'apparaît regrettable.

Le renouveau du syndicalisme vous semble-t-il devoir passer par le canal d'adhésion des jeunes ? Comment s'y prendre, le cas échéant ?

CG : *Avec seulement 11% des salariés syndiqués, les effectifs des organisations syndicales sont souvent pointés du doigt. Pourtant, depuis des dizaines d'années, ce pourcentage se stabilise. Autrement dit, les départs à la retraite des militants les plus anciens sont "compensés" par l'entrée de nouveaux adhérents – même s'il existe, au sein de chaque confédération, une section dédiée aux retraités. Ces nouveaux adhérents sont-ils de jeunes salariés ? Pas nécessairement, puisque de nombreux travailleurs se syndiquent lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur carrière, et ressentent alors le besoin d'être accompagnés.*

Pour autant, il ne faut pas négliger le canal d'adhésion permis par les jeunes. Cependant, la syndicalisation suppose une stabilité professionnelle, ce qui rend les moins de 30 ans peu présents dans les effectifs syndicaux. En d'autres termes, l'âge et la syndicalisation ont tendance à converger au fur et à mesure que les années s'écoulent, ce qui permet de souligner que la syndicalisation ne répond pas à un effet de génération, mais bien à un effet d'âge.

En revanche, certains jeunes se syndicalisent assez tôt parce que cet engagement est le prolongement d'un militantisme étudiant, ou parce qu'il est lié à une histoire familiale. Parallèlement, aujourd'hui, les organisations syndicales ne cherchent pas forcément à développer des campagnes de sensibilisation à leur égard, mais plutôt à les sensibiliser sur l'utilité des syndicats – pour susciter, éventuellement, un jour, leur adhésion.

GD : *Avec un regard extérieur, je m'interroge beaucoup sur la critique relative au faible taux d'adhésion des syndicats. Notamment parce que cette critique ne semble pas aussi virulente s'agissant des partis politiques. Surtout, dans les entreprises, le poids des organisations syndicales est avant tout défini par leurs résultats aux dernières élections professionnelles. C'est le sens, en soi, de nombreuses réformes des dernières années. Et on n'en parle jamais.*

Dans une entreprise de 500 salariés, avoir 15 adhérents et un résultat de 80% aux élections, avec un fort taux de participation des salariés, légitiment cette organisation. Une étude comparative entre l'abstention aux élections professionnelles (toutes catégories d'entreprises confondues) et celle aux élections publiques pourrait d'ailleurs être intéressante. S'enfermer dans le débat sur le taux d'adhésion et ne pas appréhender leur poids électoral dans les entreprises ne me paraît donc pas une bonne idée.

Quant à votre question sur le renouveau du syndicalisme, comparer la période actuelle avec la grande partie du XXème siècle ne me paraît pas non plus opportun : il n'y aura pas, à court ou moyen terme, autant d'adhérents qu'auparavant, expérimentés ou non expérimentés. Cela ne remet aucunement en cause, en revanche, la légitimité de ces organisations.

Selon vous,* Social Demain *et avenir des syndicats sont-ils compatibles ?

AO : *Je vois difficilement comment le droit social de demain pourrait se construire sans les syndicats. Le patronat et les entreprises ont besoin d'interlocuteurs "professionnels", qui savent de quoi ils parlent et maîtrisent les sujets de négociation. L'actualité de ces dernières années a plus que jamais démontré l'intérêt et la nécessité des corps intermédiaires. Les deux sujets sont donc, à mon sens, parfaitement compatibles.*

CG : *Ma thèse porte sur la promotion du dialogue social, donc naturellement,* Social Demain *et* Avenir des syndicats *ne sont pas antinomiques, pour moi. Il est vrai qu'aujourd'hui, on entend souvent parler de «crise du syndicalisme». Cependant, lorsque Léon Jouhaux accéda au poste de secrétaire général de la* CGT *en 1909, il faisait déjà état de cette situation. Les syndicats sont-ils mortels ? La question est provocatrice, et appelle une réaction. L'avenir des syndicats dépend de leur capacité de revitalisation, qui est elle-même dépendante des actions des syndicats, des organisations patronales, des pouvoirs publics mais également de l'ensemble des acteurs sociaux – y compris, donc, des salariés. C'est l'affaire de la communauté sociale d'agir pour créer le social de demain, avec les syndicats.*

GD : *Oui, le cadre informel des échanges de* Social Demain *(pas de diffusion publique) permet de dévoiler plus d'informations, de démystifier certaines choses. Il est donc important de développer de tels espaces d'échanges, au profit de tous. Même si c'est parfois discutable, la part de la question "sociale" tend à croître dans nos sociétés, à l'instar de la problématique écologique. L'analyse de l'appréhension de cette question sociale par ses futurs acteurs est donc d'autant plus intéressante. En parallèle, et même s'ils ne sont nullement hégémoniques sur ce sujet, les syndicats restent au cœur des problématiques sociales. Prendre en compte les aspirations et convictions des jeunes actifs, qu'ils ne côtoient pas toujours, ne peut être qu'un plus pour eux. La compatibilité entre les deux me semble donc bien réelle.* ■

UN SYNDICALISME D'AVENIR

Recrutée en juin 2017 à la CFDT, *après être passée par diverses administrations publiques (Parlement européen, Assemblée nationale…), Mathilde Panhaleux reconnaît avoir* « découvert assez tard le syndicalisme. » *Pour elle, son activité actuelle lui permet de* « découvrir une autre facette de notre démocratie », *dont elle est en mesure de parler aujourd'hui.*

Mathilde PANHALEUX
Secrétaire confédérale à la *CFDT* (conseillère politique auprès de deux élus au sein de la Commission exécutive de la confédération). Membre du Comité jeunes de la *Confédération européenne des syndicats* (*CES*).

En tant que jeune syndicaliste de 2021, vous heurtez-vous souvent à l'image de "ringardise" dont souffre parfois cette activité ?

Arrivée à la CFDT *suite à un parcours cohérent, par curiosité et soif d'engagement, j'aurais pu effectivement me dire, après un temps, que le syndicalisme ne servait pas à grand-chose. Plusieurs choses sont à l'œuvre, qui entretiennent malheureusement cette image négative : défiance croissante envers les corps collectifs constitués ; individualisation forte de nos sociétés, et dépréciation de l'engagement collectif ; volonté politique de ringardiser les mouvements syndicaux, tout particulièrement pendant ce mandat ; représentation persistante – et erronée – du syndicaliste planqué… Je pense que globalement, notre société a un peu perdu de vue ce que le syndicalisme peut apporter.*

Mais pour moi, tout s'est passé de manière diamétralement opposée : ce que je trouve passionnant dans cette aventure, c'est avant tout la diversité des gens que cela permet de rencontrer. Il s'agit peut-être là d'un des seuls endroits où il est possible d'échanger avec des personnes que l'on n'aurait jamais croisées autrement – ce qui fait exploser, dans les faits, tous les cloisonnements de la société. Cette mixité sociale ouvre sur une multitude de parcours très variés, sur des secteurs d'activité n'ayant aucun rapport apparent les uns avec les autres… mais qui partagent tous des valeurs communes. Par ailleurs, j'ai rencontré ces quatre dernières années des personnes incroyables, engagées sur le terrain et dans leur lieu de travail et j'ai partagé avec elles la convivialité du syndicalisme CFDT. *C'est tout cela qui m'a convaincu d'entrée de jeu d'essayer d'y trouver ma place.*

Le syndicalisme n'appartient donc pas, selon vous, au passé…

Certainement pas. Concernant la CFDT *en tant que telle, elle est véritablement engagée dans des travaux de réflexion tournés vers l'avenir – ce qui me nourrit beaucoup. Savoir d'où l'on vient, d'où viennent les acquis sociaux, n'empêche aucunement – et même bien au contraire – de regarder vers le futur, d'analyser les nouveaux défis qui vont se présenter… et ce, sans se mettre dans une posture surplombante, où l'on décréterait ce qui est bien ou mal. Et même quand une tendance paraît néfaste, il faut savoir faire preuve de réalisme et considérer que certains défis seront à relever quoi qu'il advienne. Les exemples les plus criants, à ce titre, sont le réchauffement climatique ou la numérisation. Sur ces sujets, deux réponses s'offrent à nous : on peut soit tout faire pour éviter ces transformations – en vain -, et choisir de ne pas s'y préparer ; ou au contraire réfléchir à ce que l'on peut faire pour anticiper ces changements, et faire en sorte que tout le monde s'y retrouve. Parvenir, en somme, à transformer ces changements en opportunités pour les travailleurs, y compris les plus précaires et s'assurer que personne ne soit laissé sur le bord du chemin.*

Y a-t-il d'autres raisons qui vous motivent ?

J'apprécie particulièrement la manière dont, ici à la CFDT, *la démocratie interne fonctionne, malgré de petits gravillons occasionnels propres au fonctionnement de n'importe quelle forme de démocratie. Le lien fort qui existe avec les syndicats, avec les travailleurs, avec les militants, fait que les revendications que l'on porte partent toujours du réel, de situations concrètes,* « à hauteur de femmes et d'hommes » *comme a coutume de le dire Laurent Berger. C'est ce qui me motive, et donne du sens à mon engagement.*

Comment considérez-vous la question de télétravail, qui suscite de nombreux débats en ce moment ?

Il faut d'abord rappeler que ça ne concerne pas, et que ça ne concernera pas l'ensemble des travailleurs. Pour ceux que le télétravail concerne, il faut réfléchir à la meilleure manière d'encadrer les choses, pour éviter à tout prix les abus. Ce que nous défendons, c'est l'idée que le nouveau cadre d'exercice de son activité soit négocié - que les travailleurs, en somme, aient à ce sujet leur mot à dire, et que les entreprises ne bénéficient pas par exemple, sans contrepartie, d'un effet d'aubaine leur permettant de réduire leur parc immobilier… Nous avons déjà négocié un accord national interprofessionnel sur le sujet, qui doit maintenant être décliné dans les branches et les entreprises – à ce titre, nous disposons de toutes les ressources pour accompagner et outiller nos militants. D'autant que le télétravail interroge aussi le collectif au travail, l'équilibre entre vie perso et vie pro, le lieu de vie (tout particulièrement en Île-de-France), les modes de transport… Je pense que la crise que nous venons de connaître, avec la généralisation du télétravail pour un certain nombre de travailleurs, va entraîner des changements durables dans nos modes d'organisation, notre vision même du travail, etc. Sur tous ces sujets, la CFDT *est mobilisée et restera vigilante.*

Comment, selon vous, améliorer l'image du syndicalisme dans la société ?

A mon avis, nous et d'autres centrales partageons une réelle difficulté à communiquer sur nos victoires et avancées. Toutes les heures de travail, de préparation, de négociations pour aboutir à des propositions concrètes et de nouveaux droits pour les travailleurs, être pris au sérieux et faire bouger des lignes restent complètement invisibles. Par conséquent, nos concitoyens ont souvent l'impression que les avancées tombent du ciel, surtout dans la mesure où l'actuel Président de la République fonctionne avec une vision très descendante, ne fait rien pour replacer les victoires sociales dans leur dimension collective. Il s'agit là d'un énorme défi, auquel nous réfléchissons depuis plusieurs années. Nous venons de lancer une grande campagne de communication visant des publics plutôt éloignés du syndicalisme – les jeunes, les cadres -, qui remet en lumière nos acquis syndicaux. Il faut donc, évidemment, repenser notre manière de communiquer, apprendre à mieux valoriser ce que l'on fait. Il va nous falloir aussi devenir plus attractifs, parvenir à convaincre plus de travailleurs de nous rejoindre en leur rappelant l'utilité de ce que nous faisons, des valeurs que nous portons. Pour autant, je rappelle tout de même que la CFDT, *ce sont plus de 600 000 adhérents - soit beaucoup plus que tous les partis politiques réunis… Mais pour faire encore grimper ce chiffre, je participe à l'élaboration d'une grande enquête, pour notre prochain congrès, intitulée* « Parlons engagement » *et qui va questionner très largement les ressorts et les motifs des engagements (ou non) des Français, pour parvenir à mieux identifier les freins à l'adhésion syndicale.*

En quoi ce prochain congrès, en juin 2022 et à l'organisation duquel vous participez, va-t-il se distinguer des précédents ?

Le congrès, tous les quatre ans, c'est le cœur de la démocratie interne à la CFDT, *c'est là que l'on redéfinit toutes nos grandes orientations politiques pour les quatre années à venir… Alors à n'en pas douter, il y sera abondamment question de la transition écologique, des transitions numériques, mais aussi de celle des services publics, des travailleurs "de deuxième ligne" soulevée à l'occasion de la crise sanitaire… Nous placerons également au centre notre volonté de convaincre encore plus de travailleurs, parce que ce sont là nos ressources les plus "fiables", celles qui font que l'on peut gagner en crédibilité, en puissance pour travailler efficacement. La façon dont nous nous positionnons face à la crise démocratique en cours, en France, occupera aussi une bonne partie des débats. Quelle place prendre, avec d'autres acteurs, pour veiller à la sauvegarde de notre système politique, et anticiper certaines dérives ? Une question de taille, assurément. Enfin, je pense que l'un des enjeux centraux de notre prochain congrès, et plus globalement des années à venir, est celui de la modernisation du syndicalisme. Nous aurons à nous réinventer si nous voulons peser davantage au sein de notre démocratie.* ■

TRAVAILLER POUR LE RURAL

Fort d'une bonne connaissance des dossiers liés à l'agriculture et à la ruralité , qui plus est sur le territoire insulaire du DOM de Mayotte, Maxime Bergonso dresse ici un état des lieux

Maxime BERGONSO
Coordinateur général de la *Chambre d'agriculture, de pêche et d'aquaculture* de Mayotte, ancien responsable du *MRJC* et chargé de campagnes de la *Confédération paysanne.*

Mes engagements, comme ma vie professionnelle, sont au service du monde rural. C'est le fruit d'un engagement très précoce dans une association d'éducation populaire pour les jeunes ruraux, mené en parallèle d'études d'agronomie. Ne voulant pas être un spectateur passif de la désertification des campagnes, je me suis engagé professionnellement, avec des paysans mobilisés pour construire un autre futur. Je tiens en très haute estime les agriculteurs que j'accompagne, tant pour leur rôle nourricier qu'au regard de leur impact positif sur l'environnement. Plus globalement, la vie à la campagne m'apparaît empreinte d'une certaine forme de solidarité, face à l'adversité tant naturelle qu'économique.

Une richesse mise à l'écart ?

Fort heureusement, les campagnes de France, riches d'une agriculture très diverse et de paysages immensément variés, héritent d'une représentation nationale importante. Malgré la disparition d'un agriculteur sur quatre en quarante ans, en effet, la profession reste très organisée, grâce à un syndicalisme pluriel et un réseau consulaire important. Le système parlementaire permet, en outre, le maintien d'une forte représentation des territoires ruraux, tout particulièrement au Sénat.

Pourtant, l'écart se creuse chaque jour un peu plus entre le centre et ses périphéries, faisant parfois songer au délitement de l'empire romain. Encore faudrait-il savoir si César est à Bruxelles, Paris ou dans l'une de ces nouvelles capitales d'une région au format XXL. On ne peut que constater, en outre, que les solutions proposées par les pouvoirs

publics ne permettent pas, ou plus, de protéger les agriculteurs des assauts d'un libéralisme exacerbé. Les crises successives du secteur laitier, comme le rythme effrayant des suicides d'agriculteurs, en sont les marqueurs tragiques.

Aller vers le rural

Il y a donc du travail pour celui qui croit en l'avenir de campagnes vivantes et solidaires. La première solution, qui n'est pas la plus simple mais sans doute la plus courageuse, consiste à devenir soi-même agriculteur. Or le retour à la terre, souvent mythifié, est un chemin semé d'embûches. C'est pourquoi je tiens ici à rendre hommage à ces jeunes, pas si rares, qui s'installent ou montent une exploitation, en faisant le choix de l'économie réelle… plutôt que de passer leurs journées à remplir des tableaux *excel* pour atteindre allez savoir quels objectif fumeux.

Dans la perspective d'une production agricole ayant désormais à relever à la fois le défi climatique et celui de la transmission des fermes – les deux tiers des agriculteurs actuels approchant de l'âge de la retraite -, on ne le dira jamais suffisamment : il y a de la place, dans tous les sens du terme, pour celui qui choisirait cette voie.

