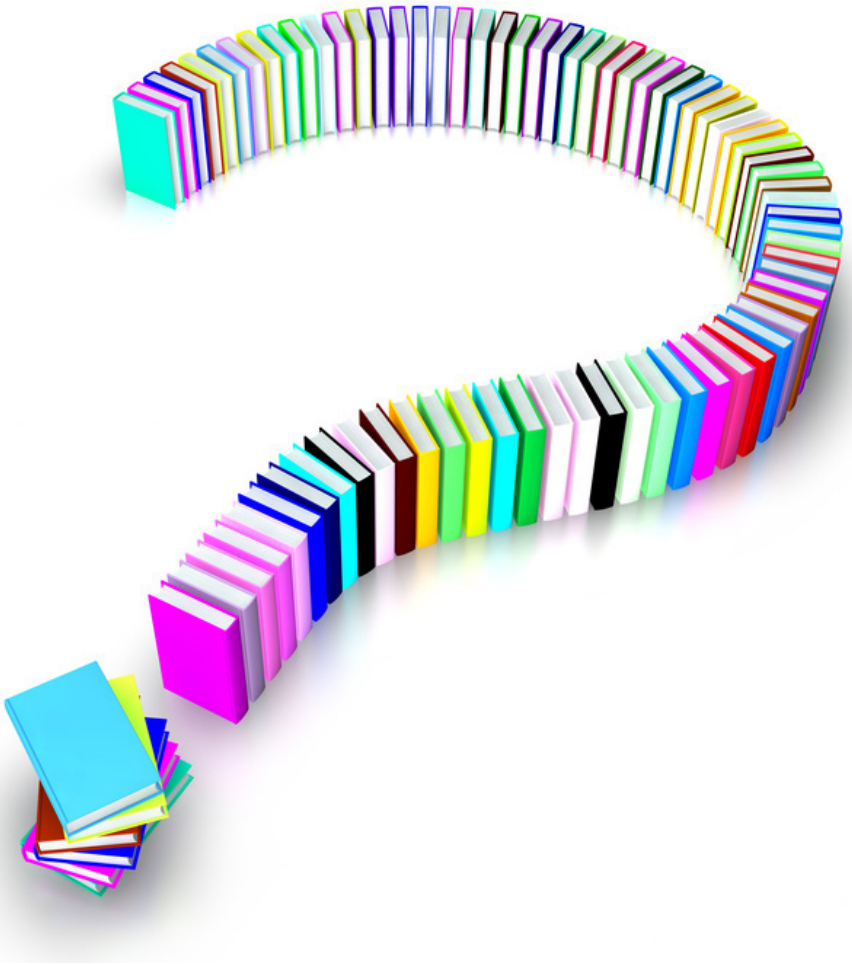
# RAPPORT D'ÉTONNEMENT
## 1° ÉDITION SOCIAL DEMAIN 2020



Partenaires

Fondation Travailler autrement · Plein Sens · Human & Work · Groupe Alpha · Temps commun · Groupe IGS · Up · AG2R La Mondiale · ifop · Fondation Jean Jaurès · news tank rh management · Usbek & Rica · Rep-publica · Matrice · Réalités du dialogue social · UIMM · iheps · Brihi-Koskas & associés · Vaughan Avocats · RSDA · afev · Philonomist. · occurrence · Territoires Formation et Conseil · Ifomene · Respublica · Groupe SEB · Groupe vyv

www.socialdemain.fr

**INTRODUCTION**
*Rien n'aurait pu être possible sans vous*, **Philippe CAMPINCHI / Denis MAILLARD** Page **3**

**PRÉFACE** *A une nouvelle génération*, **Claire SILVA**, Pages **4**
Membre du Comité de direction Groupe en charge des Ressources Humaines et des Relations Rociales *AG2R La Mondiale*

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

**DIALOGUE** Page **6**
*Introduction*, **Juliette FRONTY** Page **6**
*Faut-il se former au dialogue*, **Juliette FRONTY / Pauline ROCHART** Page **7/9**
*Il faut qu'on se parle (sainement)*, **Augustin COURTIER** Page **10/11**
*Prendre du recul sur notre attitude dans le dialogue*, **David BEZAGU** Page **12/13**
*L'Entreprise, l'expérience de l'altérité*, **Pauline ROCHART** Page **14/15**
*Société, Entreprise : doit-on solliciter l'avis de tous ?*, **Emma PITZALIS** Page **16/18**

**ENGAGEMENT** Page **19**
*Introduction* Page **19**
*Engagé.e.s : partout, tout le temps ?*, **Chloé BOURGUIGNON / Léa GRUJON** Page **20/21**
*Qui peut changer les choses ?*, **Morgane VERVIERS** Page **22/24**
*De la crise des urgences au* Ségur de la Santé, **Hugo HUON** Page **25/27**
*Compter n'avait jamais été si compliqué*, **Jocelyn MUNOZ** Page **28/31**
*Un député dans le promo*, **Sacha HOULIÉ** Page **33/33**
*Le vote est une arme, Sondage Occurrence.* Page **34/35**

**PAROLES** Page **36**
*Introduction*, **L'équipe de *Social Demain*** Page **36**
*Qu'avons-nous (encore) en commun ?*, **Anne-Sophie MOREAU** Page **37/39**
*Entreprises et écosystèmes*, **Pierre ARLAUD / Guennadiy PAK** Page **40/42**
*Le fond ou la forme ?*, **Théo DUSSOURD** Page **43/45**
*Social vertige*, **Solveig GUÉROUT** Page **46/47**
*Un tout petit monde ?*, **Antoine ROUILLARD-PERAIN** Page **48/50**

**ENTRETIENS** (avec *News Tank RH Management*) Page **51**
*Introduction* Page **51**
*Je rends accessible le dialogue social*, **Madeleine RENART** Page **52/53**
*L'entreprise est plus mûre que les pouvoirs publics*, **Thomas XANTIPPE** Page **53/55**
*Le rôle de la médiation devrait croître à l'avenir*, **François BOURGUIGNON** Page **55/56**
*Chatbot : l'IA rapproche candidat et recruteur plus vite*, **Gauthier BAILLEUL** Page **56/57**
*Des potentialités pour développer sa créativité, sa résilience*, **Maéva BIGOT** Page **58/59**

**TROMBINOSCOPE DE LA 1ère PROMO** Page **60/62**

**CONCLUSION** Page **63/64**
*Un an d'échanges*, **Philippe CAMPINCHI / Denis MAILLARD**

# RIEN N'AURAIT PU ÊTRE POSSIBLE SANS VOUS

**Cette première édition de *Social Demain* est l'aboutissement de deux ans de réflexions, de préparation et d'organisation qui n'auraient pu avoir lieu sans l'engagement et le soutien d'un grand nombre d'amis et de partenaires.**

Aux chevilles ouvrières que sont Philippe Campinchi et Denis Maillard, des aides précieuses sont venues s'adjoindre peu à peu : Christèle Chelza pour l'organisation, puis Céline Julien et Sandrine Place pour l'animation, Babette Stocker pour les créations graphiques et enfin François Perrin pour la coordination de ce rapport d'étonnement.

## Partenaires bienveillants

Mais ce sont surtout nos partenaires qui ont permis que le projet aboutisse et se perpétue.

Remercions donc Pierre Ferracci (*Groupe Alpha*) et Claire Guichet (ancienne Présidente de la *FAGE*), qui ont immédiatement accepté de présider le Jury de *Social Demain* ; et aussi David Mahé (*Human & Work*), Arnaud Breuil et Gweltaz Frigout (*Groupe Up*), François-Xavier Petit (*Matrice*), Nils Veaux et Aurélie Ghemouri-Krief (*Plein Sens*) et ainsi que Roger Serre et Lionel Prud'homme (*Groupe IGS*), Anne-Léone Campanella (*Groupe Alpha*), qui ont constitué le noyau dur avec qui *Social Demain a* été pensé dans ses détails.

D'autres ont peu à peu rejoint le dispositif, toujours avec enthousiasme et bienveillance : Hubert Mongon (*UIMM*), Patrick Levy-Waitz (*Fondation Travailler autrement*), Marc Guiraud, Laurent Pilliet et Fabrice Claire (*News Tank RH*), Jérémie Peltier (*Fondation Jean Jaurès*), Frédéric Dabi (*IFOP*), Assaël Adary (*Occurrence*), Rachid Brihi (*Cabinet Brihi-Koskas*), Bruno Courtine (*Cabinet Vaughan*), Hirbod Dehghani-Azar (*Cabinet RDSA*), Elise Debiès (*IHEPS*), Christophe Paris (*AFEV*), Maud Stéphan (*RDS*), Christophe Borgel (*Territoires Formation Conseil*), Dan Abergel (*Groupe SEB*), Gilles-Laurent Rayssac (*Res Publica*), Cécile Lassus-Carrois (*Groupe VYV*), et aussi Claire Silva (*AG2R le Mondiale*) à laquelle nous avons demandé de préfacer ce rapport d'étonnement.

Certains, enfin, ont rejoint l'aventure à titre plus personnel comme Anousheh Karvar, Emmanuelle Chapelier, Laetitia Vitaud, Gilles Gateau et Laurent Zylberberg.

## Merci

Merci à tous et toutes, qui ont fait de cette première édition un moment inédit et riche.