Et pour ceux qui ne se sentent pas encore prêts à manier la fourche ni à se lever aux aurores, il reste tout à fait envisageable de participer, activement, à la création de chaînes économiques et alimentaires susceptibles de rémunérer correctement les agriculteurs. Ceci, tout en contribuant à offrir une alimentation de qualité aux consommateurs. Là encore, de nombreuses initiatives existent, se lancent ou se consolident, même si beaucoup semblent désormais plafonner.

Dernier palier de l'engagement pour la ruralité, enfin : essayer d'intervenir de manière coordonnée sur les politiques publiques. Cela s'avère absolument nécessaire si l'on souhaite apporter des réponses aux enjeux écologiques de demain. Mais attention : il convient de bien garder à l'esprit, dans ce cas, qu'il s'agit de donner la parole aux ruraux plutôt que de la prendre à leur place.

Face à une élite qui met brutalement en cause un mode de vie, au nom de la transition écologique, une forme de ressentiment tenace, aux racines profondes, s'installe aujourd'hui dans le monde agriucole. Cette

Vu du 101ème département français

S'engager pour la ruralité à Mayotte est un chemin complexe. Depuis la départementalisation de l'île en 2011, nous faisons face à des enjeux sans commune mesure avec le reste du territoire national. L'immigration et la démographie galopante imposent la question de la souveraineté alimentaire. Cela génère également d'importants conflits sur l'usage du foncier, que ce soit pour la production agricole, l'habitat ou le développement économique, dans un département au relief accidenté, dix à quinze fois plus petit que la moyenne nationale.

L'orientation métropolitaine des politiques agricoles pousse les acteurs ruraux à reproduire ce qui se pratique dans d'autres DOM – à savoir le développement de productions basées sur l'importation des matières premières. Cela se fait au détriment du soutien aux productions locales, qui bénéficient par ailleurs de très peu de manne européenne. A titre d'exemple, un agriculteur de Mayotte touche en moyenne 1 791 euros d'aides européennes à la production, contre plus de 20 000 euros en métropole. La départementalisation a considérablement accentué les écarts de revenus entre les travailleurs de l'agriculture et la nouvelle classe moyenne supérieure, issue de la fonction publique. Rendant, dès lors, les métiers de l'agriculture et de la pêche encore moins attractifs.

Plus généralement, le développement des services de base à la campagne reste encore précaire. La plupart des agriculteurs n'ont pas accès aux pistes rurales pour accéder à leurs champs, et n'ont pas de véhicule pour transporter leurs récoltes. L'accès à l'eau agricole est inexistant. Plutôt que d'essayer de calquer des dispositifs européens ou nationaux, en tentant de les "tropicaliser", un grand plan de modernisation des campagnes, doté de moyens spécifiques, mériterait de voir le jour. Cela permettrait également de développer une production et des politiques publiques adaptées au contexte social et culturel, foncièrement différent de celui de Paris ou Bruxelles, à 8 000 km de Mamoudzou…

remise en cause peut prendre plusieurs formes : l'incompréhension de la notion d'espace et des problèmes de mobilité, la stigmatisation des usagers de moteurs diesel (auxquels on interdit l'accès aux villes), le dénigrement récurrent de l'élevage et de la consommation de viande, la remise en cause permanente de certains loisirs (chasse, pêche, etc.)… Elle se caractérise aussi par des structures technocratiques qui supplantent la commune rurale au profit d'intercommunalités toujours plus grandes, dont la légitimité démocratique et le lien avec la population restent à confirmer.

Pour conclure, je suis persuadé qu'aujourd'hui, le monde agricole et les campagnes ont besoin de nouvelles forces vives. Ces dernières doivent également retrouver, sans attendre, une place dans le débat public. Les difficultés liées aux déplacements, l'inégal partage des richesses, l'accès contrasté aux services publics constituent autant de thèmes qui furent, il y a peu de temps, au cœur des discussions menées autour des ronds-points… Donnons-nous, enfin, les moyens de faire vivre ce débat social. ■

L'ENGAGEMENT DES APPRENTIS

Aurélien Cadiou fut lauréat, en 2011, des 41èmes Olympiades des métiers, *dans la catégorie "Contrôle industriel". Dix ans plus tard, il est membre du* Conseil économique, social et environnemental *pour la région Auvergne/Rhône-Alpes, Président de l'*Association nationale des apprentis de France, *et a participé au comité jeune* Action publique 2022 *initié par Edouard Philippe. L'occasion de plonger, avec lui, dans l'univers de l'apprentissage.*

Aurélien CADIOU
Président de l'*Association nationale des apprentis de France* (*ANAF*) depuis 2017.
Membre du *CESER Auvergne/Rhône-alpes*. Champion de France des 41èmes *Olympiades des métiers.*

La formation par apprentissage permet de se former dans un Centre de formation pour apprentis (CFA), et de mettre en pratique ses connaissances au sein d'une entreprise, grâce à un contrat de travail. Or, on le constate : depuis 2020, le nombre d'apprentis augmente fortement. Selon la *DARES*, le nombre de contrats d'apprentissage par an dans le secteur privé avait grimpé de 271 000 en 2014 à 495 000 en 2020, permettant enfin d'atteindre bientôt l'objectif de 500 000 visé par le *Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion*. Ainsi, la quantité est là. Mais la qualité est-elle pour autant au rendez-vous ?

Parallèlement, n'y aurait-il pas moyen d'interroger le niveau d'engagement des apprentis, à une époque où les taux de participation des jeunes aux élections atteignent un seuil particulièrement alarmant ? Selon l'*INSEE*, l'abstention systématique des moins de 25 ans est, en effet, passée de moins de 20% à plus de 30% entre 2002 et 2017, et le vote systématique de l'ordre de 25% à moins de 20, voire moins de 10% sur cette cohorte… Aux dernières élections régionales (2021), 84% des 18/24 ans se sont abstenus, tandis qu'ils n'étaient "que" 70% aux dernières municipales (2020).

Apprentis… citoyens ?

Les apprentis - adultes ou futurs adultes -, disposent souvent de tout ce qui définit socialement leurs aînés : un

contrat de travail, un salaire, souvent un logement, un moyen de transport, des mobilités pendulaires… En outre, la formation par apprentissage impose un rythme soutenu et exigeant, qui les fait passer d'une position d'écoute passive, attentive, à une position de mise en pratique proactive et de perfectionnement des techniques par le "faire". Or, on le sait, il existe un lien indéniable entre l'engagement associatif et l'exercice de la citoyenneté. Les parcours scolaires, universitaires, professionnels, permettent de forger la compréhension des enjeux relatifs à la représentation et au partage d'idées, et d'idéaux. Mais il reste difficile, lorsque l'on est apprenti, de consacrer beaucoup de temps aux activités extra-scolaires et extra-professionnelles… a fortiori quand le centre de formation et l'entreprise, comme parfois, se trouvent éloignés au point de nécessiter deux hébergements séparés, ou plusieurs heures de trajet pour les relier. Or s'impliquer dans le secteur associatif, s'emparer des questions politiques, mener des conversations sur la société demande du temps !

Pour autant, les programmes de formation prévoient tout de même quelques heures d'enseignement moral et civique – de l'ordre de 30 minutes par semaine de formation, soit environ 30 heures sur deux ans pour un CAP. Même quand un délégué de classe existe au sein de la formation - ce qui demeure assez rare -, on ne peut pas affirmer que les apprentis soient massivement confrontés à des enjeux comme la procédure de campagne et d'élection, la vie citoyenne, les droits et devoirs civiques, leur statut d'apprenti, etc.

Faible représentation

Plus globalement, la parole des apprentis, en qualité d'étudiants comme de salariés, paraît peu prise en compte, le modèle souffrant d'un manque criant de représentation. Par exemple, les CFA n'ont pas l'obligation d'organiser l'élection de délégués, qui pourraient être présents lors des différents conseils. De la même façon, les associations et syndicats étudiants ne sont pas dédiés aux apprentis, et maîtrisent peu les sujets inhérents à leur vie et à leurs conditions de travail et de formation. Dans les faits, l'*Association nationale des apprentis de France*, que je préside, est la seule structure qui travaille, au niveau national, à la représentation des apprentis. Cela signifie : écouter, entendre, et analyser les besoins qu'ils expriment et difficultés qu'ils rencontrent, pour ensuite travailler sur ces sujets avec les acteurs compétents.

Ainsi, les apprentis ne sont pas outillés pour la pleine appréhension des enjeux relatifs à la représentation et à l'impact de la politique au sens large sur leur vie quotidienne. L'apprentissage est un sujet populaire, qui rassemble souvent : il permet une formation de qualité, qui facilite une insertion rapide et durable dans le monde du travail. Son développement semble donc constituer une mesure favorable (facilitée par les aides incitatives) ; pour autant, améliorer l'apprentissage nécessite un travail plus complexe, moins visible… plus rarement initié.

Sortir de l'ornière

A mes yeux, les apprentis devraient, pour sortir de cette forme d'impasse démocratique, disposer d'un accompagnement plus important dans l'engagement citoyen, spécifiquement pensé pour ceux dont l'entrée dans la vie active se fait plus rapidement que celle des autres. Par ailleurs, leur engagement associatif devrait être favorisé par des aménagements de planning de formation, et valorisé par l'intermédiaire de points bonus pris en compte dans leur examen final. Un modèle alliant "engagement citoyen" et "représentation des apprentis tout au long de leur parcours" permettrait de développer l'engagement, dans sa globalité, des apprentis. Il est temps de prendre en compte les spécificités de leurs parcours, de leurs vies et de leurs besoins, afin de leur permettre d'être non seulement pleinement impliqués dans la vie citoyenne française, mais également de comprendre de manière plus poussée les enjeux relatifs à la représentation… et donc, à la vie politique. ■

REPEUPLER LES VILLAGES

Lui-même Francilien d'origine, établi depuis huit ans à Lyon, et rayonnant par ses activités de pompier volontaire en périphérie, et tout particulièrement en Ardèche, Antoine Reydellet revient sur le rôle et la perception des villages dans la France de 2021, les enjeux de l'aménagement du territoire, et la nouvelle place qu'ils ont prise dans les mentalités suite à la crise sanitaire.

Antoine REYDELLET
Interne en médecine, médecin-pompier. Président de l'*Intersyndicale nationale des internes* (*ISNI*) 2018-2019. Ambassadeur du service de santé des Armées.

En quoi, selon vous, la place des villages a-t-elle évolué dans les perceptions des Français, depuis mars 2020 ?

Ils ont pris une place toute nouvelle. Globalement, les gens ont pris conscience que vivre dans un 15-20 mètres carrés à Paris, sans activité aux alentours, n'était pas formidable. Moi-même, dans mon parcours, j'ai dû apprendre à m'émanciper progressivement de la ville, en découvrant de nouveaux "petits coins" de France. Quand je fais mes gardes de pompier, je suis amené à intervenir sur des endroits très excentrés, ceux que l'on résume sous les termes de "déserts médicaux", de zones blanches… Reculés, donc, mais qui ont beaucoup de charme, et sont très agréables à voir et à vivre. A chaque fois, j'éprouve de l'émerveillement, et c'est toute la beauté du dispositif auquel je participe – visant à faire découvrir les territoires ruraux d'Ardèche aux étudiants en médecine, en leur proposant d'accompagner des infirmiers en tant que conducteurs de véhicules de secours médical.

Ceci pour lutter, précisément, contre les déserts médicaux ?

Effectivement. Ces derniers pâtissent du fait que les étudiants en médecine font leurs études dans les grandes villes, et ne connaissent pas du tout ces coins-là. Dans le cadre de mon internat, un camarade a mis en place ce dispositif, que j'ai rejoint immédiatement. Pour moi, cette démarche éminemment utile pour le public des futurs médecins devrait être généralisée aux cadres supérieurs, tant ces territoires ruraux ont besoin de tout, et en particulier d'une activité professionnelle susceptible de repeupler ces zones. Ce qui ne pourra se faire que via une redécouverte

généralisée des villages en dehors des périodes de vacances : le village du Sud de la France en été et en hiver, ce n'est pas du tout la même chose… Il faut remettre la lumière sur les villages, qui offrent beaucoup plus de richesses qu'on ne le pense – ce que l'on avait totalement tendance à oublier avant la crise du Covid.

Pensez-vous que cette redécouverte des avantages de la vie à la campagne, pendant cette crise (et en particulier par les plus privilégiés, ceux qui disposaient d'une maison de campagne par exemple), va perdurer dans le temps ?

J'en suis persuadé : à mes yeux, la prise de conscience sera pérenne. De la même façon qu'on a pris conscience que des amphithéâtres bondés n'étaient plus tolérables de nos jours, on va prendre de plus en plus conscience que la mégapole où tout est concentré n'est plus d'actualité. Si l'on veut vraiment bénéficier d'une vraie qualité de vie, il faut aller s'installer dans les villages. C'est comme quand on teste un nouveau plat, qui ne paraît pas très appétissant au premier regard, puis que, convaincu, on décide de s'en resservir une seconde part. J'ai personnellement le projet de m'installer dans un village, et d'autres camarades sont sensiblement sur la même ligne, avec pour objectif de retrouver les valeurs essentielles et une qualité de vie qui n'existe vraiment qu'à la campagne. Avec un collègue urgentiste, nous sommes en train d'envisager de monter une maison d'hôtes pour partager nos activités entre celle-ci, notre travail de médecins, et toute une série d'activités comme cultiver notre jardin, cuisiner nos légumes… Dans ces conditions, l'hypothèse d'un cabinet médical à la campagne devient vraiment attractive.

La vie à la campagne passerait-elle donc d'une image un peu ringarde à un réel projet d'avenir ?

Sans aucun doute. Elle permet de répondre à une attente très contemporaine. D'une part, 30% des cadres de la Défense changent de métier avant 40 ans, déçus par celui-ci. On a le même symptôme en médecine, où 20% d'étudiants décrochent entre le début et la fin de leurs études, pour effectuer une reconversion. Les gens ne veulent plus faire le même métier tout au long de leur vie, ni même tout au long de la semaine. Or s'occuper, en parallèle de son activité professionnelle, d'un potager, de chèvres, de poules, ou exercer une activité d'artisan, donne l'impression de ne pas se consacrer qu'à une seule et même tâche jour après jour - de construire, au contraire, quelque chose à côté, tout en arrondissant ses fins de mois. La volonté de se rapprocher des territoires est de plus en plus marquée, y compris dans de nouvelles start-ups qui proposent des produits à la demande en circuit court, sans gaspillage aucun. La majorité des gens, à mon avis, ne veulent plus être considérés comme des vaches que l'on engraisse en important les produits jusqu'à la grande ville, avant d'être renvoyées au travail. En outre, la crise sanitaire a définitivement cassé le rythme «métro/boulot/dodo», *ce qui a fait naître de nouvelles attentes, notamment en termes de confort de vie, et poussé tout le monde à réinterroger le vivre-ensemble – y compris au sein de la cellule familiale… D'autant qu'aujourd'hui, au contraire des années 60 ou 70, les gens sont mieux informés sur les modes de vie alternatifs, qui viennent remettre en cause ce que l'on a vécu jusque-là.*

Comment, concrètement, faciliter ce repeuplement de nos villages ?

Sur le repeuplement, l'exemplarité et la communication sur ces sujets vont susciter la poussée initiale, sur l'air de « Il l'a fait ; pourquoi pas moi, qui commence à suffoquer dans ma grande ville ? » *Ce n'est d'ailleurs pas un hasard, à mon avis, si les écologistes sont à la conquête des grandes villes. L'idée qu'une bonne santé passe par un cadre plus vert que les cœurs actuels des grandes villes fait rapidement son chemin – sans même parler du choix que font désormais beaucoup de jeunes parents de s'éloigner, pour leurs enfants, des points de concentration de la pollution et des nuisances urbaines. Les premiers se sont exilés en banlieue, de plus en plus loin au fur et à mesure du gonflement du marché immobilier. Aujourd'hui, ceux-là sont sans doute prêts à sauter le pas.*

Concernant les politiques, il n'y a qu'à regarder leurs programmes, et la place prise par les problématiques des territoires dans ces derniers : la prise de conscience est là. Pour assurer le repeuplement de ces zones, il faut évidemment lutter contre les déserts médicaux, en trouvant des moyens de faire revenir des professionnels de santé à la campagne. Au même titre, la décentralisation des études m'apparaît essentielle, tant l'on sait, notamment, que c'est souvent au cours de leur formation universitaire que les couples se forment - qui pourront être amenés, à l'issue de celle-ci, à s'installer sur le territoire qui les a accueillis étudiants… Reste à travailler, bien sûr, sur le bourgeonnement de petits pôles d'enseignement supérieur, l'amélioration de l'offre de logement jeunes, sur des territoires qui, d'ailleurs, ne demandent bien souvent que cela !