Et nous n'oublions pas de remercier les 50 jeunes de moins de 35 ans qui ont participé à la première Promo *Social Demain* ! ■

*Remercions donc Pierre Ferracci (Groupe Alpha) et Claire Guichet (ancienne Présidente de la FAGE), qui ont immédiatement accepté de présider le Jury de Social Demain.*

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

# À UNE NOUVELLE GÉNÉRATION

**Il y a un an tout juste, fin 2019, qui aurait pu imaginer ce qui nous attendait ? La crise sanitaire que nous traversons est une expérience inédite, d'échelle mondiale, qui représente une rupture pour la société tout entière et dont nous ne mesurons pas encore toutes les conséquences.**

La crise sanitaire actuelle et ce qu'elle implique viennent exacerber des attentes déjà fortes de nos concitoyens en matière de solidarités et de protection sociale. Souvenons-nous du mouvement des Gilets Jaunes, des grèves relatives au projet de réforme des retraites…

Les organismes d'assurance de protection sociale et patrimoniale qui couvrent les risques épargne, retraite, prévoyance et santé, comme *AG2R LA MONDIALE* (15 millions d'assurés, 500 000 entreprises clientes), sont nécessairement au cœur du sujet et jouent un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'amortir les crises en faisant jouer les solidarités issues de la mutualisation.

Être là, quels que soient les aléas, permettre à nos partenaires, aux branches professionnelles, à leurs entreprises adhérentes, aux salariés, aux retraités, aux travailleurs non-salariés (TNS) et à leurs familles de faire face, telle est notre raison d'être. C'est par nos expertises éprouvées depuis plus d'un siècle que nous les conseillons et les accompagnons.

Il s'agit également pour nous d'anticiper les mutations du paysage social. Être un acteur majeur des solidarités et de la protection sociale, c'est aussi avoir la capacité d'appréhender comme autant d'opportunités les mutations sociétales qui se présentent.

C'est pour cette raison que nous avons tenu à être partenaire du programme *Social Demain*. Nous le considérons comme précurseur d'une démarche à privilégier, et pensons que ce rapport d'étonnement social en est une preuve tangible et tout aussi riche.

*Social Demain*, un programme élaboré autour de l'idée de partage et de confiance, des valeurs qui nous animent et qui font partie de notre ADN. Notamment lorsqu'il s'agit de la confiance à accorder aux jeunes générations, pour qu'elles se saisissent des questions nouvelles qui se poseront à elles demain, pour faire jouer l'intelligence collective au service de l'avenir.

À travers les textes qui constituent ce rapport, cinquante jeunes ont souhaité aller bien au-delà d'une simple réflexion individuelle et collective dont ils nous soumettraient les fruits. Ils souhaitent interpeller leurs lecteurs, comme ils ont au cours de l'année bâti un questionnaire, ensuite soumis par sondage à un échantillon représentatif des Français.

Les résultats de cette enquête portent sur l'engagement, la crise, la confiance en l'avenir. Ils témoignent d'un plébiscite réaffirmé, chez les Français, pour les moyens intentionnels classiques – et j'y inclus nos mécanismes de protection sociale. Quoi qu'on en dise, aujourd'hui, la violence, les radicalités n'ont pas la cote. Une bonne nouvelle, qui rejoint pleinement notre vision du monde.

Contre vents et marées, notre protection sociale a fait la preuve de sa résilience. Elle n'a pas à être mise en pièces, repensée ou modernisée ; elle doit seulement être mieux comprise, et adaptée aux défis du siècle dans lequel nous progressons. Quels sont les nouveaux risques à couvrir ? Quelles leçons tirer de la crise actuelle, en matière de télétravail, de solidarités, d'épuisements, de connexions, de rapport à la mobilité, au cloisonnement des temps de travail, de vie et de loisirs ? A la santé tout simplement… ? Qu'est-ce qui demeurera, deviendra superflu, adoptera un caractère essentiel ?

C'est avant tout à la nouvelle génération d'interroger ces questions. A une nouvelle génération qui n'attend pas de réponses toutes faites, délivrées par d'autoproclamées éminences. Et c'est à nous, leurs aînés, de les y encourager. ■

**Claire SILVA**
Membre du Comité de direction
Groupe en charge des Ressources Humaines et des Relations Sociales
*AG2R LA MONDIALE.*

## 6 mois d'ateliers et de rencontres...

**JANVIER** **09/01/2020 :** Soirée de lancement de la Promo' chez *Matrice* en présence du Jury présidé par **Claire GUICHET** et **Pierre FERRACCI**. **12/01/2020 :** *Où vont le journalisme et la presse sociale ?* **Marc GUIRAUD**, fondateur de l'*AEF* puis de *News Tank*. **16/01/2020 :** *Collectifs de travail confrontés à la violence terroriste.* **Marika BRET,** Responsable environnement de travail *Charlie Hebdo,* **Philippe ALGRANTI**, ex-DRH de *System-U* et **Christophe PEYREL**, DRH de la *Préfecture de Paris*. **20/01/2020 :** *Acquis sociaux, acquis mortifères ?* **Henri VACQUIN**, sociologue du travail. **23/01/2020 :** Rencontre via *Réalités du Dialogue Social*. **Geoffroy ROUX DE BÉZIEUX**, Président du *MEDEF*. **25/01/2020 :** Rencontre avec **Pierre-André IMBERT**, Conseiller social de la *Présidence de la République*. **28/01/2020 :** *Le rôle des avocats en droit social.* Maître **Rachid BRIHI**, *Brihi Koskas & Associés*, et Maître **Bruno COURTINE**, *Vaughan Avocats*.

**FÉVRIER** **06/02/2020 :** 1° Atelier de la Promo chez *Human & Work*. **27/02/2020 :** *Actualités et perspectives de la lutte contre la pauvreté.* **Julien DAMON**, sociologue. **27/02/2020 :** *La négociation.* Maître **Hirbod DEHGHANI AZAR**, *RSDA Avocats*. **28/02/2020 :** Rencontre avec **Julien BLANCHET**, membre du *CESE*, Rapporteur général de la *Convention Citoyenne pour le climat*.

**MARS** **3/03/2020** : *Le mentorat, grande cause nationale*. **Christophe PARIS**, directeur général de l'*AFEV*. **4/03/2020** : Rencontre via *Réalités du Dialogue Social*. **François HOMMERIL**, président de la *CFE-CGC*. **5/03/2020** : *La légitimité en question*. **Gilles GATEAU**, ancien conseiller social et DRH. **5/03/2020** : *Du labeur à l'ouvrage*. **Laetitia VITAUD**, Conférencière sur le futur du travail. **7/03/2020** : *Les coulisses d'un média RH*. **Laurent PILLIET** et **Fabien CLAIRE,** dirigeants de *News Tank RH*. **11/03/2020 :** *Retour d'expérience conflits des VTC et Territoires zéro chômeurs*. **Laurent GRANDGUILLAUME**, Président de l'association *TZCLD*. **12/03/2020 :** 2ème Atelier de la Promo chez *Occurrence*. **20/03/2020 :** *Mythes et réalités de l'immigration et enjeux de l'intégration*. **Didier LESCHI**, directeur de l'*OFII*. **24/03/2020** : *La médiation*. Maître **Hirbod DEHGHANI AZAR,** *RSDA Avocats* et **Stephen BENSIMON,** directeur de l'*IFOMENE*. **25/03/2020 :** *Itinéraire d'un franc-tireur engagé*. **Laurent ZYLBERBERG**, Directeur des affaires publiques de la *Caisse des dépôts*. **27/03/2020 :** *Un autre numérique est possible !* ». **François-Xavier PETIT**, Directeur général de *Matrice*. **30/03/2020 :** *Transition écologique*. **Bruno REBELLE**, ancien Directeur de *Greenpeace* et Président du cabinet *Transitions*.

**AVRIL** **02/04/2020 :** *Rencontre improbable autour du Baron Noir* **Eric BENZEKRI** scénariste. **07/04/2020 :** *A chaud sur le confinement*. **David MAHE,** Président fondateur *Human & Work Project*. **08/04/2020 :** *Réforme de la formation professionnelle*. **Philippe DEBRUYNE**, Fondateur de *Certif'Pro*, Secrétaire confédéral *CFDT*. **09/04/2020 :** Préparation d'un *Tribunal des générations futures*. **Thierry KELLER**, Rédacteur en chef d'*Uzbek & Rica*. **17/04/2020 :** *La situation dans les Ephad*. **Hervé LE BOUEDEC** DRH de *VYV3* **20/04/2020 :** *Communiquer en temps de crise*. **Sandrine PLACE,** Directrice fondatrice de *Rep-Publica*. **21/04/2020** : *.Lecture au Faubourg avec* l'*AFEV*. **Jérôme FOURQUET**, auteur de *L'archipel français* **23/04/2020** : *Et l'écologie ?* **Cécile DUFLOT** ancienne ministre, Directrice générale d'*OXFAM France*. **28/04/2020** : *Les tiers-lieux et espaces de coworking dans les territoires*. **Patrick LEVY-WAITZ** Président de la *Fondation Travailler autrement*. **22/04/2020** : *L'ESS a-t-elle encore quelque à apporter à l'économie et au social ?* **Jérôme SADDIER**, Président *ESS FRANCE* **27/04/2020** : *Comment communiquer sans stéréotypes de genre, en tant que leaders ?* **Alice MARCHIONNO,** Consultante *Equilibre-Human & Work*. **31/04/2020**: *Le football, miroir (déformant) de la société ?* **Pierre FERRACCI**, président du *Groupe Alpha* et du *Paris Football Club*.