Ces "néo-ruraux", selon vous, seront-ils accueillis à bras ouverts par les populations locales ?

Certes, les Parisiens qui débarquent en Bretagne avec leurs gros sabots font aujourd'hui grincer des dents. Mais ceux-là vont rapidement comprendre qu'ils ne peuvent pas s'installer quelque part en y plaquant le modèle parisien – d'autant plus que c'est celui qu'ils auront fui… Confrontés aux réalités du terrain, ils vont devoir s'adapter. Il s'agit là, en outre, plutôt de ceux qui viennent en résidence secondaire : ceux qui viendront s'établir quelque part seront plus sensibles aux réalités locales. Ils seront d'ailleurs accueillis à bras ouverts, oui, tant leur arrivée sera synonyme de redynamisation de

l'activité du territoire. Si ces nouveaux arrivants ouvrent des choses, mettent à contribution leurs efforts et leurs connaissances, ils participeront activement à l'amélioration de la qualité de vie – ce dont les "riverains" ne pourront qu'être reconnaissants.

Et politiquement, comment l'Etat peut-il contribuer à ce repeuplement ?

Il faudra qu'il investisse, c'est sûr. Par exemple sur la réduction des zones blanches, ou sur les transports, pour désenclaver concrètement certains territoires. Il s'agit là d'une décision politique forte : une ligne de train, comme un hôpital, ne doit-elle exister que si elle est rentable ? Parfois, on aimerait pouvoir compter, plutôt, sur une vision à long terme de la part du personnel politique, pour le bien de nos concitoyens et de nos territoires. Le jour où des budgets seront enfin débloqués sur ces questions, il s'agira d'évaluer les dispositifs proposés – dans ce domaine comme dans d'autres, l'argent dépensé pour rien ne créant rien d'autre que de la frustration… Il faudrait presque, d'ailleurs, nommer des "responsables repeuplement" au sein de chaque département. ■

LA LIBERTÉ CONTRAINTE

Ni politisé ni militant à l'origine, éduqué contre toute forme d'idéologie et de dogmatisme, Edouard Bernasse a connu une jeunesse solitaire, souffrant d'une maladie qui l'a tenu quelques années à l'écart du milieu scolaire. Ayant suivi un parcours atypique, il a co-fondé le CLAP *en 2017, après plusieurs années à travailler en tant que livreur à vélo pour* Deliveroo*, et lutte activement aujourd'hui pour la défense de ceux qui furent ses collègues… et l'indépendance des citoyens en général.*

Edouard BERNASSE
Co-fondateur du *Collectif des livreurs autonomes de Paris* (*CLAP*), dont le but est la défense des livreurs de plateformes. Collaborateur du sénateur Pascal Savoldelli (*PCF*).

Comment es-tu entré dans le monde des livreurs à vélo, et comment l'appréhendais-tu avant de le découvrir ?

Après des études de droit, suivies faute de savoir quoi faire - mais qui m'ont tout de même permis de me frotter un peu au droit du travail -, je me suis d'abord orienté dans les affaires publiques. Ce qui ne m'a pas du tout plu : j'ai alors réalisé que via le lobbying, le pays semblait ne fonctionner qu'au profit des entreprises du CAC 40 *– le tout dans un entre-soi qui m'est apparu assez pénible. Après un an de stage dans une boîte, alors que j'avais 28 ans, on ne m'a proposé ni CDD ni CDI, mais un statut d'auto-entrepreneur. J'ai donc préféré claquer la porte, et au bout de 3-4 mois d'inactivité, j'ai commencé à pédaler pour* Deliveroo*, pour payer mon loyer.*

C'est à ce moment-là que tous mes restes de TD de droit du travail me sont revenus en mémoire, tant dans ce cadre les alertes à la subordination semblaient clignoter de partout ! Je m'attendais certes à quelque chose de très désavantageux pour les travailleurs – Uber *ou* Take it easy *existaient déjà… mais quand je me suis retrouvé face à un type en baskets m'expliquant que j'allais être un* biker *gagnant 5 000 euros par mois en faisant du vélo, j'ai senti que quelque chose clochait vraiment : ça ressemblait clairement au message aguicheur d'un mauvais* spam. « Tu vas être indépendant et libre, tu seras ton propre patron. » *Je*

crois que les gens qui pensent être libres et indépendants parce qu'ils "sont leur propre patron" ont en réalité une laisse un peu plus longue… Et là, de quelle liberté parle-t-on ? Dans le salariat, on peut avoir un patron sur le dos ; ici, il est carrément dans ta poche ! L'algorithme sait tout : à quelle vitesse tu roules, où tu es en permanence… Il subordonne. J'étais donc très méfiant… mais au fond, je n'avais pas trop le choix.

Comment cela s'est-il passé ?

Pas mal, au début. Les livreurs étaient de petits étudiants, des Parisiens intra-muros qui aimaient bien le vélo et faisaient ça pour mettre du beurre dans les épinards – 7,50 euros de l'heure, avec 2 à 4 euros de bonus par livraison, cela permettait de mener cette activité en parallèle d'autre chose (un stage ou des études). Mais très vite sont arrivés en scooter des gens loin de l'emploi, peu qualifiés, et qui, s'ils n'étaient pas plus satisfaits des conditions de travail, ne savaient pas réellement comment caractériser le préjudice qu'ils vivaient… et ne pouvaient donc pas se défendre. A ce moment-là, Deliveroo *ayant anticipé la hausse des commandes (due à son implantation dans le paysage), on était déjà passé de la rémunération à l'heure à la rémunération à la course (5,75 euros). Je trouvais ça insultant puisqu'imposé alors même que nos statuts d'indépendants étaient censés nous donner une certaine autonomie. Je me suis fait des copains parmi ces nouveaux livreurs, que j'ai eu rapidement envie d'aider, notamment en leur apprenant deux-trois rudiments sur la subordination, ou en les défendant après des ruptures de contrats aussi soudaines qu'injustifiées.*

Puis, les choses ont continué à empirer : suppression des primes "pluie", suppression des bonus minimum garantis sur certains créneaux – qui, au demeurant, nous transformaient tous en "chasseurs de primes"… Alors là, on a commencé à se dire que «ça sentait le Take it easy*» [qui a fait faillite en 2016, ndlr]. Au début, pour nos formations, nous étions "embarqués", comme ils disaient, dans les locaux de* Deliveroo*, pour y regarder des vidéos ; puis, après nos premières actions, ils ont commencé à se méfier, et ont totalement dématérialisé les procédures d'embauche : les coursiers envoient leurs papiers, leur SIRET, et ne rencontrent plus personne avant de prendre la route. Les plateformes ont diminué au maximum les contacts entre elles et les livreurs, pour éviter les risques de requalification en contrats de travail.*

Moi, ils m'ont alors proposé de devenir "ambassadeur" (ce n'est pas l'humilité qui les étouffe), c'est-à-dire d'être un peu mieux payé à chaque course (6,50 euros au lieu de 5,75), pour recruter en contrepartie de nouvelles personnes, m'assurer que leurs prestations et leur matériel étaient bons, etc. J'ai refusé, évidemment, d'autant que pour m'expliquer le boulot, un des responsables m'a dit – je n'invente rien : « Ouais, tu vérifies que les mecs soient pas trop des crouilles, quoi. » *Plein de coursiers ont, de fait, fini dans les bureaux, mais l'idée de bosser en interne dans ce genre de start-up n'était pas du tout en adéquation avec mes valeurs. J'ai donc commencé à m'interroger : comment faire bouger les choses ?*

Comment porter ce message auprès du grand public ou des décideurs ?

Je m'étais déjà rapproché de Jérôme Pimot, un ex-livreur qui commençait à être un peu connu. Suite à une manif, en 2017, on s'est dit qu'avec d'autres, on allait monter une structure avec un porte-parole, une image, des couleurs, afin de diffuser, grâce au réseau médiatique dont Jérôme disposait déjà, nos réflexions et témoignages, très critiques : le CLAP*. De livreurs à vélo, on est alors devenus aussi communicants, lobbyistes, observateurs législatifs, menant un travail de veille sur les réseaux, lançant des actions en justice qui ont fini par payer : en 2018, un arrêt de la Cour de Cassation a statué positivement sur le contrat liant un livreur à vélo à une plateforme numérique. Pire, récemment* Deliveroo *a même été renvoyée en correctionnelle pour travail dissimulé. Ce n'est pas rien.*

En 2019, après avoir eu beaucoup de mal à trouver du boulot – identifié que j'étais comme "agitateur", soit une discrimination à l'embauche à laquelle je ne m'attendais pas vraiment, tant je considérais mon engagement comme quelque chose de positif -, j'ai décroché un CDD dans une entreprise. Tout en continuant en parallèle mes activités au CLAP*. A l'issue de ce contrat, le Covid tombe et je reste sans rien, comme beaucoup de monde. Finalement, j'apprends qu'un poste se libère auprès du sénateur communiste Pascal Savoldelli, qui est un peu "l'expert" de ces questions-là au Sénat. J'en suis donc arrivé, par ce biais, à travailler depuis septembre 2020 au Palais du Luxembourg. Une façon de faire changer les choses à un tout autre niveau.*

Comment vois-tu les choses aujourd'hui, et l'avenir, sur ce sujet ?

En combattant les plateformes, tu te rends rapidement compte que tu ne combats pas qu'elles, mais un vrai projet politique : celui d'un capitalisme qui se redéfinit, comme toujours, via des statuts professionnels insécurisants et en tentant en permanence de contourner ses responsabilités. Les plateformes n'y échappent pas, avec le statut d'auto-entrepreneur et la loi Novelli, mais surtout avec les algos qui permettent de brouiller le lien de subordination, de se présenter non plus comme un employeur mais comme un simple intermédiaire. D'où une distorsion de concurrence (voir l'exemple des taxis contre les VTC) et un dumping social organisé. Aujourd'hui, dans notre droit, on légitime le fait qu'existe une indépendance à deux vitesses, une inégalité de traitement entre les indépendants qui ont sciemment choisi de l'être et ceux qui y sont contraints.

En combattant cela, on s'attaque concrètement au gouvernement, à un capitalisme terrible et, potentiellement, au futur de notre société. Notre volonté, c'est de redonner à nouveau aux travailleurs (et pas seulement à ceux des plateformes) les graines de leur indépendance, de leur permettre de caractériser leur relation de travail pour ensuite opérer des choix par eux-mêmes. Cela nécessite tout un travail de vulgarisation, en quelque sorte. Je trouve tout cela extrêmement stimulant, dans le sens où je suis animé par l'idée que nos actions peuvent potentiellement aider, avoir du sens.

Et comment agir sur le consommateur, qui après tout fait quotidiennement appel à ces services "plateformisés" ?

Evidemment, il faut sensibiliser, même si ce n'est pas mon rôle – sur ce point, comme pour le changement climatique, je pense que les responsabilités principales, celles dont l'impact est maximal, résident plus haut et sont avant tout politiques. Mais c'est sûr qu'il y a quelque chose de cynique là-dedans : il y a dix ans, quand tu achetais un pull H&M*, tu savais qu'il était fabriqué par un petit enfant chinois, mais ça ne se passait pas dans ton pays, ça pouvait paraître lointain ; aujourd'hui, les livreurs à vélo sont omniprésents dans nos rues, éminemment visibles, et ce sont nos concitoyens, nos petits frères ou nos enfants. En commandant ton* Uber *ou sur* Deliveroo*, tu penses accéder à un service alors qu'il s'agit d'une véritable servitude.*

Les consommateurs le savent, ils sont instruits, les médias en parlent régulièrement. Pourtant, le confort peut sembler l'emporter. C'est très dangereux, parce que sans projection citoyenne, on met en danger les futures générations : on accepte que nos enfants fassent Bac+5 et soit payés au lance-pierres en tant que faux auto-entrepreneurs, avec peu de retraite, une très faible couverture sociale et pas de droit au chômage.

Parce que la différence entre la plateformisation et l'uberisation, c'est que la première intègre l'ensemble des structures qui acceptent de déléguer aux algorithmes une partie de leur pouvoir de direction et de contrôle, sans bien souvent pouvoir ensuite revenir en arrière. Quant à l'uberisation, elle contribue à une externalisation générale des prestations, mais organisée différemment : les algorithmes diluent totalement la question de la responsabilité en opérant, en plus, un transfert de risques sur les travailleurs (contraints de payer eux-mêmes leurs cotisations). Dans un monde idéal, où le citoyen et le consommateur redeviendraient la même personne, ces artifices n'existeraient pas ! ■

QUELLE TECH POUR DEMAIN ?

L'une, Caroline, travaille au sein de la Mednum, *pour l'inclusion numérique, après avoir développé son intérêt pour la Tech via ses fonctions au sein de la* SACEM, *de l'incubateur culturel* 104 Factory *ou de l'accélérateur de startup d'*Orange *; l'autre, Julian, s'est orienté dès la fin de ses études d'ingénieur vers la* Foodtech *puis le développement d'outils digitaux pour favoriser la mobilisation des salariés en faveur de l'intérêt général (*plateforme Vendredi*) ; le troisième, Quentin, a suivi une formation d'ingénieur en robotique avant de se spécialiser dans l'Intelligence artificielle, désormais pour le groupe* Vinci. *Tous sont arrivés à* Social Demain *avec l'objectif déclaré d'élargir leur spectre, de rompre avec une logique de silos propre aux secteurs de l'innovation technologique. Discussion à bâtons rompus sur la Tech, son gigantesque périmètre et ses multiples enjeux d'avenir.*

Caroline SPAN
Entrepreneure sociale, co-Directrice de la *MedNum*, bénévole-coach à *LinkedOut* (*Entourage*) pour le retour à l'emploi des personnes précaires, ancienne membre du Bureau national des *Jeunes européens*.

Julian GUÉRIN
Co-fondateur de *Vendredi*, plateforme d'engagement citoyen pour les entreprises, bénévole *Latitudes*, *Alternatiba*, ambassadeur *Tech for Good* (*Mouvement impact France*).

Quentin PANISSOD
AI lead au sein de *Leonard*, laboratoire d'innovation de *Vinci*, co-fondateur d'*AI for Tomorrow* – l'IA au service des jeunes pour relever des défis sociétaux, ancien président de *PDE*.

Depuis vos différentes positions, quel regard général portez-vous aujourd'hui sur la Tech ?

Julian Guérin : *Quand on l'observe, la première question à se poser est : faut-il continuer à la développer ? Je pense que oui, parce qu'il s'agit de technologies de l'information, et que l'information est indispensable aux sociétés humaines. Si la Tech est devenue si vite omniprésente, c'est d'ailleurs parce qu'elle a rendu quasi-instantané, d'un coup, l'accès à l'information. Sauf à décider unilatéralement "d'arrêter la Tech", ce qui ne m'apparaît ni souhaitable ni réalisable…*

Quentin Panissod : *L'IA, de son côté, constitue un véritable levier de pouvoir, un concept très puissant pour mobiliser les idées, les fantasmes et les ressources humaines afin d'œuvrer au changement. Elle attire d'ailleurs une quantité folle d'investissements, alors que ces technologies m'apparaissent aujourd'hui très mal exploitées : soit, exclusivement pour du marketing, de la surveillance, du contrôle, et aucunement pour envisager de réels progrès de société.*

Caroline Span : *J'aime considérer la Tech sous l'angle du pharmakon grec – elle constitue à la fois le remède et le poison. Grâce à elle, on n'a jamais eu accès aussi vite, depuis son téléphone, à presque tout ce que l'on peut souhaiter, ce qui en soi démocratise beaucoup de choses. Mais tout le monde ne dispose ni du même accès, ni de la même compréhension des enjeux comme des outils : 13 millions de personnes, aujourd'hui en France, sont exclues du numérique, mais au-delà de ça, la grande majorité de la population ne dispose, en réalité, d'aucune culture numérique. A ce titre, l'affaire* Pegasus *nous apprend que même le Président de la République, aujourd'hui, ne peut pas disposer d'un téléphone totalement sécurisé. Le numérique nécessite, de fait, une formation continue, permanente, tant les choses évoluent rapidement, en temps réel.*

Comment améliorer la connaissance de la Tech au sein de la population ?

CS : *C'est là que la pédagogie prend toute sa place. Pour moi, le numérique constitue plus un enjeu de société qu'un enjeu simplement technique. Par conséquent, il ne faut pas que ce soit "l'affaire des experts". Or les buzzwords, ces dernières années, paraissent plutôt impressionnants : «big data», IA… Si l'on ne saisit pas concrètement de quoi il est question, on risque de tout mélanger, et d'alimenter des mythes potentiellement dangereux.*

JG : *Ce n'est certes pas aux seuls experts de juger, mais je reste méfiant quant aux situations où on laisse, sur des questions très techniques, le public trancher. Je pense à ce titre que le sujet de la formation est aujourd'hui fondamental, à tous les niveaux : la pauvreté du débat mené par les députés sur la loi* Hadopi, *par exemple, débouchant sur un texte à la fois anticonstitutionnel et techniquement idiot, milite en ce sens. Quant à* Hadopi-2, *qui marque certes un progrès, je doute que ceux qu'elle a sanctionnés soient les méchants pirates initialement ciblés. Allez, dans ces conditions, essayer de faire comprendre à un décideur à quel point il ne comprend pas le sujet, éminemment technique.*

CS : *La technologie va plus vite que les lois, c'est certain. Pour moi, il est d'ailleurs vain de réguler les technologies. Il faut se concentrer sur la régulation des usages.*

QP : *A la base, il y a une dimension fondamentalement non-inclusive dans le numérique, qui est le produit d'un empilement de technologies :* hardware, software, frameworks *de langages, codes, algorithmes simples ou plus poussés, big data, IA… Tout ceci complique à la fois la formation, la transparence et la maîtrise de la sécurité de ces systèmes. Autre problème : les écosystèmes qui produisent ces technologies s'opposent aujourd'hui à l'inclusivité. Le monopole des entreprises du numérique sur la compétence fait que les experts se concentrent loin des endroits où il y en aurait aussi besoin : dans l'administration publique ou les associations. Ceux qui disposent aujourd'hui des compétences idoines ne sont aucunement représentatifs de la diversité des citoyens, et la plupart d'entre eux ne s'intéressent pas à l'usage qui sera fait des fruits de leurs travaux. Il y a donc deux vrais défis : faire travailler ensemble ces personnes, maintenant qu'elles sont constituées en équipes "ex-cubées"; et travailler sans relâche sur la formation, notamment aux bases, du plus grand nombre.*

La Tech d'aujourd'hui peut-elle être comparée avec la Science des siècles passés, quand seule une poignée d'intellectuels en maîtrisaient certaines clés, reclus en leurs cabinets ? Laissant le politique, et a fortiori le citoyen, à l'écart.

QP : *Il y a un vrai parallèle, en particulier sur la dimension élitiste. La différence, ce sont les intérêts que servent les uns et les autres. En l'occurrence, aujourd'hui, exclusivement la loi du marché, avec des tensions géopolitiques fortes entre Américains et Chinois. En revanche, le manque de transparence des technologies numériques constitue un réel problème, qui nuit à l'inclusivité. La manière dont les données, par exemple, sont aujourd'hui utilisées dans les élections, crée une barrière supplémentaire à la compréhension de ce qui se passe en arrière-plan (aide à la décision, recos stratégique…). A ce titre, la majorité des citoyens sont très peu au courant de ce qui motive les différents choix stratégiques développés par leurs interlocuteurs.*

CS : *Je n'avais jamais envisagé ce parallèle, qui m'apparaît assez parlant : foisonnement de la science, idées et innovations qui partent dans tous les sens, au point que la régulation des usages finit par revêtir un caractère d'urgence. Ce qui m'interroge sur le rôle du politique. Autrefois, ces scientifiques étaient plus ou moins financés par les rois et*

responsables politiques ; quand le pouvoir est aujourd'hui dans les grands groupes privés, les fonds d'investissement, qui servent des intérêts d'une rentabilité à court/moyen terme. Comment arriver à inverser la machine ? Avec tout l'argent qu'il y a dans la Tech, je suis toujours surprise par la faible proportion de moyens qui reviennent à des recherches qui pourraient être collectivement bénéfiques, à long terme : cette semaine, deux des plus grosses levées de fonds de la French Tech ont été unanimement saluées, à raison. Or l'une d'entre elle concerne Sorare, *soit 680 millions de dollars… pour les NFT et le gaming. A quand une même somme pour un startup luttant contre le réchauffement climatique ?*

JG : *La Tech, en tant que telle, contient et permet le pire comme le meilleur. Et même dans le cas de* Sorare, *au-delà du produit fini – le jeu vidéo -, ce qui se développe ici en matière de technologie est extrêmement intéressant, et pourrait à terme servir d'autres finalités, dont l'impact social ou environnemental serait plus grand. Cela pourrait aussi, demain, challenger le concept d'Etat, de contrat, et décentraliser celui de propriété. Si des groupes puissants sont en mesure de prendre le contrôle sur certains usages, il y a, à la base de la façon dont a été pensé Internet (par les scientifiques, précisément, pour le partage des connaissances), cette notion – éminemment démocratique, au fond – de décentralisation. L'*open source *en constitue un exemple criant. Ce qui ne signifie pas, bien entendu, que nous allons désormais aller dans le bon sens – mais il me paraissait important de le rappeler.*

Et comment éviter, précisément, de foncer dans le mur ?

JG : *Une autre différence entre les débuts de la Science et les débuts de la Tech, c'est qu'il m'apparaît aujourd'hui plutôt aisé, au moins pour notre génération, de se mettre à coder, sans avoir besoin de disposer d'un matériel de pointe ni d'une connexion internet ultra-rapide. En cela, l'espoir est permis.*

CS : *Oui, mais si l'accès au code est aujourd'hui facilité, tout le monde n'a pas envie d'apprendre à coder. Et même si les formations au code se développent, je pense qu'il pourrait être utile de les doubler de formations à la politique, à l'économie, au social – pour éviter que les experts ne continuent à avancer avec des œillères. Quant à la question de la décentralisation, si elle régnait effectivement aux prémices d'Internet, on a constaté depuis un net retour de la centralisation, autour de grands acteurs américains et chinois. Or si l'on veut en revenir à cette décentralisation, il faut aborder cette révolution avant tout sous l'angle citoyen : remettre les citoyens, ou leurs représentants, au cœur du processus de décision, en leur donnant accès à tous les moyens de saisir pleinement les enjeux qui sont à l'œuvre.*

QP : *Il faut reprendre le pouvoir sur ces décisions, c'est certain. On constate aujourd'hui que la quasi-totalité des usages développés par les startups atteignant la maturité ne correspondent aucunement à des défis de société. A-t-on vraiment besoin de pouvoir se faire livrer n'importe quoi en moins de cinq minutes ? A-t-on besoin d'avoir à liker sans cesse des images, des commentaires ? Les développements répondant à des enjeux collectifs pourtant cruciaux ne sont même pas vraiment envisagés par l'écosystème Tech. Ce qui, au fond, n'a pas l'air de déranger grand monde. Je me dis parfois qu'avec le niveau d'expertise qu'ont atteint* Google *ou* Facebook *pour influencer les comportements de consommation de nos contemporains, il leur suffirait de modifier un algorithme pour contribuer à un bouleversement radical des usages – cette fois dans un sens bénéfique. On pourrait ainsi, par exemple et instantanément, résoudre le problème climatique en orientant tout le monde vers l'achat de produits plus responsables ! Et ce, sans douleur… Encore faudrait-il pour cela, que nos sociétés y soient prêtes, ce qui ne me semble pas être le cas. De la même façon, si nous étions prêts à confier aux structures publiques et d'intérêt général un dixième du pouvoir et des données quotidiennement abandonnés à ces plateformes, je pense que le tableau d'avenir pourrait enfin s'éclaircir.*

JG : *Les mêmes personnes qui s'opposent par principe au recueil de données médicales dans le cadre du* Covid, *voire pour des raisons nébuleuses à l'installation d'un compteur* Linky *dans leur cage d'escalier, ne voient aucun problème à ce que* Facebook, *sur leur téléphone, active en continu le GPS… C'est ahurissant. Il serait donc à la fois intéressant, comme le suggérait Caroline, de former les développeurs et experts du digital aux enjeux géopolitiques et sociétaux, mais aussi d'intégrer l'éducation au numérique dans le corpus général de compétences à acquérir dès le CP !*

CS : *Totalement. Il faut aussi améliorer l'information apportée au consommateur, notamment en termes de coûts des services. Lui rappeler que le prix peu élevé qu'il paie pour un service quelconque via une plateforme, aujourd'hui, ne correspond pas au coût réel de ce service (financé par l'apport des investisseurs), et recouvre des réalités sociales ou environnementales souvent très sombres. Ce qui lui permettrait, à terme, d'opérer ses choix de consommation en pleine conscience.*

QP : *Il faudrait, aussi, une Autorité de concurrence du numérique digne de ce nom. Aujourd'hui, ce secteur, il faut le reconnaître : c'est vraiment la jungle. Tout semble échapper totalement à une quelconque tentative de régulation. Avec les effets pervers évidents que cela produit.*

JG : *C'est certain, et on n'en a pas fini non plus avec le RGPD, qui d'ailleurs est loin d'être satisfaisant en l'état. Mais on va avoir, je l'espère, une V2, une V3, une V5 voire une V10. Reste aussi, après avoir créé ou accepté de voir se créer des géants dans ce secteur, à se poser la question de quel "supergéant" pourrait encore s'imposer pour les surveiller… Personne, aujourd'hui, ne semble avoir la réponse à cette question. Mais de plus en plus de gens se la posent, ce qui constitue déjà un bon début.*

CS : *Ne faut-il pas faire en sorte, plutôt que d'inventer encore une autorité plus grande que les géants, réfléchir à une manière de diviser ces groupes, d'en réduire la taille et l'envergure ? C'est une autre piste, qui là encore nécessite une intervention du politique, sous une forme ou sous une autre.* ■

CONGÉ MENSTRUEL : DÉTERMINISME BIOLOGIQUE OU MESURE D'INCLUSION ?

Forte d'une précédente expérience aux Nations Unies, *dédiée à l'égalité de genre, Sofia Kriem, doctorante en Sciences de gestion, s'intéresse ici à la thématique du congé menstruel. Loin de s'arrêter à en applaudir a priori la timide et ponctuelle mise en place, elle plonge au cœur du sujet pour tenter d'en distinguer les tenants et aboutissants, avantages et potentiels effets pervers.*

Sophia KRIEM
Doctorante à l'*ESCP Business School*, travaillant sur les nouvelles formes de coopération entre travailleurs de plateformes.

Devoir composer dans mon environnement de travail avec l'inconfort des règles est depuis longtemps une contrainte de ma vie académique et professionnelle. Douleurs sévères, fatigue chronique, dérèglement hormonal et troubles intestinaux rythment périodiquement mon quotidien au travail, et nécessitent de faire preuve de discrétion, d'adaptation et de résilience. Chaque mois, chaque cycle s'accompagne de son lot d'expériences embarrassantes et invalidantes : demandes de protections hygiéniques aux collègues féminines, risques de fuites, déplacements réguliers aux sanitaires, crampes en pleine réunions. Des situations familières auxquelles nombre de femmes peuvent s'identifier ; des situations où se multiplient les stratégies d'automédication, d'ajustement d'agenda ou de télétravail. Une réalité biologique bien présente, qui reste pourtant ignorée par le milieu professionnel.

Le congé menstruel, une panacée ?

Ayant récemment découvert l'existence en Asie de dispositifs de congé menstruel, qui offrent la possibilité de

s'absenter du lieu de travail en cas de règles douloureuses, ma réaction initiale fut fort positive. J'ai d'emblée vu dans ce dispositif une reconnaissance de la pénibilité de cette période et considéré son déploiement et sa généralisation comme propices au bien-être au travail. Si je reste aujourd'hui partisane de cette mesure, mon discours est désormais plus nuancé, ayant pris conscience des potentielles dérives de ce dispositif.

Une recherche plus approfondie du sujet, à travers une revue de presse, un état de la littérature scientifique et une analyse des témoignages de militantes m'a en effet permis d'enrichir ma réflexion et de questionner davantage le bien-fondé du congé menstruel, ses implications en matière de droits humains et d'égalité de genre, et de réfléchir sur les modalités de sa mise en œuvre.

Les arguments en présence

Au gré de la recherche, la thématique du congé menstruel s'est rapidement avérée plus complexe et épineuse que prévue. Elle se révèle ainsi au cœur d'un fort clivage opposant, d'une part, rejet du déterminisme biologique que sous-tend ce dispositif, et d'autre part, promotion de la diversité et de l'inclusion grâce à la prise en compte des besoins spécifiques des employées. Les bienfaits du congé menstruel, en termes de libération de la parole, de bien-être au travail et de promotion de la diversité, sont effectivement nuancés par le potentiel essor de pratiques malsaines et discriminatoires.

Les risques de non-respect de la vie privée, de stigmatisation des femmes et de discrimination à l'embauche sont en effet réels et impliquent d'appréhender cette mesure avec la plus grande prudence. En l'occurrence, les opposants craignent que le congé menstruel aboutisse à des recrutements privilégiés de profils masculins, qu'il accentue les stéréotypes sur la supposée fragilité de la femme, voire sur l'impureté des menstruations et qu'il constitue une violation de l'intimité des employées. Ils voient également dans ce dispositif une forme de «genrification» de l'espace de travail et une homogénéisation des expériences menstruelles des femmes, pourtant éminemment singulières et aux degrés divers de pénibilité.

A l'inverse, ignorer la diversité de genre et les besoins sexospécifiques revient aussi à négliger les discriminations existantes. Les partisans du congé menstruel perçoivent de fait ce dispositif comme un symbole d'équité, de reconnaissance du vécu d'une partie significative de la population active, et comme un outil pour redéfinir la productivité au travail. Une productivité qu'il convient de penser au-delà de la culture du présentéisme, en corrélation avec la santé et le bien-être des employés.

Elément supplémentaire de ce clivage, le recours alternatif aux congés maladie pour gérer les troubles associés aux menstruations fait également polémique. Les règles relèvent effectivement d'un phénomène cyclique et non d'un événement ponctuel. De même, elles correspondent à un processus biologique normal et ne peuvent, en aucun cas, être considérées ou traitées comme des pathologies.

Les arguments en présence

Si la pertinence et la légitimité du congé menstruel interrogent, les modalités de son hypothétique mise en œuvre font également débat. D'abord, la définition des conditions d'application du congé semble en effet plutôt délicate : la douleur est une variable difficilement mesurable, qui rend complexe l'établissement d'une durée idéale de congé. Ensuite, l'identification des parties prenantes et la définition de leurs responsabilités pose aussi question. Qui de l'employeur ou de la Sécurité Sociale doit par exemple financer ce dispositif ? Enfin, la mise en place de ce congé implique également une réflexion managériale approfondie sur la gestion de l'espace de travail. Comment répondre, de manière satisfaisante, aux défis que pose en pratique et au quotidien le congé menstruel pour le bon fonctionnement de l'entreprise ? La gestion des plannings et des absences est, à ce titre, particulièrement centrale, de même que l'instauration d'un environnement et d'un style de management favorables.

A l'heure où les rares exemples à l'étranger semblent peu concluants, et où décline la popularité du dispositif en Asie, il importe de comprendre les raisons sous-jacentes à cette évolution, afin d'en tirer les principaux enseignements. Au Japon, pays précurseur en la matière, moins de 1% des femmes ont eu recours au congé menstruel en 2017, contre plus d'une sur quatre une cinquantaine d'années auparavant. Ce recul trouve notamment ses causes dans la culture et l'évident tabou entourant les menstruations, dans la non-prise en charge financière du congé par les entreprises, dans la méconnaissance des employées et dans la crainte de cumuler du retard face à une charge de travail ininterrompue.

En réalité, les principes fondateurs même du congé menstruel au Japon dans les années 1920-1940 suscitent la controverse. Le dispositif naît progressivement des revendications du mouvement ouvrier, en réponse à la pénibilité physique du travail et à l'absence d'installations sanitaires dans les usines, mines et gares routières. Symbolisant à l'époque la capacité des femmes à parler ouvertement de leurs corps et à obtenir une reconnaissance sociale de leur rôle de travailleuses, le congé menstruel est perçu comme un signe d'émancipation des femmes.