**MAI** **12/05/2020** : *L'opinion publique existe-t-elle ?* **Assaël ADARY,** Directeur fondateur d'*Occurence*. **12/05/2020** : *Diriger un groupe mutualiste*. **Stéphane DEDEYAN**, Directeur général du Groupe *VYV*. **20/05/2020** : *Que peut le dialogue social international ?* **Anousheh KARVAR**, représentante du gouvernement français auprès de l'*OIT*. **25/05/2020** : *Comment refonder "l'utilité commune" des métiers ?* **Dominique MÉDA,** sociologue **26/05/2020** : *.Lecture au faubourg avec l'AFEV*. **Jean-Marie GODARD**, auteur de *Paroles de flics* et *Bienvenue aux urgences*. **28/05/2020** : *L'europe syndicale*. **Ludovic VOET,** Secrétaire confédéral à la *Confédération européenne des syndicats* (*CES*).

**JUIN** **02/06/2020** : *Le dialogue citoyen*. **Gilles-Laurent RAYSSAC**, Directeur fondateur de *Respublica*. **10/06/2020** : *Analyse des éléctions*. **Chloé MORIN,** Directrice *Observatoire de l'opinion* et **Christophe BORGEL,** Président de *Territoires Formations Conseils*...

# Dialogue

***Social demain, dialogue social, dialogue demain ?***

*Ce recueil d'articles peut se lire comme un bouquet de plusieurs voix. Seules, à deux, elles se sont exprimées sans forcément savoir à côté de quelles autres voix elles se retrouveraient placées. Parfois savamment posées, d'autres fois plus spontanées, ces voix se sont incarnées en signes, mais à travers tous ces mots, la voix de chacun résonne. Et il serait presque possible, pour ceux qui ont la chance de les connaître, de reconnaître les auteurs à la lecture de leurs écrits.*

***Alors, qu'est-ce que ce recueil ?***

*Un retour sur une expérience partagée cette dernière année, autour d'un projet : réunir des jeunes autour de la question du social de demain. Ces jeunes sont impliqués dans le monde associatif, dans la politique, dans des syndicats. Ils travaillent en entreprise ou œuvrent à l'hôpital public. Ils comptent les participants aux manifs ou animent des ateliers de co-développement.*

***Ils sont jeunes ?***

*Certes, mais pas novices. Social Demain, c'était une promesse de rencontres, de débats, de dialogue. Mais la crise sanitaire nous a coupé dans notre élan. Quoique... d'autres formes de dialogue ont émergé. Et parmi tous ces textes, vous lirez différentes réflexions autour du dialogue. Comme si c'était peut-être cela qui avait cristallisé notre cohésion. Une envie de dialogue, avant tout.*

*Mais alors, pas le dialogue dans son sens galvaudé, si courant aujourd'hui : plusieurs espéraient se frotter à la dispute, à des désaccords ! Ils attendaient la stimulation de points de vue différents, d'être dérangés dans leurs représentations du monde, de s'enrichir de l'expérience des autres. Et pourtant demeure aujourd'hui l'impression d'un certain évitement des questions de fond. Même jeunes, nous avons su rester politiquement corrects, déployer nos compétences d'écoute bienveillante et de discernement, pour trouver d'abord ce qui allait nous permettre de nous accorder.*

*Toutefois, il est possible, voire probable, que nous soyons prêts à dépasser l'injonction de la forme pour attaquer réellement le fond. Peut-on réfléchir au social de demain sans aborder la politique, au sens de la vie de la cité ? Peut-on développer des systèmes de solidarité sans questionner la conception actuelle de l'économie et de la richesse ? Peut-on mener toutes ces réflexions hors-sol, ou en contrechamp du monde organique à partir duquel nous existons ?*

*Les textes qui suivent sont l'expression de voix assurément prêtes à ouvrir la voie vers cette expérience, quelle que soit la forme qu'elle prendra.*

*Bonne lecture.*

**Juliette Fronty**

# FAUT-IL SE FORMER AU DIALOGUE ?

*L'une est consultante indépendante, actrice "de terrain" confrontée chaque jour aux mutations du monde du travail ; l'autre est chercheuse, doctorante spécialisée dans les dispositifs de dialogue entre managers et syndicats. Quel meilleur binôme pour interroger le décalage entre le "vœu pieux" du "tout-dialogue" et la réalité de sa mise en pratique, réelle ou fantasmée, dans tous les champs du social ? Elles ont donc décidé d'écrire "à quatre mains".*

**Juliette FRONTY**
Doctorante dont la thèse porte sur le dialogue des managers avec les syndicats.

**Pauline ROCHART**
Consultante indépendante, Pauline s'intéresse aux mutations du travail et des organisations à l'aune du numérique.

Entreprise libérée, management participatif, co-construction… le dialogue est sur toutes les lèvres. Il faut "libérer la parole", échanger, discuter. Si l'intention est louable, il faut reconnaître que la pratique du dialogue est bien plus complexe qu'elle n'y paraît.

Dans la vraie vie, oser donner son point de vue est rapidement perçu comme : entrer en désaccord avec ses supérieurs ou ses pairs. Or, le désaccord est une position inconfortable, et peu valorisée socialement.

Mais alors, qu'est-ce que le dialogue et doit-on *apprendre* à dialoguer ? Le développement des "formations au dialogue" nous interroge. Pour nous, le dialogue se distingue de la rhétorique et de la communication. Si le dialogue est uniquement pensé comme un moyen d'atteindre un accord, ou de convaincre son interlocuteur, le risque serait de le dévitaliser de sa substance.

## Le dialogue ne vise pas le consensus

Le plus grand danger des "formations au dialogue" consiste en leur promesse illusoire d'un idéal d'accord et de bonne entente. Le dialogue est alors perçu comme un moyen d'échanger pour atteindre une vision commune d'une situation, et ainsi « *se mettre d'accord sur la bonne solution* ». D'une part, cela nous semble relever d'une approche très positiviste de la réalité : il existerait

un réel admissible, qui disqualifierait d'emblée ceux incapables de le percevoir - le fameux « *Vous n'êtes pas sérieux !* ». D'autre part, c'est méconnaître la nature profonde du dialogue, dont le but n'est pas de convaincre son interlocuteur.

David Bohm, physicien et philosophe, nous interpelle dans *On Dialogue* sur le sens du terme : « *"Dialogue" vient du grec "dialogos". "Logos" veut dire "le mot" ou, dans notre cas, nous dirons "le sens du mot" et "dia" qui signifie "à travers" - et non deux.*». Le dialogue n'est donc pas une conversation entre deux personnes (au moins), mais un échange à travers le sens des mots, un voyage à travers ce sens. Cette vision peut paraître très philosophique, mais Bohm ne s'est pas contenté de penser le dialogue, il l'a aussi expérimenté. Via l'organisation de moments d'échanges entre Israéliens et Palestiniens, il démontrait que l'objectif n'était pas de se mettre d'accord : il ne s'agissait pas de convaincre l'autre que sa situation était la plus "vraie" ni la plus terrible, mais de penser ensemble, « *de sorte à agir avec intelligence.* »

Bohm va plus loin : « *Si les gens arrivent à partager leur frustration, leurs différentes hypothèses contradictoires et leur colère mutuelle (…), alors vous avez une conscience collective.* » L'idée n'est alors plus de "faire un pas l'un vers l'autre" comme il est d'usage de le dire dans le cadre d'une négociation, mais bien d'aller l'un avec l'autre. La différence est fondamentale, qui nous amène à abandonner l'envie, même à moitié avouée, d'un objectif, d'une fin au dialogue. C'est dans sa forme la plus désintéressée que le véritable dialogue peut opérer, qu'il s'épanouit dans une position d'ouverture la plus large vers la différence et la diversité.

Le dialogue, au sens où il est un lieu d'échange, d'expression des contradictions, revêt une dimension politique. C'est ce qui nous permet de faire société.

## Apprendre à vivre en désaccord

Dans son ouvrage sur la coopération, le sociologue Richard Sennett insiste sur la "compétence dialogique", qui met au centre la capacité de vivre dans le désaccord plutôt que dans une recherche de l'accord à tout prix : « *La dialectique cherche la coopération comme moyen pour obtenir la synthèse des points de vue, mais n'accorde aucune valeur aux relations créées par le dialogue. (…) Si on coopère juste pour réaliser un but, comme il est très rare de l'atteindre, les liens sociaux se dégradent au lieu de se renforcer. La coopération n'est pas, pour moi, l'art de se mettre d'accord mais plutôt de savoir écouter et de savoir vivre le désaccord.* » (*Philonomist*, entretien, 2020).