Pourtant, ce caractère émancipateur est aisément discutable, au vu des racines traditionnelles du congé menstruel au Japon. Basé sur des croyances populaires, cette mesure a pour objectif, à l'époque, de prévenir d'éventuelles fausses couches. Le manque de repos pendant les règles est en effet considéré comme nuisible aux futures grossesses. Aussi, loin de mettre en valeur le statut d'employée, le congé menstruel participe plutôt, ici, d'une valorisation de la fonction reproductive assignée aux femmes, de leur rôle et identité de mères.

Si le congé menstruel continue de diviser aujourd'hui en France, selon l'*IFOP* en 2021, 68% des Françaises se disent néanmoins favorables à son instauration. Une première initiative vient d'ailleurs de voir le jour à Montpellier, au sein de la société *La Collective*. Reste désormais à s'assurer qu'au-delà d'une innovation sociale et managériale d'importance, le nécessaire sera mis en œuvre pour explorer les différents aspects (positifs comme négatifs) d'une telle mesure, évaluer son efficacité comme ses éventuels effets pervers, et éviter qu'une démarche bien intentionnée ne débouche sur une fragilisation du statut des femmes en entreprise. ■

L'ENTREPRISE, *FRONTIERE DU SOCIAL*

Dernier chapitre mais non des moindres : l'entreprise ! Une entreprise dont Social demain ne fait pas le centre du dispositif mais vers laquelle tous les regards convergent tant elle est devenue à la fois la forme courante de l'action ou de l'engagement ainsi que le réceptacle de nombreuses questions de société qui viennent s'y inviter. La parole est alors aux responsables des ressources humaines ou des relations sociales ainsi qu'aux intervenants extérieurs.

Les frontières du social dont il est question ici sont celles de l'âge – traité sous forme de fiction –, de la connaissance à travers le rôle de la recherche académiques et celle de la transformation grâce au retour d'expérience après une négociation rondement menée...

LES COLS GRIS

Pour illustrer le regard qu'il porte sur l'employabilité de ceux qu'ils qualifient de « cols gris », et les problématiques inhérentes à la situation des seniors sur le marché du travail actuel, Antoine Amiel a décidé de livrer pour Social Demain *une nouvelle inédite.*

Boîte de réception, 12 mails non lus.
Objet : Reporting Ventes MST - important
Vendredi 23 Septembre - 17h12
De : Jean-Marc Fouquet
A : moi

Pascal,

désolé que ça te tombe dessus mais Emmanuel vient de me demander le reporting complet des ventes de la B.U MST, il a un codir lundi. Je suis en point tout le temps sinon je l'aurais fait bien sûr. J'ai le copil du projet de déménagement et ça n'avance pas, les consultants déconnent et notre DRH m'explique que je dois faire preuve d'exemplarité authentique et d'authenticité exemplaire, je ne sais plus. Ça veut dire qu'il faut que je me coltine les réunions à sa place et que j'intervienne en tant que sponsor pour recadrer le truc, tu comprends. Inutile de préciser que ReporTeam a encore des bugs, sinon je ne t'aurais même pas embêté avec ça. Dis-moi si jouable. Je suis sûr que tu comprendras.

Jean-Marc Fouquet
Directeur adjoint de la transformation Groupe
0607080910
www.linkedin.com/Jeanmarcfouquet

Antoine AMIEL
Président fondateur de *Learn Assembly*. Membre du CA de la *Fédération de la formation professionnelle* et de l'association *Edtech France*.

Il fallait que ça tombe sur Pascal bien sûr. Vendredi à 17h12, alors qu'il s'apprêtait à ranger son ordinateur, à partir en week-end dans sa maison de campagne dans l'Orne avec Hélène, en espérant éviter les bouchons autour de la Porte de Saint-Cloud. Pascal pensait depuis le vendredi midi au magnolia qu'il voulait planter ce week-end. Il faudrait racheter du terreau, le pépinié-

riste s'était un peu moqué de lui quand il l'avait vu acheter du terreau universel à la place de la terre de bruyère. Ah, ces Parisiens qui se piquent d'avoir la main verte la cinquantaine passée… Les déconfinés du béton, comme les appelait le pépiniériste.

Pauvre Jean-Marc. Pascal le plaignait encore plus qu'il ne se plaignait lui-même. Jean-Marc était un travailleur acharné et un collaborateur d'une loyauté exemplaire. Il avait pris de nombreux coups à la place de ses managers, qui du haut de leurs séminaires stratégiques ou de leurs *learning expéditions* chez les GAFA se désintéressaient des problèmes opérationnels. Il ne rechignait pas à la tâche, si bien qu'on lui donnait toutes les patates chaudes et qu'il se brûlait les doigts. Pris entre le marteau et l'enclume, Jean-Marc perdait quasiment ses cheveux à vue d'œil. Pourtant, les directeurs n'auraient rien pu faire sans lui. Ses vingt-cinq années de terrain, passées en agence partout en France, lui donnaient une légitimité et une capacité à mettre de l'huile dans les rouages que ses patrons lui enviaient. Le poste de directeur de la transformation lui avait été soufflé par un énarque recasé après un changement de majorité présidentielle, et qui avait dû promettre au PDG un accès privilégié aux décideurs publics. Mais son diplôme d'une école de commerce de seconde catégorie, son anglais médiocre et sa gêne palpable lorsqu'il prenait la parole en public l'avaient bloqué depuis une dizaine d'années dans des postes de management intermédiaire.

Jean-Marc continuait à tout donner à l'entreprise, en espérant un poste de direction qui ne viendrait jamais. Pascal lui, n'avait plus ce genre d'illusions depuis bien longtemps. À une hypothétique promotion et une improbable reconnaissance de chefs qui se succédaient tous les trois ans au *mercato* des patrons, il avait préféré une vie tranquille, l'achat d'une belle maison en Normandie dans laquelle il projetait de passer sa retraite et un poste d'expert relativement à l'abri. Pascal traversait sa vie professionnelle comme un spectateur regarde la huitième saison d'une série, en se disant à chaque épisode qu'elle aurait dû s'arrêter depuis longtemps. Il s'était résigné à aller au bout de la série. Au gré de renoncements involontaires, des changements de DRH intempestifs et d'une absence de projet de carrière, Pascal s'était retrouvé dans un poste de pilotage financier, lui qui n'avait jamais vraiment su ses tables de multiplication et ne comprenait pas grand-chose au charabia de directeurs ventripotents. Lui dont les amis travaillaient tous dans la culture. Avant de se rendre à des dîners ou des week-ends, Pascal priait pour qu'on ne lui demande pas « *ce qu'il faisait dans la vie* ». Il supportait mal le regard déçu teinté de mépris de ses proches appartenant à la gauche qui lisait *Libération* et avait connu le *Palace* dans les années 80. L'humiliation d'être devenu un sbire du capitalisme mondialisé se doublait alors d'une pénible introspection sur le thème du regard rétrospectif que porte le quinquagénaire encore fringant sur sa vie déjà bien entamée.

Par amitié pour Jean-Marc, qu'il côtoyait depuis vingt ans chez *PharmaFree,* Pascal s'attela au reporting après avoir prévenu Hélène qu'il sortirait plus tard que prévu mais qu'elle pourrait passer le prendre à la gare de Verneuil-sur Avre le lendemain matin.

Leur chef à tous les deux, Emmanuel, avait rencontré lors d'un hackathon le patron charismatique d'une startup qui venait de « *closer* » un tour de « *seed* » avec des « *VC* » - *des vessies ou des lanternes ?* disait Jean-Marc quand il n'était pas en train de lire ses 250 mails quotidiens et qu'il retrouvait son humour potache de commercial de province. La scale-up - Pascal avait un jour fait l'erreur de parler de start-up lors d'une réunion, ce qui lui avait valu une mise au point de la part de son CEO - proposait à ses clients une solution « *en SaaS* » pour optimiser la création de « *workflows de gestion du cashburn* ». Le site web de la startup annonçait, bravache : « *Avec* ReporTeam, *arrêtez de passer des heures sur des fichiers* Excel *et concentrez-vous sur vos vraies missions.* ReporTeam, *la solution qui vous simplifie la vie* ». S'ensuivait un article des *Échos* dans lequel le fondateur expliquait : « *Lorsque je faisais du M&A à Londres, je passais des heures à demander aux entrepreneurs des reportings interminables. Je me suis dit qu'il fallait libérer les énergies et addresser ce challenge* ». Le journaliste n'avait pas jugé nécessaire d'enlever le *d* superflu à *addresser.*

« *Encore faut-il que ça marche* », maugréa Pascal. Depuis son déploiement « *at scale* », la solution connaissait des bugs récurrents. Les chiffres des ventes étaient souvent tronqués, ce qui obligeait Pascal et ses collègues à des vérifications manuelles à répétition. Un jour, Jean-Marc s'était retrouvé devant trois membres du codir qui, alors que des chiffres faux apparaissaient sur le dashboard, manifestèrent leur agacement. En effet, les coûts variables s'additionnaient au chiffre d'affaires au lieu de s'y soustraire. Tournant un regard accablé vers Emmanuel, Jean-Marc avait espéré un peu de soutien de la part de son chef. Emmanuel s'était contenté d'un « *Nous avons un problème avec le prestataire mais Jean-Marc va régler ça, c'est dans son périmètre* ».

Pascal en venait à regretter les bons vieux fichiers *Excel* qui prenaient quatre minutes à s'ouvrir - le

temps d'aller prendre un café, dire bonjour à Stéphanie dans l'open space et de s'y mettre. Vers 20h, il envoya à Jean-Marc le reporting consolidé. Au moins à cette heure-là, on n'avait plus à faire la queue pour prendre l'ascenseur. Machinalement, il tenta d'ouvrir la fenêtre avant de se rappeler que les fenêtres ne s'ouvraient pas dans les tours de la Défense. En sortant de l'ascenseur, il vit sur les écrans et les portiques de sécurité le slogan du grand plan de transformation du nouveau PDG : « *Libérons les énergies au service d'une performance durable, écologique et digitale* ». Il salua le vigile par son prénom, et le vigile lui fit un grand sourire car Pascal était le seul des 2 000 salariés qui venaient chaque jour dans cette tour à lui avoir un jour demandé son prénom.

Encore des cartons. Ça n'en finit plus. On croit avoir tout déballé, un week-end presque entier qui y passe, on a à peine pu profiter du soleil timide et méritant de septembre. Il en reste encore, incroyable tout ce qu'on peut emmagasiner dans une vie, à tout juste cinquante-deux ans. Des livres bien sûr - les œuvres complètes de Philippe Campinchi et Denis Maillard aux *éditions du Crépuscule,* dédicacées - , des objets achetés sur un coup de tête en brocante et qu'on redécouvre vingt ans après. Des vêtements des parents et enfants qui ont survécu à tous les déménagements, blottis au fond d'un carton trop heureux qu'on ne les sorte jamais. Par la fenêtre, Pascal contempla un moment les rosiers qu'il avait lui-même plantés. Les fleurs s'épanouissaient le long de la façade. Les framboisiers annonçaient une belle récolte. Les bergeronnettes s'abreuvaient au ruisseau comme si elles jouaient à cache-cache.

En farfouillant négligemment dans ses souvenirs emmagasinés, la main de Pascal atteint une boîte familière. D'un coup de poignet nostalgique, il l'ouvrit et en sortit des pochettes de photos. Comment croire que ce jeune homme, là sur la photo, les cheveux beaucoup trop longs, un sourire pas tout à fait dégrossi de jeune adulte, une cigarette roulée au bec était bien lui ? Il avait passé tellement d'heures dans le col Mao de cette veste bleue que le bruit de son adolescence lui revint soudainement, comme un grille-pain épileptique qui vous fait sursauter. Maintenant il était un *col gris.* On regrettait d'avoir raté Mai 68. La vague du sida commençait tout juste. Le rock entamait son déclin. Sur une autre photo, Pascal se tenait à côté d'Hélène le jour de l'élection de Mitterrand, une rose à la main.

Jérôme passa la tête dans le grenier. « *Alors frérot, on se plonge dans les souvenirs ?* »

Les interventions de Jérôme vis-à-vis de son frère aîné Pascal étaient toujours chargées d'une certaine ambivalence. Même quand il s'intéressait à lui, Pascal devinait une ombre de rancœur, de rivalité. Lors des repas du dimanche, il redoutait les sorties de son frère. L'époque des Gilets Jaunes avait laissé des traces. Pascal avait encore en tête les tirades enflammées de son frère contre le système. Jérôme l'avait violemment pris à parti : « *Grand bourgeois qui a oublié d'où il vient, qui bosse pour une entreprise pharmaceutique et fait monter les prix à la campagne en s'achetant une résidence secondaire.* »

Pascal avait eu la maladresse de lui répondre qu'il s'était endetté sur trente ans pour acheter cette maison et que si ça ne tenait qu'à lui, il serait resté en Normandie toute sa vie, il aurait quitté depuis longtemps son entreprise. Jérôme, dix ans après la mort de leur mère, continuait à lui dire : « *Qui c'est qui s'est occupé de Maman à la fin ? Pendant que Monsieur allait au théâtre. Tu crois que parce que tu as payé l'EHPAD, ça te donne le droit de me prendre de haut ?* »

Pascal aurait aimé pouvoir s'asseoir dans la cabane où ils jouaient enfants, un album de *Michel Vaillant* dans la main et dire à son frère : « *Je sais que ça ne remplacera jamais mon absence, mais sache que la nuit où maman est morte, et les mois qui ont précédé, je ne dormais plus tellement je me sentais coupable. J'aurais démissionné si j'avais pu mais qui aurait payé l'Erasmus de Julie ? Qui aurait payé le loyer à Paris ? Et crois-tu que je suis heureux dans mon open space bidon, à participer à des réunions où l›on fait semblant de me demander mon avis ? Penses-tu que c›est ce que j'imaginais pour mon avenir quand j'avais vingt ans ? Est-ce de ma faute si le labo pour lequel j'avais candidaté après mes études s'est fait racheter par un géant américain ? Et la retraite à 62 ans c'est de ma faute ?* ». Pascal aurait aimé trouver les mots pour témoigner de l'angoisse glaciale qui l'avait envahi lorsque, naviguant sur le site de la *DARES* après avoir tapé « *âge moyen départ retraite* », il était tombé sur une étude analysant l'évolution de l'emploi des seniors depuis les Trente Glorieuses : en trente ans, l'âge moyen de « liquidation » avait été repoussé de plus de dix ans. « *Liquidé Pascal, tu seras liquidé. Liquidé comme un senior que tu es. Liquidé comme un vieux chnoque qui ne comprend toujours pas ce qu'est le cloud. Liquidé parce qu'il ne fait même plus semblant de s'intéresser à l'intelligence artificielle et l'optimisation des processus. Au moins, tu auras des réductions dans les théâtres subventionnés et pour prendre le TGV, mon vieux Pascal, si bien sûr tu ne te fais pas virer avant.* » Hélène l'avait trouvé anéanti ce soir-là.

Jérôme s'enfonçait toujours un peu plus dans une aigreur fatale. Ses sorties à la limite du racisme em-

barrassaient Hélène quand elle invitait des amis de Paris. Licencié d'une entreprise de couverture qu'il espérait un jour reprendre à son patron lorsque celui-ci partirait à la retraite, il enchaînait depuis les petits boulots trouvés sur *Le Bon Coin* ou par le bouche-à-oreille. A chaque déjeuner de famille, c'était la même rengaine.

« *Vingt ans, j'ai bossé vingt ans pour ces enfoirés. Pas un jour de retard, pas une fois j'ai déconné, j'allais même jeter les déchets de chantiers des collègues à la déchetterie et personne me remboursait l'essence. A quarante-sept ans, je me bloque le dos. Arrêté trois mois. Le jour où je suis revenu, on m'a dit que j'étais vieux, qu'il faudrait peut-être que je fasse autre chose. Que je devienne formateur. Moi formateur ? Non mais c'est une blague ? Et puis que pour le prix de mon salaire, on peut embaucher trois alternants, avec les subventions du conseil régional. Qui c'est qui leur apprendra à monter une toiture, aux alternants ?* »

Pascal aurait aimé prendre son frère dans ses bras. Mais les sentiments, ce n'était pas leur fort.
« *On passe à table* », hurla Jérôme. ■

LES RH APRÈS LA CRISE SANITAIRE

Ayant expérimenté, pendant et à l'issue de ses études, les ressources humaines sous plusieurs angles, et désormais établi au sein du Groupe SEB, *Jordan Calmard revient sur l'irruption de la crise sanitaire dans son parcours, ainsi que sur la nouvelle donne et les nouveaux défis à relever pour la fonction RH.*

Jordan CALMARD
Responsable Projets sociaux et RH, en charge de l'animation de la communauté des DRH-RRH du *Groupe SEB* en France.

J'ai eu la chance et l'occasion au fil de mon parcours d'expérimenter la fonction RH en PME, puis en cabinet de recrutement et au sein de groupes. De quoi me forger une idée assez précise des différents aspects de ce métier. Celle qui m'apparaît aujourd'hui la plus significative, hormis mon affectation actuelle, est mon intégration dans les équipes de recrutement *EMEA* au sein du *Groupe Volvo*, pendant environ deux ans. Pour ce constructeur de poids lourds, bus et engins de chantiers, fort de 100 000 salariés, j'ai mené des missions de recrutement sur des profils variés, tout en accompagnant la mobilité interne des salariés impactés par un PSE au sein d'une des sociétés du groupe en France.

Parcours au sein du Groupe SEB

Depuis janvier 2016, j'ai rejoint le *Groupe SEB*, leader du petit équipement domestique, qui emploie 33 000 salariés dans le monde. Mon parcours a débuté au sein des équipes de "talent management", puis j'ai évolué vers un poste de responsable RH pour l'un des sites du groupe, en Haute-Saône. Un poste généraliste, avec de vrais enjeux de transformation de l'organisation et d'accompagnement du business. C'est en février 2020, soit un mois avant le début du premier confinement, que j'ai pris le poste de Responsable des projets RH sur le périmètre France (6 000 salariés répartis entre le siège, la filiale commerciale, les sites de production et plateformes logistiques).

A l'heure actuelle, mon rôle est à la fois de contribuer à la construction du socle social du groupe en France, via la négociation des accords Groupe avec les partenaires sociaux, puis la coordination du déploiement de ces accords sur l'ensemble des sites ; de travailler sur les évolutions des organisations, afin de répondre aux enjeux business et d'anticiper la montée en compétences des salariés (GPEC) ; de participer à l'intégration RH des sociétés qu'acquiert le groupe dans l'Hexagone ; de piloter le plan d'amélioration continue de la fonction RH, via l'audit des sociétés françaises… et enfin, de manière générale, d'assurer la coordination des sujets RH sur le périmètre national… Mon parcours mixe donc expériences opérationnelles et gestion de projets, à la fois au niveau corporate et au local.

Mars 2020 : le confinement s'invite

Ma prise de poste, un mois avant le premier confinement, n'a pas été de tout repos ! J'ai eu rapidement en charge, notamment et avec l'aide de mon équipe, la coordination des sites français pendant la période Covid-19, afin de structurer une approche cohérente et des pratiques RH communes. Il a fallu alors préserver la santé de nos salariés, tout en activant des plans de continuité d'activité sur les sites, en déployant le télétravail de manière massive, étudier l'impact de l'activité partielle, etc. J'en tire au moins deux enseignements : d'une part, d'un point de vue métier, la fonction RH semble s'être recentrée sur ses fondamentaux – l'administration et la protection du personnel. Nous avons, à ce titre, été sollicités sur tous les fronts en même temps : direction, managers, salariés, services de santé au travail, partenaires sociaux… Pour répondre à ce défi, il nous a fallu renforcer la transversalité et la collaboration au sein des équipes RH. D'autre part, d'un point de vue plus sociologique, il a été intéressant d'analyser les comportements variés des individus en situation de crise – y compris au-delà des murs de l'entreprise -, les avis divergents sur de nombreux sujets… Cette observation a mis en lumière les forces comme les dysfonctionnements des organisations.

Face aux bouleversements, le dialogue social

La crise sanitaire a été un accélérateur de changements, le catalyseur de mutations qui avaient déjà débuté : ralentissement de l'économie, avec l'arrêt de certaines activités ; remise en question relative de la mondialisation ; nouveaux modes de travail (télétravail, *remote work*) ; et, surtout, un nouveau rapport au travail. Difficile d'ignorer aujourd'hui à quel point les Français ont été amenés à se questionner plus profondément sur ce qui compte réellement pour eux, dans la vie, et à exprimer un désir fort d'utilité sociale. Il s'agit désormais, pour la fonction RH, d'adapter l'organisation à ces nouvelles normes.

Au sein de mon groupe, j'ai vécu alors à plein le rôle facilitateur d'un dialogue social de qualité : pouvoir partager, en transparence, sur tous les sujets avec les organisations syndicales, pouvoir ainsi miser sur la co-construction, ont constitué de réels atouts. Sur la période, plusieurs mesures ont ainsi pu être mises en œuvre : accord sur le don de congés (en compensation de la perte de rémunération liée à l'activité partielle des salariés les plus touchés) ; prise en charge par l'entreprise de la part "employé" des frais de santé ; baisse des salaires des dirigeants ; prime de continuité d'activité pour les salariés ayant assuré une présence physique sur les sites… L'objectif de toutes ces mesures : limiter l'impact social de la crise sanitaire, tout en préservant la santé des salariés. L'entreprise a en effet, toujours, un vrai rôle citoyen à jouer, selon moi.

Appréhender rationnellement le télétravail

Sur le télétravail à proprement parler - « *grande tendance* » absolue de cette crise -, nous avions déjà instauré, depuis 2019, une politique dédiée, à hauteur d'un jour par semaine pour les postes éligibles. Ceci a permis de disposer d'un premier retour d'expérience, lorsqu'il a fallu massifier ensuite le recours à ce nouveau mode d'activité… et convaincre même les managers et salariés auparavant les plus réticents à exercer leurs fonctions en-dehors du cadre de l'entreprise.

Aujourd'hui, si les bénéfices du télétravail sont mieux perçus, à de nombreux niveaux, les équipes RH se doivent à la fois d'accompagner au plus près les managers – notamment dans la gestion d'équipes à distance (qui ne peut que reposer sur la confiance) -, et de proposer des solutions à la diminution des interactions sociales – et donc du sentiment d'appartenance à l'entreprise. A ce titre, la norme en cours d'établissement, en France, à deux jours de télétravail par semaine (pour les salariés dont l'activité le permet), m'apparaît la plus judicieuse… dans la mesure où elle permet de pouvoir continuer à travailler non seulement *pour* une entreprise mais aussi *au sein de* cette dernière. Et constitue, ainsi, un moyen de préserver une cohésion sociale. ■

OÙ SONT LES CHERCHEURS DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Pourquoi considère-t-on en France que les chercheurs – en particulier ceux des Sciences humaines – n'ont pas leur place dans les entreprises ? C'est à cette question, jusqu'ici rarement posée - et qui l'a poussé à créer en 2018 Okay Doc *-, que tente ici de répondre Yann-Maël Larher, via une comparaison internationale.*

Yann-Maël LARHER
Avocat associé fondateur de *Legal Brain Avocats* et de *Okay Doc* (valorisation de l'expertise des chercheurs dans les entreprises). Conseiller municipal à Boulogne-Billancourt et Conseiller de territoire Grand Paris Seine Ouest.

Voilà un sujet sur lequel j'ai beaucoup échangé avec mes camarades de la *Promotion 2020-2021* de *Social Demain*. Longtemps considérée comme l'un des pays les plus innovants, grâce à la qualité de sa recherche et de ses grandes industries, la France peine dorénavant à se distinguer dans la course internationale. Les sujets innovants sont pourtant bien là, portés par des milliers de docteurs talentueux, qui ont développé une expertise tout au long de leurs travaux de thèse puis de "post-doc" à l'Université. Le diplôme du doctorat, internationalement reconnu, représente une véritable plus-value… souvent inexploitée par les entreprises françaises. Il est, selon moi, urgent de valoriser cette expertise, si l'on souhaite continuer à produire et à innover dans l'Hexagone.

Course internationale aux talents

La France dispose de nombreux atouts, à même d'encourager l'innovation. Pourtant, dans un contexte de compétition internationale accrue, en ne mobilisant que 2,2% de son PIB (en 2018) pour la R&D, elle ne cesse de perdre de la vitesse face aux Etats-Unis (2,84%), à l'Allemagne (3,09%),

au Japon (3,26%) ou à la Chine (2,19%). Le paradoxe est immense : alors que nos entreprises et organisations ont plus que jamais besoin d'innover, le doctorat - qui constitue tout de même le diplôme le plus élevé au niveau international - reste toujours aussi dévalorisé chez nous.

Selon le *Cereq*, en 2017, 55% des chercheurs en entreprises étaient issus d'une école ingénieurs, mal concurrencés par 12% de titulaires d'un doctorat (dont un quart venus des disciplines de santé). Pour ceux qui ont accédé à l'entreprise sans passer par des UFR de santé, 28% disposent également d'un diplôme d'ingénieurs, ce qui vient encore renforcer le poids de cette filière. Pire, le nombre de docteurs formés en France diminue depuis quelques années, conséquence du peu d'attrait que revêt, du peu de débouchés qu'offre ce diplôme en France : les inscriptions en doctorat sont en berne ces dernières années. La dépense par chercheur, ici, a par ailleurs baissé de 8,85% entre 2014 et 2018.

Dans son discours à *Centrale Supélec*, le 25 octobre 2017, Emmanuel Macron avançait que *« si nous voulons être en capacité de dire et de régir un peu [le] cours du monde, il nous faut être au cœur de son invention et de sa transformation »*, ajoutant que *« nous ne ferons pas l'éthique de demain si nous ne sommes pas au cœur de la science et de la technique de demain. »*

On le sait aujourd'hui : le recrutement par les entreprises de profils tournés vers la recherche et l'innovation constitue un défi majeur pour le développement et la qualité de la R&D française, afin de la rendre plus compétitive sur les plans européen et international. Or, non seulement le doctorat sanctionne des compétences scientifiques spécifiques à un domaine de recherche, mais aussi des compétences en communication, management, direction d'équipe, gestion de projet, adaptation, innovation, capacités relationnelles.

Pour citer la Ministre Frédérique Vidal, lors de la Journée internationale du doctorat 2018 : *« Un docteur n'est pas juste un savant, c'est aussi et peut-être avant tout un talent, qui sait réagir et construire une méthode face à l'inconnu. Les docteurs sont la force scientifique de notre pays, et c'est une force opérationnelle. »* Les titulaires d'un doctorat présentent en effet des qualités qui devraient être prisées par les entreprises : rigueur, ouverture d'esprit, force de persuasion, sans oublier la résistance au stress, la capacité à mener à bien des projets de long terme, à collaborer, ou encore à travailler en pleine autonomie[1]. Des qualités rares, répondant parfaitement aux besoins des entreprises, qui interpellent légitimement sur la place paradoxale des docteurs dans la société.

Le succès de la *Silicon Valley*

Pourquoi nos entreprises privilégient-elles uniquement ingénieurs et diplômés de grandes écoles, quand celles de la *Silicon Valley* embauchent des docteurs issus de tous domaines ? Dans une économie de la connaissance, les entreprises se démarquent les unes des autres par la recherche et l'innovation. Face à une compétitivité croissante, les doctorants sont au cœur du processus européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pourtant, alors que nous devrions en former toujours plus, nous ne sommes même plus capables de fournir des emplois à ceux qui sortent chaque année de notre système universitaire.

Toujours d'après le *Cereq*, le taux de chômage des docteurs français avoisine aujourd'hui 10%. Trois fois plus qu'en Allemagne, au Royaume-Uni ou aux Etats-Unis, qui en forment pourtant davantage que nous. Or il convient de rappeler que ce qui sanctionne un doctorat, c'est non seulement un mémoire de thèse – soit un document fouillé, de plusieurs centaines de pages, élaboré sur plusieurs années, apportant un regard nouveau sur un sujet précis et permettant d'acquérir une certaine autorité en la matière ; mais aussi la participation à des événements scientifiques internationaux et la rédaction d'articles pour des revues à comité de lecture. Et ce n'est pas un manque de modestie que de le signaler : ce sont les faits.

Thèse en France, emploi à l'étranger !

La France est mondialement reconnue pour l'excellence de sa recherche… mais ses chercheurs préfèrent souvent faire carrière à l'étranger, sans billet retour. Pourquoi ? Au regard du peu de perspectives d'évolution professionnelle et salariale dans la recherche publique, mais aussi du fait du manque de perméabilité des parcours entre recherches privée et académique. Ainsi, alors qu'ils devraient occuper un rôle central dans la diffusion de la production scientifique, nos jeunes docteurs s'expatrient à tour de bras.

L'émigration reste en effet l'une des voies les plus prisées par les chercheurs initialement formés en France. Illustration-type avec la récente Prix Nobel d'Economie Esther Duflo, normalienne installée aux Etats-Unis, diplômée du prestigieux *MIT*. On s'est ici enorgueilli sans réserve de sa nationalité, alors même que toute sa carrière de chercheuse s'est faite à l'étranger. Le sort est

1 *Compétences et employabilité des docteurs*, B. Durette, M. Fournier et M. Lafon, janvier 2012

encore moins enviable pour les doctorants en sciences humaines et sociales, dont les deux tiers n'obtiennent pas, en France, de rémunération pour mener à bout leur doctorat. Ceux-là doivent se résigner à la précarité et aux jobs étudiants, jonglant ainsi entre vie sous le seuil de pauvreté, recherche de financement et recherche universitaire.

Multiplier les passerelles entre sciences et société

Monodisciplinarité des formations, du recrutement et de la progression des carrières universitaires ; éloignement des campus les uns des autres… Tout ceci n'encourage ni les échanges entre disciplines, ni ceux avec les entreprises. Ces défauts originels, propre à l'organisation de notre système universitaire, doivent avant tout être corrigés. Alors que les docteurs trouvent désormais des débouchés à pourcentage presque égal entre le monde académique et le secteur privé, l'Université continue de les préparer uniquement à l'entrée sélective dans l'enseignement et la recherche.

Bien souvent, la finalité des années doctorales semble être l'appropriation des normes et codes académiques. Un vrai passeport pour le chômage des docteurs ! D'autant que le nombre de postes de titulaires au sein des universités ne cesse de diminuer… Combien d'entre eux en seront réduits à enseigner en tant que contractuels de la fonction publique, alors même que l'origine latine de «docteur», *docere*, les préfigurait - au moins dans l'imaginaire collectif - à exercer cette fonction dans les meilleures conditions ?

A l'heure où le numérique décloisonne les sphères personnelle et professionnelle, atomise les frontières entre entreprise et recherche, l'Université doit, pour attirer de nouveaux talents, s'ouvrir au monde de l'Entreprise : professionnalisation de la formation doctorale, participation à des projets de recherche, à des séminaires en entreprise… Il est temps de lever cet anachronique tabou ! Pour favoriser la transition entre ces deux mondes, il faut créer un environnement propice à l'échange et à la confiance mutuelle ; en valorisant par exemple les missions courtes de chercheurs en entreprise (sur le modèle du "doctorant-conseil"). Le chemin de l'un vers l'autre ne doit plus, en somme, être à sens unique. ■

UN PSE SIGNÉ EN TEMPS DE CRISE SANITAIRE

*Diplômé en 2017, Dylan Monchaux est recruté par le DRH d'*Exterion Media*, par ailleurs ancien diplômé de sa filière de formation. Il travaille, dès lors, à tisser des liens constructifs avec les syndicats de cette entreprise, avant l'irruption de la crise sanitaire en mars 2020. Basculement des réunions à distance, activité publicitaire très impactée, changement d'actionnaire, craintes sur l'avenir : retour, avec lui, sur la gestion RH d'une période tendue, conclue par un Plan de sauvegarde de l'emploi établi dans des conditions inédites.*

Dylan MONCHAUX
Responsable RH et Affaires sociales au sein d'*Exterion Media* (Communication). Diplômé du Master 2 «GRH et Relations du travail» du *CIFFOP* (Université Paris-2 Panthéon Assas).

L'impact de la crise sanitaire sur le climat social s'est exprimé par divers éléments : les conditions de travail évidemment, mais aussi la motivation, la qualité de vie, et les relations dans le travail – relations managériales comme professionnelles. Certaines entreprises, pourtant, avaient déjà bien commencé à élaborer des choses sur la thématique du travail à distance, depuis 2017 – date à laquelle les ordonnances Macron ont aidé à faciliter le télétravail -, mais la crise a mis sur le devant de la scène un scenario inédit : un travail à distance sur de longues périodes, ce à quoi personne n'était préparé… Pour autant, et nous y reviendrons, la crise a constitué, de fait, un exceptionnel accélérateur d'hybridation du travail - présentiel/distanciel.