Or, dire que l'on n'est pas d'accord n'est pas facile, nous en avons tous fait l'expérience. Il n'est pas toujours aisé de manifester son désaccord au sein d'un groupe social quel qu'il soit. Dans le cadre professionnel, l'entrée dans le dialogue s'accompagne de « *coûts sociaux et politiques* » (Detchessahar, 2003). Dire que l'on n'est pas d'accord en entreprise, c'est prendre le risque de s'exposer à la critique, à une potentielle agressivité, au risque du conflit. Souvenez-vous la dernière fois que vous avez osé manifester publiquement votre désaccord en réunion… Il y a fort à parier que votre rythme cardiaque se soit légèrement accéléré. Dans le cadre personnel, on fait aussi parfois le choix de mettre les sujets de désaccord sous le tapis pour, dit-on, « *maintenir de bonnes relations.* » Il y a là l'idée que la conflictualité entraînerait forcément une dégradation de la relation, une blessure narcissique indélébile.

Car lorsqu'il est question de dialogue, il est aussi question d'ego. Les affects entrent en jeu et l'on peine parfois à dissocier l'idée, le propos, de la personne qui l'exprime. Plus qu'une "formation au dialogue", il nous semble important de veiller à la régulation des moments de dialogue. Pour qu'un dialogue effectif puisse s'épanouir, il faut nécessairement créer un cadre propice dans lequel les participants se sentent en sécurité pour partager des points de vue contradictoires.

Nous ne pensons pas ici aux espaces faussement *bienveillants* - entreprises dites libérées ou start-ups brandissant à tout-va des valeurs de collaboration et d'ouverture. Dans les organisations a-hiérarchiques qui prônent une liberté de parole totale, il est en réalité souvent difficile d'exprimer un désaccord, qui irait « *à l'encontre des valeurs qui soudent la communauté* ». Lorsque les rôles ne sont pas clairement définis, les organigrammes perçus comme "rétrogrades", une hiérarchie informelle s'installe et les rapports de force, eux, subsistent. Dès lors, le dialogue devient difficile, tous ne se sentent pas légitimes pour parler.

C'est pourquoi il ne faut pas nécessairement avoir peur du cadre. Les dispositifs de régulation permettent de protéger les individus, d'éviter les formes d'abus de pouvoir qui nuisent au dialogue au sens "*bohmien*" du terme. Car si le dialogue n'est pas consensus, il n'est pas non plus absence de contestation.

## Nourrir le dialogue intérieur

Tel que nous en avons dessiné les contours, le dialogue s'il se fait avec d'autres se fait tout autant en soi. C'est le « *dialogue intérieur* », qui naît du « *dialogue apparent* », selon Mathieu Detchessahar et Yves Clot : « *Le dialogue apparent, c'est lorsque deux locuteurs au moins discutent, expriment leurs arguments et réagissent aux propositions de l'autre. Dans le même temps, les répliques du dialogue apparent interfèrent avec le dialogue intérieur de chaque participant (…) A la fin du dialogue apparent, chacun emporte les mots de l'autre qui continueront de l'interroger, de le bousculer, de l'éclairer…* »

C'est là toute la richesse du dialogue. Si, à l'issue de l'échange, on n'est pas d'accord, cela ne signifie pas que nous n'avons pas fait évoluer nos points de vue. Le dialogue ne prend pas fin lorsque la discussion s'arrête.
Il nous faut davantage penser le dialogue comme une posture d'ouverture, un cheminement, plutôt que

comme un simple outil de gestion pour les relations sociales ou un simple caprice de la mode managériale. S'attacher au cadre et à la régulation de la parole est indispensable. Pour autant, il ne faudrait pas que l'attention portée au processus, à la forme, nous amène à en aseptiser le fond. Il arrive que, dans certains collectifs, on se passionne pour les "conditions du dialogue" au détriment du fond. A force de vouloir répondre à la question « *comment allons-nous nous parler ?* », on ne sait plus de *quoi* nous parlons, et surtout la spontanéité du dialogue peut se trouver empêchée. Il nous est parfois plus facile de nous « cacher » derrière la forme pour ne pas aborder les questions de fond. Que pense-t-on du potentiel rachat de l'entreprise ? L'écologie est-elle compatible avec le social ? La relocalisation de notre activité est-elle viable ? Ces exemples de questions qui agitent nos collectifs et entreprises témoignent du fait qu'il est sûrement plus important d'enclencher une véritable dynamique de dialogue collectif que de chercher à tous se mettre d'accord.

Se former au dialogue, c'est surtout l'expérimenter. Au bureau, ou entre amis, peu importe, parlons-nous ! Autorisons-nous à avancer ensemble *au travers du sens des mots*, sans chercher à convaincre l'autre à tout prix. Pensez que votre prochain dîner en famille pourrait être un excellent cas pratique. Vivement Noël ! ■

*Atelier autour des conflits sociaux avec le sociologue du travail Henri Vacquin*

*Atelier avec Maître Hirbod Dehghani Azar sur la négociation*

# IL FAUT QU'ON SE PARLE (SAINEMENT)

*Cofondateur en 2017 de l'association* Latitudes, *avec d'autres étudiant(e)s et enseignant(e)s de* CentraleSupélec, *Augustin Courtier se demande ici comment* « améliorer les relations humaines grâce à un dialogue réinventé. » *Se nourrissant tant de son expérience propre, au sein de la promotion, que d'observations plus générales et sociétales, il en appelle à un décloisonnement général des divers environnements personnels, à une forme d'humilité dans les échanges, et à une nécessaire* « formation au dialogue ». *Ceci, pour aménager un terreau d'échanges plus propice à des avancées collectives.*

**Augustin COURTIER**
Cofondateur de l'association *Latitudes*, qui encourage et accompagne l'utilisation des technologies au service de l'intérêt général dans les écoles, universités et entreprises du numérique.

Dans son introduction générale à *La Voie*, Edgar Morin souligne : « *La conscience de la nécessité vitale de changer de voie est inséparable de la conscience que le grand problème de l'humanité n'a cessé d'être celui de l'état souvent misérable et monstrueux des relations entre individus, groupes, peuples.* » Que l'on croit ou non à la nécessité de changer de voie, les guerres, conflits sociaux ou encore la radicalisation des idées politiques sont autant d'illustrations de nos relations humaines « *misérables* ». Malgré des siècles d'apprentissage, nous n'avons toujours pas réussi à créer un climat sain de dialogue et de communication entre nous. On ne comprend pas l'autre, qui a des idées fausses et devrait plus nous écouter. Sauf que par symétrie, "l'autre , c'est soi". Alors, comment, par des petits pas, pouvons-nous à notre échelle améliorer les relations humaines grâce à un dialogue réinventé ?

À travers plusieurs expériences vécues avec ou en dehors de *Social Demain*, je m'interroge en effet sur la façon dont l'environnement de dialogue, notre posture et les outils mis à notre disposition peuvent créer les conditions de

relations humaines propices à des changements de société souhaitables.

## L'importance de l'environnement personnel

Notre environnement conditionne nos idées, notre façon d'être et d'interagir avec les autres. Nous ne pouvons pas vivre ce que vivent les autres, mais nous pouvons cultiver d'une part le fait de côtoyer des personnes qui vivent dans des environnements différents du nôtre, et d'autre part le fait de se mettre à leur place pour mieux comprendre leurs idées, et ainsi mieux dialoguer. Or il apparaît qu'il est plus confortable de vivre entouré de personnes qui nous ressemblent, et parfois difficile de se sortir de cette dynamique – comme l'illustre parfaitement l'artiste Nicky Case dans son jeu en ligne *Polygons*.

Pourtant, développer une empathie avec l'autre permet de créer les conditions d'un dialogue plus sain. Cela débute bien évidemment par davantage de diversité au sein des territoires et des institutions qui les composent - par la pratique d'activités culturelles, sportives, etc. qui permettent ces interactions. Mais cela ne suffit pas, il faut travailler cette rencontre entre le rural et l'urbain, entre les métiers manuels et intellectuels, etc. J'ai été marqué cette année par la rencontre avec plusieurs membres de la promotion *Social Demain* qui n'ont pas du tout vécu la même histoire que moi. S'ouvrir à leurs émotions, à leur histoire permet de mieux comprendre leurs idées et de créer un espace de dialogue plus sain pour trouver des solutions collectives.

Le reportage *La Cravate*, de Mathias Théry et Etienne Chaillou, qui retrace le quotidien d'un jeune militant du *Front national* lors de l'élection présidentielle de 2017, a également été une découverte éclairante à ce sujet. Je n'ai personne dans mon entourage qui adhère à ces idées, mais cette histoire force l'empathie, et j'imagine que l'on gagnerait toutes et tous à réussir à comprendre l'origine de nos idées et convictions respectives.

## Apprendre à avoir tort

En janvier dernier, nous avons assisté aux débats sur la réforme des retraites à l'Assemblée Nationale. J'ai vécu cela comme une représentation théâtrale très pauvre du point de vue des idées et de la qualité du dialogue. Ce n'est sans doute que la conséquence d'un autre problème : la difficulté à reconnaître que l'on a tort. Dans le domaine politique, de ma position d'observateur citoyen, j'ai le sentiment qu'il y a d'une part les élus, qui se sentent obligés de justifier leur bilan en bloc, et d'autre part l'opposition, pour laquelle le bilan des élus est toujours insuffisant. Pour une situation de dialogue saine, ces deux groupes antagonistes gagneraient à reconnaître leurs torts et leurs erreurs. Il ne s'agit pas, comme l'expliquent bien Juliette Fronty et Pauline Rochart dans l'articlé précédent, de faire simplement un pas vers l'autre, « *mais bien d'aller l'un avec l'autre* », d'identifier comment on peut se tirer vers le haut mutuellement.

À ce titre, j'ai été marqué par les échanges que nous avons pu avoir avec Pierre-André Imbert conseiller social d'Emmanuel Macron. Pendant la discussion, il a principalement justifié les choix réalisés par le gouvernement. Après celle-ci, nous avons eu du mal à accepter les erreurs commises par ce gouvernement – et leurs explications. Or j'ai l'impression que reconnaître les fautes commises des deux côtés permettrait de bâtir un projet collectif plus fort. Le problème c'est, que personne ne veut commencer, étant donné qu'il faudrait alors se placer dans une position mal considérée, dite "de faiblesse".

## Se former au dialogue

Au-delà de ces deux premiers points, plusieurs outils permettent de consolider des relations moins « *misérables* » que celles décrites par Edgar Morin, comme la communication non violente. Toutefois, trop peu de temps est consacré à leur enseignement, et ce dès le plus jeune âge. De manière générale, on apprend à écouter le professeur, mais pas à dialoguer avec lui ni entre camarades. Le professeur est le "sachant" qui transmet le savoir. Entre camarades, on mime nos modèles : les adultes. La boucle est bouclée. Pour rompre ce cercle vicieux, on devrait voir fleurir des temps dédiés à l'apprentissage du dialogue et des relations humaines, comme cela peut être le cas dans la culture de l'éducation démocratique.

Ai-je ici enfoncé des portes ouvertes ? Beaucoup de ces ingrédients relèvent du bon sens, mais comment ne pas céder aux sirènes de nos habitudes contre-productives en matière de dialogue ? C'est tout l'enjeu, tout comme le dialogue au sein d'un couple nécessite des efforts constants et renouvelés. Sauf qu'à plusieurs millions – voire milliards –, il faut redoubler d'efforts pour se familiariser, dès le plus jeune âge, avec des relations humaines saines, et les faire vivre tout au long de notre vie. ■

# PRENDRE DU RECUL SUR NOTRE ATTITUDE DANS LE DIALOGUE

*Consultant spécialisé en RSE et Droits de l'Homme, par ailleurs porteur d'un projet visant à tirer bénéfice du digital pour rebooster le dialogue social au sein des entreprises, David Bezagu a souhaité, après avoir pris connaissance du texte d'Augustin Courtier, proposer un article "en miroir" de ce dernier. Sous un angle plus "technique", il se base sur le modèle de Glasl, présenté à la Promo' par l'avocat Hirbod Dehghani-Azar.*

**David BEZAGU**
Consultant en RSE et Droits de l'Homme pour *twentyfifty* et porteur d'un projet visant à redynamiser le dialogue social en entreprise grâce au digital.

L'actualité médiatique nous rappelle régulièrement combien il peut parfois être difficile de se parler, en France, entre individus avec d'opinions opposées. Augustin évoque, dans son article, certaines de ses expériences dans le cadre de *Social Demain*, et rappelle bien certaines des attitudes qui semblent essentielles pour mettre en place un dialogue sain : tout d'abord faire l'effort d'aller vers l'autre, celle ou celui qui a des opinions différentes des miennes, celle ou celui qui me cause du désagrément.

Aller à sa rencontre, concrètement, sur le terrain, en se débarrassant des postures et symboles inutiles. Quelque chose de valable en premier lieu pour ceux qui sont dans une position de pouvoir, mais aussi pour leurs interlocuteurs. Ensuite, être prêt à sincèrement recevoir les idées de l'autre, à écouter, plutôt que simplement "entendre", et à prendre du recul sur ses propres idées. Augustin prend l'exemple de l'Assemblée nationale, qui est le lieu du dialogue politique et de la création de compromis au quotidien (pour l'intérêt général), et qui pourtant semble sou-

vent paralysée. Enfin, il y a le travail préalable : chercher à comprendre le parcours qui a amené l'autre à adopter des opinions différentes, son bagage, ses influences, et observer ses propres préjugés.

Toutes ces attitudes n'ont rien d'une position naïve face au dialogue. Être en désaccord est parfaitement normal et sain, dans nos débats de toutes sortes. Adopter ces attitudes, c'est simplement se donner les moyens de faire avancer le dialogue dans le respect de l'autre, peut-être même d'aboutir à une solution. Alors que l'on peut dire, sans trop prendre de risque, que les alternatives ne mènent qu'à l'impasse.

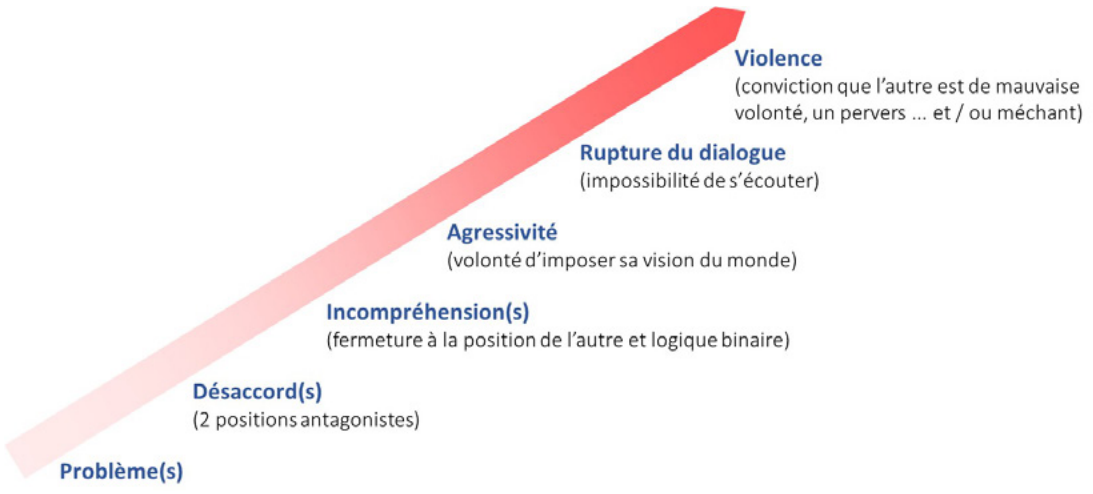
Une rencontre Social Demain avec Hirbod Dehghani-Azar, avocat à la Cour d'Appel de Paris et Directeur de l'Institut de Formation à la Médiation et la Négociation, nous a offert une grille de lecture intéressante du conflit dans le dialogue : le modèle de Friedrich Glasl.

L'illustration ci-dessous est simple, mais reflète bien certaines situations dont nous avons tous été témoins, dans notre vie personnelle ou dans l'actualité. Plus le dialogue s'envenime, plus la situation se tend et moins l'accord entre les deux parties est possible. Il y a un point de bascule, entre le "désaccord" et "l'incompréhension". On passe de la confrontation factuelle de points de vue au jugement de l'autre ("elle/il a tort", "elle/il ne comprend rien", etc.). Et à partir de là, il peut être difficile de sortir de l'impasse sans intervention extérieure - telle que la médiation. C'est le principe de la désescalade : réussir à faire redescendre les deux parties aux échelons inférieurs pour revenir à la position de "désaccord" initiale et recréer la relation. Peut-être même aller encore plus loin vers la gauche et arriver progressivement à un accord, une solution qui dans l'idéal sera "gagnant/gagnant".

Il peut s'avérer intéressant de se demander si ce modèle peut s'appliquer non seulement à des problèmes ponctuels mais aussi à des problèmes sociétaux plus profonds. Des situations difficiles qui perdurent, peut-être sur des années, un sentiment d'être ignoré et stigmatisé qui s'installe, et enfin des actions spectaculaires pour se faire entendre… Si elle est applicable dans de tels contextes, la petite illustration ci-dessous illustre bien là également le besoin essentiel de désescalade : revenir à une position d'écoute et de considération sincère de certains pans de la société, avant même de commencer à parler solutions.

Dans un autre contexte, celui des relations sociales d'entreprises, ce modèle et le principe de désescalade font écho à des initiatives, comme les Formations communes au Dialogue social de l'INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ou le dispositif ARESO (Appui aux RElations SOciales) du réseau Anact-Aract, et soulignent leur importance.

Dans leur analyse de février 2020 sur les Gilets jaunes et la grève contre la réforme des retraites, Denis Maillard et Philippe Campinchi se demandaient avec un peu d'inquiétude : « *Sommes-nous alors condamnés à vivre chaque année une éruption sociale de plus en plus forte ? Jusqu'à quand ? À quel moment les digues démocratiques cèderont-elles ?* ». Peut-être est-il temps de questionner nos attitudes dans le dialogue, pour refaire société… ■




*L'escalade du conflit, d'après le modèle de Friedrich Glasl (Hirbod Dehghani Azar)*

# L'ENTREPRISE,

## L'EXPÉRIENCE DE L'ALTÉRITÉ

*Consultante spécialisée dans le futur du travail et des organisations, Pauline Rochart livre ici une réflexion originale sur l'entreprise, nourrie par son expertise en la matière.*

**Pauline ROCHART**
Consultante indépendante spécialisée dans les mutations du travail et des organisations à l'aune du numérique.