Ce fut vécu différemment par chacun d'entre nous : certaines personnes – c'est mon cas – ont constaté, au-delà des effets négatifs évidents, les effets positifs qu'il pouvait y avoir à passer autant de temps chez soi (j'ai retrouvé un chez-moi, passé plus de temps avec ma copine…), tandis que pour d'autres, les choses ont été beaucoup plus dif-

ficiles. Le contexte pro (avec le recours massif au travail partiel par exemple), ajouté au contexte perso du confinement, n'a pas du tout suscité les mêmes expériences de vie. Passée l'euphorie relative du début, le temps passant, les choses sont parfois devenues un peu compliquées pour certains.

La crise, accélérateur d'hybridation

Aux entreprises qui étaient déjà familières avec le sujet du travail à distance, la crise a sans doute fait prendre cinq ans d'avance sur la mise en place prévue dans des conditions normales. Et si certaines structures font aujourd'hui le choix de revenir à des rythmes importants en matière de présentiel, je considère cela comme un risque, la majorité des personnes appelant de leurs vœux à une articulation présentiel/distanciel bien plus souple – de l'ordre de 2 à 3 jours à distance par semaine, voire plus en fonction de l'activité propre de l'entreprise.

En 18 mois, tout le monde a eu également le temps de s'organiser pour inclure le télétravail. Il n'y a qu'à observer le nombre massif de déménagements de salariés (sans rupture du contrat de travail), plus ou moins loin d'ailleurs de leur lieu d'activité. Par conséquent, ne serait-ce qu'en termes d'attractivité des talents, miser sur un retour brut à la situation pré-Covid m'apparaît très risqué pour les entreprises qui l'ont décidé. Aujourd'hui, les conditions de travail – et notamment cette problématique de travail à distance - reviennent systématiquement dans les questions au sein du process de recrutement… Un sondage *OpinionWay* indiquait d'ailleurs que 38% des personnes interrogées se déclaraient prêtes à quitter leur entreprise si le télétravail n'y était plus proposé.

Aujourd'hui, au siège de mon entreprise, personne n'a certes fait le choix de quitter l'Île-de-France - des déménagements ont eu lieu, mais à petite échelle, et dans un périmètre restreint. Cela dit, 70% de nos effectifs sont déjà en région, du fait de nos activités. Mais à ce titre, mon cas m'apparaît parlant : j'ai fait le choix, en 2018, de partir à Rennes, en Bretagne, pour suivre ma compagne. En présentant ma requête de deux jours de télétravail, aux extrémités de la semaine, en 2018 (alors que j'avais 23 ans et n'étais là que depuis six mois), j'avais une appréhension quant à la réponse de mon DRH. Contre toute attente, il m'a dit « *oui* » immédiatement. Une réaction plutôt avant-gardiste, d'autant qu'avant le Covid, quand je parlais de ma situation, les mentalités n'y étaient visiblement pas encore préparées. On me disait, les yeux ronds : *« Mais alors, tu prends le TGV toutes les semaines ? »* De telles réactions paraissent désormais presque amusantes.

Gérer l'urgence en période de confinement

Dans mon entreprise, la situation compliquée que nous avons vécue collectivement, en interne depuis mars 2020, avec des craintes réelles quant à notre devenir, s'est doublée d'une obligation de gérer les problèmes à distance. Ce qui a mis un vrai coup de pied dans cette habitude que nous avions de nous réunir autour de la table pour résoudre les conflits et apaiser les tensions. A terme, si cela nous a aidé à changer nos pratiques pour retrouver un équilibre dans les relations sociales, les premiers temps ont nécessité un apprentissage express de la part de la Direction générale, de la DRH, des syndicats, de tous les collaborateurs…

Pourtant, nous ne partions pas de zéro puisqu'un accord relatif au télétravail avait été mis en place en 2019 et autorisait une à deux journée(s) de télétravail par semaine. Cet accord avait pour objectif d'impulser progressivement, et sur la base du volontariat, une dynamique télétravail et nous souhaitions faire un bilan de celui-ci à horizon 2022/2023, afin de faire évoluer celui-ci par le retour d'expérience. Nous avons, en réalité, fait évoluer notre accord dès la fin de l'année 2020, pour autoriser certains collaborateurs à travailler à distance jusqu'à 50% de leur temps. Soit, une belle accélération sur le sujet ! En parallèle, nous avons redimensionné le siège social de l'entreprise en optant pour de nouveaux locaux ainsi que pour une solution *flex-office* (environ 50 postes de travail pour 70 personnes). D'après ce que j'ai pu voir, ces solutions concernent désormais des entreprises de toutes tailles – le *Groupe PSA*, en l'espèce, ayant fait office de précurseur.

Hybridation et relations sociales

Je l'évoquais au début de l'article : il est important de capitaliser sur les avancées sociales que nous avons pu connaître au travers de cette crise, et plus particulièrement sur celles relatives à l'hybridation du travail à distance. De surcroît, je suis favorable au maintien de relations avec les partenaires sociaux, articulées entre un format présentiel et un format distanciel, ce que nous n'étions pas habitués à faire personnellement avec la crise Covid. Dans notre cas, après une phase où nous étions énormément à distance, la mise en œuvre de notre PSE a exigé que nous articulions au mieux les temps : d'abord, maintien en présentiel des réunions avec le CSE, et organisation à distance de toutes les réunions de négociations sur le Livre I (conditions entourant les départs des collaborateurs concernés). C'était la première fois que je travaillais et négociais ce sujet, et le faire dans ces conditions relevait tout parti-

culièrement du défi – d'autant que dans notre cas, un certain nombre d'élus du CSE était concernés par un licenciement économique…

Au bout de deux mois et demi de procédure, nous avons senti que certains messages passaient difficilement – on le sait, les relations sociales passent par des échanges en réunions, mais aussi par des échanges en "off". Ne plus pouvoir disposer de ces moments d'échanges dans les couloirs en sortant de la salle de réunion nous a mis en difficulté, aussi bien du côté de la direction que du côté des partenaires sociaux. Ainsi, dans un premier temps, l'issue de la négociation ne permettait absolument pas une signature d'un accord collectif de la part des acteurs présents "autour de l'écran". Il est vrai que le constat des réunions à distance est souvent le même : nous passons moins de temps à échanger de manière plus légère, à mener des discussions parallèles et informelles… sans même parler des intervenants qui ne branchent pas leur caméra, empêchant les jeux de regard - une forme de "lecture des visages" absolument fondamentale.

Tout s'est finalement joué (pour le mieux) au cours de l'ultime réunion, en présentiel et en mars dernier : officiellement terminée à minuit, sur des positions "arrêtées" de la part des parties prenantes, elle s'est poursuivie en "off" jusqu'à 5h30 du matin – entre le PDG, le DRH, les membres du CSE et moi-même. Ce sont ces échanges - initiés par une représentante syndicale qui a demandé à chacun d'exprimer son ressenti sur les deux mois et demi de travail passés - qui ont permis d'échanger une nuit entière puis de se remettre autour de la table le lendemain, et de signer un accord. Le "off", ici, a joué son rôle "d'huile" dans la négociation. Cela apaise les tensions finales à l'approche de la signature d'un accord d'une importance capitale : une fois que tout le monde a pu se livrer de manière un peu plus intime – direction comprise -, l'envie collective de redevenir constructifs s'est à nouveau invitée dans les débats.

Enfin, concernant le rôle des instances représentatives du personnel dans un monde où le travail à distance dessine actuellement le futur du travail, je rejoins mon camarade de promotion, Yann-Maël Larher, qui évoquait que « *l'action des syndicats et leur communication auprès des salariés sont encore pensées dans un monde physique* ». Au sein d'*Exterion Media*, nous avons pris le virage du digital depuis quelques années maintenant, mais c'est la crise qui a été un élément déclencheur auprès des partenaires sociaux, afin de faire prendre conscience de la nécessité d'utiliser les outils numériques pour communiquer. ■

TRANSPOSER UNE EXPERTISE DANS DES MILIEUX PROFESSIONNELS DIFFÉRENTS

Laure Squarcioni est docteure en Science politique. Ses recherches portent sur l'égalité professionnelle, le personnel et les partis politiques. Elle accompagne aujourd'hui des structures publiques et privées sur les sujets de l'égalité professionnelle, de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, ou contre les discriminations, en tant que consultante chez Equilibres – Human & Work. *Cette "double casquette" lui permet ici de s'interroger sur la manière de transposer la méthodologie scientifique au service de l'expertise et du conseil.*

Laure SQUARCIONI
Consultante senior chez *Equilibres – Human & Work,* experte sur les questions d'égalité au travail. Chercheuse associée Sciences-Po Bordeaux.

"Consultante", "chargé-e d'études", "expert-e", "chercheur-se", "chargé-e de recherche"… Comme c'est le cas pour beaucoup d'autres professions, de nombreux termes désignent un seul et même métier : l'expertise, qui selon le secteur dans lequel elle est exercée (public ou privé), fera appel à un champ lexical différent. Vocabulaire différent, mais compétences communes – c'est là le principal message que je souhaite ici mettre en avant.

Quelques différences majeures

Mon passage de la recherche académique à l'univers du conseil m'a permis d'observer plusieurs différences entre

ces deux mondes, mais également de rencontrer d'évidents points de convergence. La première différence notable est le rapport au temps : une recherche universitaire prend plusieurs années. Après avoir réalisé un état de la littérature dédiée à son sujet, le chercheur ou la chercheuse propose un protocole de recherche qu'il ou elle va ensuite confronter empiriquement à son terrain, quel qu'il soit (archives, entretiens, données de questionnaires, etc.) L'objectif sera ensuite de publier ses résultats dans une revue à comité de lecture, c'est-à-dire une revue dans laquelle cet article sera évalué par d'autres chercheurs et chercheuses. En cas de demandes de modifications, le travail et les allers-retours prennent plusieurs mois, voire des années.

Ainsi, un travail portant sur les données d'une année X pourra par exemple être publié trois ans plus tard. Si cette temporalité longue peut peser sur les carrières des chercheurs et chercheuses, elle ne crée par un problème d'obsolescence des résultats. En effet, en sciences sociales, l'objectif est, à partir d'une recherche, de tirer des enseignements plus globaux, de créer des modèles que l'on peut confronter à d'autres réalités empiriques, à des terrains différents.

Dans le temps du conseil, en revanche, on se doit d'agir dans un temps bien plus court. Si un organisme nous choisit pour mener un diagnostic, il est souvent pressé par le temps. Sa demande peut, par exemple, découler d'un dialogue social, être liée à une situation de crise, ou encore être le résultat d'obligations légales. Même si j'ai pu, dans ce cadre, mener des diagnostics dont la durée pouvait aller jusqu'à un an, l'objectif est toujours d'accompagner et de proposer des solutions – plans d'actions "égalité", feuille de route "diversité"… - pour les court et moyen termes.

On se trouve alors dans le cadre de ce que l'on appelle la "recherche-action" : après avoir fait un état des lieux en termes d'égalité professionnelle, notre évaluation permet de faire ressortir des risques et de proposer des préconisations pour la suite. Le suivi d'un comité de pilotage permet ensuite d'effectuer une évaluation, sur le moyen terme, de l'application des résultats et préconisations de ce diagnostic.

En outre, les études menées dans le cadre de la recherche universitaire et celles menées en tant que consultante ne sont pas destinées au même public. En tant que chercheur-se, nos travaux sont lus, commentés et confrontés aux autres travaux de recherche, lors de séminaires, de colloques, à travers des publications. Pour le conseil, les études s'appuient sur la communauté RH dont émane généralement la demande de diagnostic interne.

Ces publics différents entraînent un changement dans la posture à adopter. Dans la recherche, tout passe par le doute : il n'y a pas UNE vérité. On questionne, on pose des hypothèses, que l'on confirmera ou infirmera selon notre méthodologie de recherche. La posture du conseil, quant à elle, est une posture d'accompagnement. Dans la recherche, on fait éclater les notions existantes, on se trouve dans une position de déconstruction constante. Une position évidemment intenable lorsque l'on s'adresse à un public d'acteurs opérationnels.

Points de convergence et comparaison

Si le rapport au temps et le public-cible différent largement entre les univers de la recherche et du conseil, les exigences méthodologiques se rejoignent. C'est à ce niveau que les compétences deviennent transposables d'un univers à l'autre. Les étapes d'un diagnostic ou d'une recherche scientifique sont identiques : état des lieux, phase exploratoire avec formulation des hypothèses, mise en place du protocole d'enquête qualitative et/ou quantitative…

Ce qui est passionnant aujourd'hui pour moi, c'est l'accès quasi-illimité aux données, en tant que consultante. Il s'agit là d'un point très particulier dans l'exercice de l'expertise : dans la recherche, au contraire, il faut parfois faire preuve d'une véritable ténacité pour avoir accès à son terrain, à ses données. Les chercheur-se-s trouvent souvent porte close. Une entreprise, une collectivité territoriale, n'importe quel organisme ne voit pas toujours d'intérêt à ce qu'un chercheur ou une chercheuse vienne faire des recherches en leur sein.

Je me souviens par exemple d'un projet de recherche pour lequel je faisais de l'observation ethnographique et des entretiens. Alors que je devais dans ce cadre observer pendant deux jours le travail d'un certain Monsieur D., son assistante a opposé à ma requête un très net *« Monsieur D. n'aime pas qu'on le suive »*, avant de me raccrocher au nez. Il n'est pas rare de devoir ainsi convaincre ses enquêté-es de l'intérêt de sa recherche, et ce parfois durant une longue période. Si l'issue de cette période est heureuse, cela aboutit à une relation de confiance qui permet dès lors d'ouvrir les portes du terrain de recherche.

En tant que consultante, le moment de convaincre son interlocuteur ne se situe pas au même niveau, c'est-à-dire en aval du travail plutôt qu'en amont. C'est alors seulement, lors de la confrontation avec les résultats, qu'il s'agit pour l'expert-e d'embarquer ses interlocuteurs. Pour un chercheur ou une chercheuse, en

revanche, il faut dès le départ convaincre de l'intérêt de sa démarche, de la fiabilité de la méthodologie, de la déontologie avec laquelle les documents récoltés et entretiens menés seront traités. Dans le cas d'un diagnostic, en revanche, et même si les sujets d'égalité ou de violences sexistes et sexuelles peuvent susciter une résistance importante, la démarche est liée à un projet porté en interne – on dispose donc d'un accès bien plus important aux salariés, aux agents.

Pour autant, introduire un tiers au cœur de sa structure pour lui confier un diagnostic sur de tels sujets, souvent épineux, c'est aussi s'exposer à des résultats parfois inattendus pour l'employeur. C'est pourquoi les difficultés, dans ce cas, peuvent se dresser, les frictions intervenir plutôt en aval de l'étude, lorsque les acteurs sont confrontés aux résultats du diagnostic. Les arguments à mobiliser sont alors ceux d'une méthodologie d'enquête robuste, d'une recherche de la neutralité… à l'instar de ce qui prévaut dans le monde de la recherche.

Ainsi, on peut dire, de manière schématique, qu'alors que dans la recherche, on se trouve en position de sollicitation – et on peut donc se heurter à des portes closes -, le conseil permet de disposer de portes ouvertes vers l'interne… les résistances pouvant apparaître plutôt à l'issue du travail d'enquête. Cela dit, dans la mesure où la méthodologie, la déontologie et, pour le dire simplement, l'honnêteté intellectuelle doivent être les mêmes dans les deux cas, les diagnostics proposés disposent, s'ils ont été faits "dans les règles", d'une force comparable.

Un regret, pourtant, subsiste pour moi, quant au manque de ponts et de communication entre deux univers d'expertise qui évoluent dans des temporalités différentes. C'est pourquoi la démarche de *Social Demain* m'apparaît extrêmement précieuse : c'est à travers ce type d'initiative, originale et transversale, qu'un dialogue peut s'initier entre différentes sphères. ■

SOCIALDEMAIN… ET APRÈS ?

Lors du premier événement organisé fin 2019 entre la première Promo de Social Demain *et les membres du jury de sélection, un lien privilégié s'est tissé, «* à proximité du buffet *», entre Cécile Lassus-Carrois, DRH du* Groupe VYV, *et Anaïs Georgelin, qui avait fondé en 2017* somanyWays, *une entreprise spécialisée dans l'accompagnement vers la reconversion. Bilan deux ans plus tard ? Une proximité professionnelle et une relation de confiance plus que jamais confirmées, de part et d'autre !*

François PERRIN
Journaliste

Il y a deux ans, la première Promo *Social Demain* voyait le jour, riche de profils déjà très variés. Dans le jury chargé de choisir les 50, Cécile Lassus-Carrois, à l'époque Directrice Convergence RH Groupe et Développement des cadres stratégiques chez *VYV*, avait examiné de près les dossiers de candidats issus de l'entreprise ou de parcours RH – un travail qu'elle poursuit depuis lors, convaincue qu'aujourd'hui *« nous sommes au bout d'un modèle construit il y a des décennies, qu'il convient de faire évoluer »*.