Dans mon ancienne entreprise, mon voisin d'open-space vouait une passion pour la chasse à courre. Lui faisait face une collègue partageant régulièrement des vidéos de *L214*. Au deuxième étage, la pratique de la messe dominicale était courante ; au troisième, on militait pour la cause LGBT. Autant vous dire qu'il y avait de l'ambiance à la pause dej' ! Issus d'horizons très différents, on bossait ensemble, et ça se passait – Ô surprise – relativement bien. Et si, finalement, c'était aussi ça, la vie de bureau : une expérience quotidienne de l'altérité ?

Après plusieurs années en entreprise, je suis devenue indépendante en 2019. Freelance et ravie de mon choix, je me pose néanmoins la question de l'individualisation de notre rapport au travail. Car la montée du travail indépendant traduit, entre autres, une volonté de *choisir* : son métier, ses horaires, son mode d'organisation, ses partenaires voire ses clients. Or, si cette soif de se réaliser dans son travail, de se sentir *aligné* avec ce que l'on fait et *avec qui* on le fait n'est pas nouvelle et ne concerne d'ailleurs pas que les indépendants, que dit-elle de notre rapport au travail ?

### Une revendication légitime

Toutes les enquêtes le confirment : cette quête de sens est une revendication de plus en plus partagée par les travailleurs. Elle ne concerne pas seulement quelques happy-few, néo-artisans reconvertis en brasseurs ou fromagers dans l'Est parisien. Quoi de plus compréhensible ? Les méthodes de management "modernes", basées sur la logique du calcul et de la rentabilité, ont privé les employés de leur subjectivité. On ne leur demandait

pas de penser, mais d'appliquer les procédures, on les invitait à se fondre dans la « culture d'entreprise ».

Cette organisation du travail est de plus en plus décriée. L'experte Laetitia Vitaud, par exemple, préfère substituer au travail considéré comme *labeur* une acception liée à la notion d'*ouvrage*, découlant des valeurs de l'artisanat. En choisissant de se mettre à leur compte ou de se reconvertir, certains tournent le dos à un monde du travail qui ne leur convient plus. D'autres îlots de résistance prolifèrent, ne se manifestant pas forcément par une rupture avec le salariat : les "intrapreneurs" veulent "hacker" leurs organisations de l'intérieur, d'autres encore rejoignent des sociétés labellisées "B-Corp", soucieuses de leur impact sociétal et environnemental. On ne peut que s'en réjouir.

Mais n'est-on pas allé trop loin ? A force d'enjoindre les travailleurs à se reconnecter à leurs *aspirations profondes*, n'a-t-on pas laissé trop de place à la subjectivité ?

## Qui se ressemble s'assemble

Dans leur essai *Happycratie*, Eva Illouz et Edgar Cabanas explorent les manifestations de cette injonction au bonheur, corollaire d'une idéologie libérale où le bien-être individuel est érigé en valeur suprême. Dans le monde du travail, après des années de standardisation, le "moi" refait surface. Il n'y a qu'à observer l'évolution des discours managériaux : on ne parle plus de "qualifications" mais de "talents" ; en situation de conflit, il n'est plus conseillé de contacter son délégué du personnel mais de se faire "coacher"...

En 2015, Danièle Linhart pointait les dérives de la sur-humanisation du management dans son essai *La Comédie humaine du travail*. De fait, les théories du management, basées sur l'exaltation du talent individuel et la compétition, ont surtout eu pour effet de détricoter les liens sociaux - et donc les éventuelles luttes collectives - au sein des entreprises.

Pour autant, ce délitement du collectif n'est pas l'unique fait de dirigeants ou de consultants malintentionnés : l'effondrement des corps intermédiaires - partis politiques, syndicats - a ouvert l'autoroute à l'expression de la subjectivité au travail. Au lieu de "s'encarter" ou de s'engager dans une asso de quartier comme autrefois, il s'agit désormais, au sein même de la sphère du travail, de s'entourer de collègues qui partagent nos convictions.

Mais l'envers de la médaille n'est-il pas le risque d'une homogénéisation des groupes sociaux ? Il n'y a qu'à faire un tour dans certains collectifs d'indépendants – ou start-up – pour constater que la diversité des parcours ne saute pas aux yeux. A quelques exceptions près, ces nouveaux collectifs de travail présentent des caractéristiques sociologiques communes, et les "rencontres du 3ème type" s'y font rares. Un entre-soi qui, soit-dit en passant, sévit également dans certaines entreprises du CAC 40 ou au sein des grands corps de l'État.

Or, on peut se demander si l'expérience du travail, ce n'est pas justement entrer en relation avec des gens qui ne pensent pas comme nous, qui n'ont pas les mêmes "backgrounds".

## L'entreprise, ce n'est pas que du *kif*

L'aspiration à se réaliser dans son travail est légitime. Mais que penser des discours qui présentent l'entreprise comme un lieu "d'aventure", où l'on vient vivre des "expériences mémorables" ? Cette vision hors-sol du travail réel ne peut que créer de la déception. Le travail n'est pas l'expérience linéaire du *kif* absolu, en compagnie de gens qui nous ressemblent.

Que l'on soit salarié ou indépendant, le travail c'est avant tout faire œuvre commune. Même un freelance ne dépend pas que de lui-même. Le travail n'est pas seulement un espace de sociabilisation, c'est aussi le lieu des interdépendances.

Travailler, c'est faire l'expérience de ce qui résiste : cela ne se passe pas toujours comme on voudrait. Le bureau, l'atelier, l'espace de co-working sont aussi des lieux de contraintes, d'obstacles à surmonter, de tâtonnement au sens que donne Fanny Lederlin à l'action dans *Les dépossédés de l'open-space*. C'est d'ailleurs ce qui fonde l'autonomie au travail : pouvoir décider de la meilleure stratégie à adopter pour résoudre tel ou tel problème. Face à l'adversité, les travailleurs se sentent utiles : au plus fort de l'épidémie de COVID, si les témoignages de soignants racontaient la fatigue et le désarroi, certains disaient aussi la satisfaction d'avoir retrouvé des marges de manœuvre. Face à l'ampleur de l'urgence, libérés de certaines contraintes administratives, ils ont fait face ensemble aux difficultés.

La montée du travail indépendant est un signal fort qui enjoint les organisations à se transformer. Les plus jeunes ont raison d'être exigeants : ils ne sont pas "pourris gâtés", ils *pensent* leur relation au travail. Néanmoins, ne perdons pas de vue que l'expérience du travail, c'est aussi apprendre à faire œuvre utile avec des gens que l'on n'a pas nécessairement choisis. C'est accepter d'être bousculé, poussé dans ses retranchements. On n'est pas à l'abri d'une bonne surprise. Sur ce, je vais déjeuner avec d'anciens collègues. Ceux du deuxième étage. ■

# SOCIÉTÉ, ENTREPRISE : DOIT-ON SOLLICITER

## L'AVIS DE TOUS ?

*Pour aborder cette épineuse question, la psychologue et consultante Emma Pitzalis a sollicité l'expérience et les réflexions de Thibaud Brière et Pierre Dulau, deux philosophes bien aux prises avec le réel. A eux trois, ils ont creusé des terrains tels les approches participatives, la hiérarchisation des tâches et l'articulation des spécialités au sein d'une œuvre collective, et les sentiments humains ressentis au cours d'un débat.*

**Emma PITZALIS**
Psychologue clinicienne de formation, psychothérapeute et consultante au sein du cabinet *Stimulus*.
Chroniqueuse pour la rubrique Risques psychosociaux des *Editions Tissot*.

La fierté légitime que nous inspire notre régime démocratique, basé sur une attention égale accordée à la voix de chacun, peut nous inciter à étendre ses principes au-delà du cadre politique. C'est par exemple le cas dans les démarches de prospections sociales, qui voient en ce moment se déployer un effet de mode quant aux pratiques dites "participatives". Mais la participation suppose un cadre hiérarchique clairement défini pour être opérante. Il peut donc être problématique, dans un processus participatif, de partir du principe que "chaque voix en vaut une autre". Malgré l'enthousiasme et la bonne volonté généralement générés par ce concept, les résultats obtenus sont rarement satisfaisants. Parce que les propositions sont impossibles à déployer dans les conditions présentes, que le

---

Cet article a été écrit par **Emma Pitzalis** - Autrice du *Guide de survie au pays de la psychothérapie, Manuel pratique pour les "psys" débutants* (Enrick B. Editions) - , avec l'aimable participation de **Thibaud Brière** - Philosophe accompagnant les entreprises depuis plus de 20 ans, également associé au Programme d'études sur les organisations post-managériales et la libération des entreprises (PEOPLE) - et **Pierre Dulau** - Professeur de philosophie au Lycée international de Strasbourg, auteur du *Dictionnaire paradoxal de la philosophie* (Lessius) et d'ouvrages sur la pensée de Heidegger et des antiques (*Heidegger pas à pas*, Ellipses) -.

processus de décision ne leur permet pas d'aboutir, ou qu'elles ne s'avèrent finalement pas efficientes.

Il existe donc un décalage entre les attentes et les moyens d'une part, et les réalisations qui en découlent d'autre part. Des processus aussi complexes qu'implicites semblent être à l'œuvre dans le processus participatif, à la rencontre de phénomènes psychosociaux et de paradoxes conceptuels. Alors, quelles peuvent être nos ambitions pour faire "participer" demain ?