De son côté, sa cadette Anaïs Georgelin, *« peu rompue à l'exercice du networking »* selon ses propres dires, se rendait, un peu impressionnée, à la première rencontre informelle présentant le programme. Ceci, afin de se confronter *« à des milieux qu'en tant que «pure» entrepreneuse de la société civile, je ne connaissais pas du tout - des gens de sensibilités politiques très diverses, et aux parcours variés »*, avec lesquels il a été possible de mener *« de vrais débats d'idées, aussi bien au sein de la Promo qu'avec les intervenants extérieurs. »*

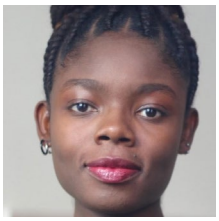
Sur place, les deux femmes ne tardent pas à «se trouver». Anaïs s'en souvient : le contact se fait *« très naturellement, ce qui est le propre des belles rencontres »*, d'autant que rapidement, *« Cécile me raconte son histoire, qui entrait en résonance avec les sujets que je porte. »* En effet, tandis

que la jeune entreprise *somanyWays* d'Anaïs vise à *« redonner à chacun les clés pour retrouver du sens au travail »*, Cécile Lassus-Carrois lui explique avoir quelques années plus tôt fait l'expérience *« d'un break professionnel d'un peu moins d'un an »*, dont elle insiste encore aujourd'hui sur l'importance : *« Dans des entreprises où nous sommes quand même en situation de salariat relativement confortable, en général, certains se retrouvent à ne plus vouloir les quitter, parfois pour de mauvaises raisons (maintien d'un niveau de vie, peur de l'avenir). Et ce, quand bien même le travail en tant que tel n'aide plus à leur épanouissement. Cette idée ne me convenait pas. »*

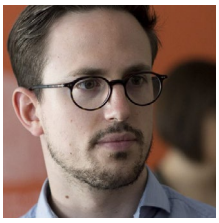
« Je ne savais même pas, à l'époque, quel était son poste, s'amuse aujourd'hui la jeune entrepreneuse, qui lui confie à son tour ses déconvenues professionnelles passées. *« Nous ne nous sommes plus quittées de la soirée ! »* Ainsi, une vive étincelle d'intérêt venait de déclencher un feu roulant de questions, débouchant sur une très enthousiaste découverte mutuelle. Mieux encore : chargée par son entreprise de *« proposer des dispositifs aux collaborateurs pour les accompagner sur leurs projets professionnels, leur permettre de passer d'une entité du groupe à l'autre »* - une préoccupation qu'elle partage d'ailleurs pleinement à titre personnel -, la représentante du *Groupe VYV* ne tarde pas à convier Anaïs au siège, pour envisager un partenariat privilégié.

« Je lui ai demandé si elle pouvait m'aider à élaborer ces dispositifs, indique-t-elle, *dans la mesure où ce qu'elle proposait aux personnes à titre particulier correspondait parfaitement à ce que je souhaitais développer en interne. »* Ainsi, depuis bientôt deux ans et malgré l'irruption de la crise sanitaire, l'entreprise d'Anaïs Georgelin mesure sa chance d'être *« désormais leur partenaire-clé sur le dossier de la mobilité professionnelle »*, via *« un accompagnement sur la structuration de toute leur offre de services internes sur ce sujet »* et des échanges très réguliers, autour d'un plan d'action, entre les membres des deux équipes.

En effet, si *somanyWays* travaillait déjà avec quelques entreprises, sa fondatrice le reconnaît volontiers : *« A un tel niveau, avec un engagement Groupe et un accord collectif, c'est la première que nous avons rencontrée et qui fonctionne ainsi. »* Ce que Cécile Lassus-Carrois vient immédiatement confirmer : *« Depuis cette date, nous avons bâti ensemble un guide de la mobilité ; des ateliers dédiés, où des collaborateurs du groupe se réunissent pour élaborer leurs projets autour de temps collectifs ; des semaines digitales de la mobilité en régions »* (avec également *« une version en présentiel, sur une journée – forme de «Forum de l'emploi» du groupe »*, dont la première édition n'a pu se tenir, crise sanitaire oblige, qu'en octobre 2021). En somme, conclut la DRH du *Groupe VYV* : *« C'est le hasard des rencontres, bien sûr, mais je trouve toujours extrêmement satisfaisant de voir qu'une initiative personnelle de création d'entreprise peut aujourd'hui entrer en interaction, de manière si efficace, avec les préoccupations d'un grand groupe comme le mien. »* ■



AFFOYA Afi, 26 ans, Ex-Service civique en REP. Lauréate de l'*Institut de l'Engagement* (2019). Étudiante en apprentissage (Direction de l'Engagement *BNP Paribas Personal Finance*).



ALLEX Camille, 29 ans. Ancien militant lycéen élu *CAVL*. Juriste chargé d'étude emploi à la *CFE-CGC*, membre du Conseil d'administration de l'*Unedic*. Fondateur du collectif *Mode d'emploi*.

AMIEL Antoine, 31ans. Président fondateur de *Learn Assembly* (développement de l'employabilité). Membre du CA de la *Fédération de la formation professionnelle* (FFP) et de l'association *Edtech France*.

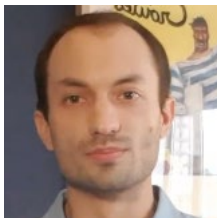
ARNAUD Lina, 24 ans. Étudiante orthophoniste. Ex-VP *FAGE* (2019), Animatrice démocratie de *L'Europe de la santé*. Coordinatrice jeunesse de la campagne de Cédric Villani. Responsable d'unité *SGDF*.

BERGONSO Maxime, 32 ans. Coordinateur général de la *Chambre d'agriculture, de Pêche et d'Aquaculture*, de Mayotte. Ancien responsable du *MRJC* et chargé de campagnes de la *Confédération Paysanne*.

BERNASSE Edouard, 33 ans. Cofondateur du CLAP (*Collectif des Livreurs Autonomes de Paris*) dont le but est la défense des livreurs de plateformes. Collaborateur du sénateur Pascal Savoldelli (PCF).

BLEZES Emmanuel, 26 ans. Président du *Club 2030* groupe de réflexion de jeunes de 20 à 30 ans sur les grands enjeux publics. Co-auteur de la tribune *«La génération confinement paiera pour les boomers »*.

BLONDEAU Maxime, 35 ans. Enseignant, cofondateur et porte-parole du *Printemps écologique*, premier éco-syndicat créé en 2020 qui milite pour inscrire l'impératif écologique dans le Code du Travail.



CADIOU Aurélien, 27 ans. Président *Association Nationale des Apprentis de France* (*ANAF*) depuis 2017. Membre du CESER Auvergne-Rhône-Alpes. Champion de France des 41ème Olympiades des Métiers.

CARATY Mélodie, 33 ans. Experte démocratie et climat au sein de l'association *Democratic Society*. Secrétaire *Oxfam France*. Parcours entrepreneur 2020 de *Ticket for Change*.

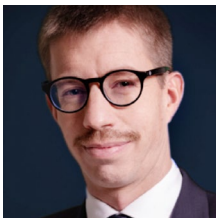
CARPENTIER Guillaume 28 ans. Ingénieur des mines à Rennes. Créateur de *Wave Me Up* (collectif de formateurs en management). Lauréat de l'*Institut de l'engagement* (Ose ta cause Printemps 2017).

CASTOLDI Jimmy, 29 ans. Responsable Projets Rémunération (Epargne Salariale, politique de rémunération variable et de revalorisation salariale) pour le *Groupe SNCF*.

CHEVALLIER Emma, 32 ans. Autrice-compositrice-interprète et productrice de podcasts. Activiste au sein d'*Action Non Violente Cop21* et des *Amis de la Terre* et «décrocheuse» de portraits d'E.Macron.

CONESA Camille, 33 ans. Avocat Contentieux social au cabinet *Reinhart Marville Torre*. Membre des *Assises du Droit Social* et du jury pour le concours d'éloquence en droit social *Tripalium*.

CRISTIA-LEROY Cécilie, 34 ans. Commissaire à la lutte contre la pauvreté en Auvergne-Rhône-Alpes.



DEDIEU Guillaume, 33 ans. Avocat en droit social, investi dans les relations avec les partenaires sociaux. Associé au sein du cabinet *ELLIPSE*, ancien élu étudiant, d'organe sportif et militant *UNEF*.

DELPEYRAT Joséphine, 28 ans. Déléguée générale de l'*Observatoire National des Élus Locaux*. Responsable nationale de *Génération.s* en charge des questions féministes et engagée au sein de *NousToutes*.

DESPAX Mathilde, 32 ans. Présidente du *GATE 17*, cabinet d'expertise CSE dédié à l'impact social et économique de la transition écologique. Engagée dans l'accès au microcrédit et l'accueil de migrants.

DESPLACES Claire, 27 ans. Manager RH chez *Akuo Energy* (Energie verte). Club *ANDRH* (Sept 2020) : Correspondante «JeunesPros». *Léo Club* (Lions Club Junior). Scoutisme : animatrice à formatrice.

DOS SANTOS, 31 ans. Chargé de mission RH au sein d'une entité d'*EDF*. Précédemment représentant syndical *CGT* et Secrétaire du Comité Central d'Entreprise d'*EDF*.

DREUIL Dorian, 28 ans. Consultant en communication et en mobilisation citoyenne, ancien secrétaire général d'*Action contre la faim* (2017-2019), auteur du livre *Plaidoyer pour l'engagement citoyen*.

GAREL Alban 34 ans. Journaliste spécialisé en social à *News Tank RH*, agence de presse spécialisée dans les ressources humaines et le management.

GRENOUILLEAU Chloé, 27 ans. Doctorante en droit social sur la formation des acteurs sociaux et la construction du dialogue social. Juriste au sein du syndicat *FO-Cadres*. Membre du CA de l'*APEC*.

GUERIN Julian, 30 ans. Cofondateur de *Vendredi*, plateforme d'engagement citoyen pour les entreprises. Bénévole *Latitudes*, *Alternatiba*. Ambassadeur *Tech for Good* (*Mouvement Impact France*).

GUILLEN Régis, 28 ans. Secrétaire général de la *Fédération Compagnonnique*. Réseau de transmission de savoir et d'identités par le métier.

KRIEM Sofia, 28 ans. Doctorante à l'*ESCP Business School* travaillant sur les nouvelles formes de coopération entre travailleurs de plateformes. Expériences des enjeux sociaux internationaux (Maghreb).

LABAT Nolwenn 32 ans. Avocate en droit social, Cabinet *Factorhy*. Enseigne à l'université (temps de travail, dialogue social européen). Pro bono pour squats artistiques et associations.

LARHER Yann-Mael PhD, 34 ans. Avocat fondateur de *Legal Brain Avocats* et de *OkayDoc* (valorisation de l'expertise des chercheurs dans les entreprises). Conseiller Municipal à Boulogne-Billancourt.

LE GUEN Margot, 30 ans. Co-fondatrice de *CliMates*. Ex-Secrétaire du CSE et Référente Harcèlement Sexuel (*Total Eren*). Responsable Investissements Transition Ecologique & Energétique *Caisse des Dépôts*.

LECLERC Claudine 29 ans. Directrice de l'association *SocialCOBizz* : contribuer à une société plus inclusive, en déployant les modèles structurants de coopération entre entreprises et acteurs de l'ESS.

LESCOP Për-Erwan, 34 ans. Responsable RH de *Fujifilm France Medical System Business*. Engagé dans une association de réflexion sur l'innovation au travail et la valorisation du capital humain.

MAILLET Floriane, 31 ans. Consultante senior au sein du cabinet YCE Partners, spécialisé dans la protection sociale, intervenant sur les thématiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

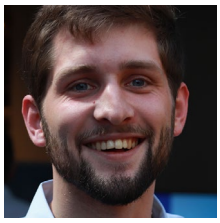
MONCHAUX Dylan 26 ans. Responsable RH et Affaires sociales au sein d'*Exterion Media* (Communication). Diplômé du Master 2 GRH et Relations du Travail du *CIFFOP* (Université Paris 2 Panthéon Assas).

NAU Alexandre, 35 ans. Directeur des Relations Sociales Sièges et Fonctions Supports France & Groupe puis Directeur des Relations Sociales Hypermarchés France au sein du *Groupe Carrefour*.

ORTS Alexandre, 32 ans. Avocat en droit social au sein du cabinet *Daher Avocats*. Lauréat du mémorial de Caen. Engagé dans la défense des droits LGBTQ+.

PANHALEUX Mathilde, 29 ans. Secrétaire confédérale à la *CFDT* formation professionnelle, questions européennes et internationales. Membre du Comité Jeunes de la *Confédération européenne des syndicats* (*CES*).

PANISSOD Quentin, 28 ans. *AI Lead* au sein de *Leonard*, laboratoire d'innovation de *VINCI*. Co-fondateur d'*AI For Tomorrow*, (IA au service des jeunes pour relever des défis sociétaux). Ancien président de *PDE*.



POISSON Carole, 28 ans. Chargée de mission Europe au cabinet de la *Mutualité Sociale Agricole* (*MSA*). Lauréate de l'*Institut de l'engagement*. Co-fondatrice d'une structure pour l'insertion des réfugiés.

REYDELLET Antoine, 31 ans. Médecin pompier. Interne en médecine du travail. Président de l'*ISNI* (*Inter-Syndicale Nationales des Internes*) 2018-2019. Ambassadeur du service de santé des armées.

ROUSSEAU Laura, 34 ans. Responsable du pôle «flux financiers illicites» de l'ONG *Sherpa* qu'elle représente au sein des CA de l'UNCAC Coalition (lutte anti-corruption) et de la Maison des lanceurs d'alerte.

SCHMITT Emilie 32 ans. Co-fondatrice et directrice de l'association *Activ'Action* (insertion professionnelle). Ancienne service civique *Unis-Cité* en partenariat avec le Défenseur des Droits.

SIBILLE Benjamin, 29 ans. Fondateur du *Collectif pour un Service Civique européen*, pour ouvrir l'expérience et la citoyenneté européenne. Cadre Banque de France et Officier (Réserve Armée de Terre).

SPAN Caroline, 33 ans. Co-directrice de la *MedNum*. Bénévole-coach à *LinkedOut* (*Entourage*) pour le retour à l'emploi des personnes précaires. Ancienne membre du Bureau National des *Jeunes Européens*.

SQUARCIONI Laure 33 ans. Consultante senior chez *Equilibres - Human & Work*, experte sur les questions d'égalité au travail. Chercheuse associée Sciences Po Bordeaux sur la représentation politique.

TAPHANEL Ludovic, 35 ans. Entrepreneur, Enseignant-Chercheur en Gestion des Ressources Humaines et Directeur des Programmes au sein de l'Ecole *IGS-RH*.

TIRELLO Julie, 29 ans. Infirmière aux Urgences de Toulouse, Secrétaire générale adjointe du *Collectif Inter Urgences* qui vise à l'amélioration des conditions de travail et d'accueil au sein des Urgences.

TRONEL Alexia, 35 ans. Co-fondatrice de l'*Atelier Bartavelle* et d'*Itinérance* (association valorisant l'artisanat dans le prêt-à-porter). Consultante et enseignante spécialisée sur la mode responsable.

VALLS Antonin, 32 ans. Ex-collaborateur de Jean-Pierre Brard député communiste. Secrétaire général du *Printemps Républicain*, fonctionnaire (juriste) au sein du ministère de l'Economie et des Finances.

VERSTRYNGE Lilith 28 ans. Conseillère politique auprès de la Vice-présidence sociale du gouvernement espagnol. Engagée à *Amnesty International*, *Podemos* et au comité éditorial de *Le Vent Se Lève*.

COLLECTIF RH DU GROUPE SEB.

CALMARD Jordan, 28 ans. Responsable Projets Sociaux et RH, en charge de l'animation de la communauté des DRH-RRH du *Groupe SEB* en France.

LACHKAR Jama, 31 ans. Responsable Relations Sociales et Développement RH. Militante du dialogue sociale en entreprise, cherche à faire vivre pleinement la notion de «partenaires sociaux".