## Se méfier de l'injonction à la participation

Du latin *participare*, "participer" désigne le fait de prendre part à une action ou une œuvre quelconque. Or, le principe de communauté humaine suppose que chaque individu participe de fait à la vie sociale. Être un citoyen, c'est *prendre part* à la société - y *participer*. En ce sens, appeler les citoyens ou les salariés à participer constitue une injonction paradoxale. Illustration : je demande à mon compagnon d'être spontané. Deux possibilités : Soit il agit *volontairement* de façon spontanée, auquel cas il ne l'est pas vraiment puisqu'il répond à ma demande, soit il ne change rien, mais il ne la satisfait pas.

En prescrivant la participation, nous nions du même coup la participation nécessaire des individus. Dans *Donner et Prendre*, le sociologue Norbert Alter alerte quant aux risques de la négation de ce "don" spontané pour la santé des collectifs de travail : moindre capacité à coopérer, sentiment de ne pas trouver de "sens", conflits interpersonnels.

## S'entendre sur le sens du verbe

La participation sous-entend également l'unité d'un groupe au service d'un objectif. Les moyens et l'arbitrage des prises de décision permettront de le concrétiser. Cela suppose de s'entendre à la fois sur le sens que l'on donne au verbe participer, et sur les solutions qui pourraient s'avérer pertinentes pour atteindre l'objectif.

Les œuvres humaines, des plus simples aux plus complexes, des plus concrètes aux plus abstraites, ne procèdent jamais d'une participation ouverte en tout, mais d'une initiative individuelle qui reconnaît la nécessité d'une participation. Le 7ème art constitue par exemple une pratique hautement collective, et donc participative : chacun y occupe un rôle précis et hiérarchisé. Mais il ne saurait être question ici d'appliquer le principe démocratique. Un film est le résultat de la vision d'une personne, qui se fait assister par ceux qui vont participer à sa réalisation, en subordonnant leurs envies et idées à la volonté maîtresse du réalisateur.

Pour beaucoup d'entre nous, la "participation" évoque davantage une approche démocratique des idées, selon laquelle les différentes voix ne peuvent être hiérarchisées puisqu'elles sont d'égale valeur. Il existe donc une contradiction entre la définition étymologique du mot participation et le sens qu'on lui donne : on ne peut participer qu'à quelque chose qui préexiste.

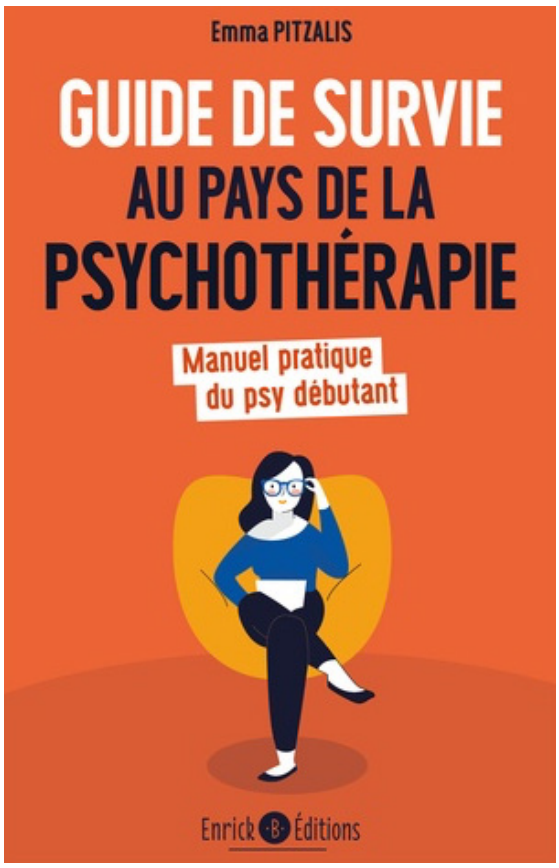
## Multiplication d'un principe versus addition des points de vue

Par essence, les processus menant aux réalisations collectives sont anti-démocratiques : ils font appel à une spécialisation des savoir-faire et des êtres. Il est impossible de réaliser un film sans connaissance technique. Nous avons besoin d'experts dont l'avis prévaut sur celui des autres.

Le résultat de processus décisionnels ou créatifs semble, pour le profane, être une addition d'idées et de points de vue. En réalité, les œuvres de l'esprit reposent sur des démarches multiplicatives – et non pas additionnelles. En effet, c'est, par exemple, en démultipliant les facettes d'une même idée qu'un conteur parviendra à proposer une histoire cohérente. Là où le spectateur verra une succession de scènes ou de chapitres, le créateur verra lui le déploiement nécessaire de toutes les facettes d'une seule et même idée.

La complexité n'est pas le résultat de l'addition de composants : chaque élément mis en jeu ne prendra sa valeur que dans son rapport avec les autres. Une couleur nous semblera belle ou laide selon les couleurs qui l'entourent. Un mot, grossier dans un contexte, sera magnifique dans un autre. De la même façon, le langage informatique comporte seulement deux signes (0 et 1), qui n'ont aucune valeur en eux-mêmes, mais dont l'agencement fournit rétrospectivement du sens.

Il en va de même des questions sociales et managériales. Pour résoudre le problème du logement ou de l'évaluation de la performance, il ne faut pas "additionner" les propositions, mais tenter au contraire de découvrir le principe à partir duquel une solution raisonnable peut être atteinte.




## Ne pas se laisser impressionner par l'apparence du conflit

Les experts s'entendent sur la nécessité d'expliciter le plus clairement possible les objectifs de la participation et du processus de décision qui permettront de faire aboutir le projet. Sans cela, les participants pourraient se trouver dans une situation plus propice au conflit qu'à la participation. Pourtant, même lorsque ce cadre est fermement établi, que les animateurs ont de l'expérience et que les participants sont à priori bienveillants, on observe immanquablement des tensions.

Notre nature biologique nous fait vivre des sensations et des émotions vives lorsque nous débattons. Le dialogue nécessite en effet d'être contradictoire pour permettre d'intégrer les différents points de vue. Il existe toutefois un glissement dans l'acceptation des formes de conflits que nous tolérons ou non, et plus largement concernant l'extériorisation de la souffrance humaine, selon André Comte-Sponville. La bienveillance ne doit pas être confondue avec l'absence de confrontation, l'écoute des opinions avec une absence de hiérarchisation des rôles. Autrement, on ne pourrait faire l'apprentissage de cette saine expression du conflit d'idées.

## Tempérer l'enthousiasme de notre communication

Notre foi sincère dans la participation nous incite à la promouvoir avec passion. Cette communication positive peut accentuer la méfiance de ceux qui ne seraient pas acquis à cette cause, mais aussi la déception de ceux qui en auraient conçu une mauvaise expérience. C'est ce que l'on nomme "l'effet rebond" : l'état d'esprit initial d'une personne que l'on essaie de convaincre se renforce au lieu de changer. Cet effet est d'autant plus puissant que l'individu perçoit que sa liberté risque d'être limitée ou qu'on le pousse à faire ou à croire quelque chose (Jack W. Brehm, 1966).

Nous devons veiller à ce que les pratiques participatives ne travaillent pas contre leur objectif sous-jacent : initier un cercle vertueux de sens et d'engagement. Sacha Guitry écrivait : « *Ce qui, probablement, fausse tout dans la vie, c'est qu'on est convaincu qu'on dit la vérité parce qu'on dit ce qu'on pense* ». Plus, tard, Eric-Emmanuel Schmidt dit : « *La sincérité, c'est le contraire du discernement* ». Le risque est de diviser plutôt que de rassembler. A terme, cela pourrait mener à une cristallisation des stéréotypes des groupes les uns vis-à-vis des autres.

## Trouver d'autres voies

L'élaboration d'un projet nécessite l'expression d'une vision individuelle, raffinée à l'aide d'une participation ciblée et utile. On ne peut pas "créer" une vision à plusieurs. C'est peut-être cette intuition qui nous a conduits à contractualiser la hiérarchie des rôles, via le vote ou le contrat de travail.

Nous utilisons aujourd'hui, à tort, le verbe "participer" sous une forme intransitive, la juste expression étant "participer à" - à quelque chose qui préexiste à cette participation. Cette vision, et la volonté de la réaliser, ce sont les verbes "initier" et "entreprendre" qui les désignent. Notre ambition concernant la participation, malgré sa noblesse, ne doit pas nous masquer cette différence. Nous prendrions, sinon, le risque de n'avoir plus que des *participants*, qui ne pourraient plus participer à rien, faute d'avoir su identifier la nécessité d'avoir également des "initiateurs". L'émergence de leaders reconnus de leurs semblables restera, de tous temps, un enjeu social de premier ordre. ■

# Engagement

***Multi-casquettes et militants***

*Ils ont entre 28 et 35 ans, et portent déjà plusieurs casquettes : respectivement fonctionnaire territoriale ET administratrice d'ONG, juriste ET directrice d'association, Secrétaire générale adjointe de l'*UNSA éducation *ET membre du* Conseil supérieur de l'Éducation... *Quand ce n'est pas le cas, ils exercent des responsabilités de premier plan au sein de leurs parti, collectif ou entreprise et n'hésitent pas à avancer à visage découvert, à porter haut la voix sur les terrains politiques ou sociétaux...*

***Échos variés***

*Arrivés au sein de la promo* Social Demain, *riches de leurs expériences propres et originales, souvent ancrés eux-mêmes dans l'actualité la plus immédiate, ils ont tous accepté de livrer un texte particulier, chacun à leur manière. Chloé Bourguignon et Léa Grujon ont eu la lumineuse idée de s'interroger mutuellement, l'une l'autre, sur leurs rapports respectifs à l'engagement, nourrissant ainsi un terreau propice à la réflexion. Morgane Verviers, de son côté, s'est attachée à mettre en perspective les concepts d'empowerment et de représentativité, de collectif et d'accessibilité.*

***Trajectoires***

*Trois acteurs directement impliqués, enfin, partagent ici avec nous, leur point de vue sur des pans entiers de notre actualité la plus récente, se racontent en tant qu'observateurs situés aux premières loges, en tant que parties intégrantes de leur sujet, en tant qu'innovateur, représentant politique ou militant hospitalier.*

*Sur les manifestants, à travers le prisme particulier de leur dénombrement, de leur "comptage" par de nouvelles méthodes techniques, pour Jocelyn Munoz de* Deep Opinion / Occurence. *L'occasion de réaliser en quoi une véritable querelle des Anciens et des Modernes se joue ici, sur un matériau éminemment politique.*

*Sur l'état des services hospitaliers, au lendemain du* Segur de la Santé, *pour Hugo Huon du* Collectif Inter Urgences, *qui dresse la chronique contrariée des relations entre ces services et la puissance publique.*

*Sur la représentation nationale au sens propre, pour le député de la Vienne Sacha Houlié, qui, au travers de la relation de son parcours au sein de la promotion, affirme haut et fort son goût du militantisme, du jeu politique et la réalité de l'engagement sous toutes ses formes au sein de la jeunesse.*

**L'équipe de *Social Demain***

# ENGAGÉ.E.S : PARTOUT, TOUT LE TEMPS ?

*L'une est responsable syndicale, l'autre directrice d'association. Toutes deux investies dans le secteur associatif et sensibles aux actions qui favorisent le pouvoir d'agir citoyen, elles livrent, sous forme d'une interview croisée, leur ressenti, à partir de leurs expériences respectives, sur l'état de la mobilisation et de l'engagement en 2020.*

**Chloé BOURGUIGNON**
Fonctionnaire territoriale ; Secrétaire générale de l'UNSA dans le Grand-Est ; Administratrice de l'ONG *Oxfam France* entre 2016 et 2020.

**Léa GRUJON**
Juriste, Directrice de *Possible*, association nationale donnant l'envie et les moyens d'agir aux citoyen.ne.s dans le secteur carcéral ; Administratrice de l'Observatoire International des Prisons.

Changement climatique, exacerbation des inégalités… A la question « Comment faire sa part ? », les réponses apportées prennent des formes diverses et parfois inédites, voire contradictoires. Car si, dans les faits et l'imaginaire collectif, l'engagement est souvent associé à des espaces "traditionnels" (associations, partis politiques, syndicats, services publics), de nouveaux espaces ont fait récemment leur apparition : dans les collectivités (dispositifs de participation citoyenne), les entreprises (RSE, mécénat de compétences), pour les jeunes (service civique)… Le statut-même des structures qui œuvrent pour l'intérêt général est en évolution vers plus d'ouverture – de l'ESS aux entreprises "à missions" – tandis que la quête de "sens au travail" est sans cesse convoquée pour évoquer le besoin d'avoir, par son métier, un impact positif pour la société. Nos expériences respectives nous amènent à interroger les enjeux de "l'engagement citoyen" : l'augmentation des possibilités d'engagement se fait-elle au bénéfice de la société et des personnes engagées ?

***Léa : Comment les différentes organisations peuvent-elles s'emparer de l'envie de s'engager ?***

***Chloé :*** *Le développement de l'engagement constitue une formidable opportunité, quelle que soit l'organisation. Au-delà des espaces traditionnels d'engagement, on s'engage aujourd'hui dans sa ville ou son entreprise, et si cela est positif pour la société, c'est aussi une opportunité de transformer des administrations et entreprises en des espaces plus humains. L'occasion pour des lieux de travail aux fonctionnements très hiérarchiques et verticaux de permettre à leurs*

*salarié.e.s et agent.e.s de s'impliquer plus, et de faire évoluer leur organisation vers un stade pluraliste voire inclusif.*
*Le secteur coopératif se développe, et des citoyen.ne.s s'engagent autour d'un modèle entrepreneurial collectif où le pouvoir est exercé démocratiquement et le profit partagé équitablement. Cet engagement permet par exemple une meilleure protection collective pour des entrepreneur.e.s qui rejoindraient une coopérative d'activité et d'emploi.*
*Pour les associations, cette volonté devrait permettre de renouveler un bénévolat souvent vieillissant, notamment dans les instances de gouvernance. Certaines associations au fonctionnement plus fluide - comme* Extinction Rebellion *- parviennent à mobiliser un nombre important de personnes sur des actions ponctuelles, alors que des associations installées depuis de nombreuses années ne parviennent pas à attirer les plus jeunes.*

***Léa : Quelles sont les limites au développement massif de cet engagement ?***

***Chloé :*** *Les structures traditionnelles évoquées plus haut le savent bien : il faut du temps et des moyens pour permettre l'engagement, et il est parfois difficile de mesurer les effets directs sur la communauté. Cela rentre en contradiction à la fois avec la logique de subvention sur objectifs pour les associations, mais aussi avec les envies de résultats concrets rapides chez les personnes qui s'engagent. Face à une quête de sens et à une diversification des possibilités d'engagement, les associations, syndicats et partis politiques ont pour la plupart du mal à s'adapter. Un engagement de courte durée est également difficilement compatible avec un objectif de transformation de la société.*
*Par ailleurs, l'engagement se manifeste parfois dans des mouvements de contestation spontanés, alors que les phases de concertation ont déjà eu lieu. On s'engage aussi plus facilement "contre" quelque chose qui entrave ses intérêts qu'en faveur d'une cause plus générale. On retrouve enfin cette injonction à l'engagement dans les dispositifs de participation citoyenne : pour être un.e "bon.ne" citoyen.ne aujourd'hui, il faut s'engager dans son quartier, sa ville... avec un vrai risque de "burn-out militant".*

***Chloé : Ton association accompagne l'engagement citoyen sur le sujet carcéral. En quoi ce pouvoir d'agir est-il important ?***

***Léa :*** *Je suis convaincue qu'une cause ne peut avancer si elle n'est pas connue, comprise et activée par tous les rouages de notre société. La question justice/prison est surtout abordée dans l'espace public lors de crimes graves et médiatisés, différents de la justice du quotidien. Or on peut envisager d'autres formes d'intervention citoyenne, moins émotionnelles (de* CodePhenix *et son agence web en détention, au restaurant* Les Beaux Mets *à la prison de Marseille), qui permettent de décloisonner, faire émerger des solutions locales et originales, pour une meilleure insertion des personnes condamnées.*
*Il est donc important d'encourager mais aussi d'accompagner l'engagement citoyen. Sur le sujet carcéral – tabou et difficile d'accès -, l'un des freins vient du fait que la prison est peu connue et que les individus intéressés se sentent illégitimes, démunis ou isolés. Ce sentiment d'impuissance crée pessimisme et démobilisation, et des sujets majeurs disparaissent de notre champ de vision. Outre la sensibilisation, il faut pouvoir aussi informer sur les possibilités d'action ; l'éducation populaire est un bon outil pour cela (chez* Possible, *plus de 20 formats différents, de l'apéro-justice au jeu de l'oie carcéral).*
*Cette implication citoyenne soulève toutefois des questions : quid de la cohabitation entre acteurs spécialisés et ponctuels, experts et profanes ? Jusqu'où former, professionnaliser et accompagner cet engagement ?*

***Chloé : Comment et pourquoi faut-il s'assurer que l'accès à l'engagement citoyen concerne aussi les personnes traditionnellement exclues des espaces démocratiques ?***

***Léa :*** *Si on multiplie les espaces d'engagement citoyen, je pense que ce mouvement doit être inclusif.* France Bénévolat *a par exemple déployé un programme qui favorise l'engagement bénévole des personnes condamnées, tant l'aide aux autres constitue un levier d'insertion. Chez Possible, des personnes anciennement détenues font ou ont fait partie de nos bénévoles, et animent des événements de sensibilisation à la réalité carcérale. Outre le développement de compétences, cette intégration permet de valoriser la parole de personnes habituellement stigmatisées, et renforce la légitimité de nos associations.*
*Cette participation peut s'avérer toutefois complexe. Faire cohabiter, au sein d'un groupe de bénévoles, l'envie d'agir d'étudiantes en droit et l'expertise d'anciens détenus peut amener des décalages et une horizontalité difficile à garantir. Les difficultés psycho-sociales et économiques des personnes sortant de prison posent également la question des priorités dans une démarche d'insertion – recherche d'emploi vs bénévolat -, bien que les deux favorisent confiance et intégration (voir le CV citoyen créé par la* Jeune Chambre Économique *pour valoriser les compétences bénévoles).*
*Au-delà du bénévolat, il me paraît aussi important que les métiers d'engagement ne soient pas l'apanage des plus intégré.e.s. Des dispositifs comme* Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée *ou le programme d'entrepreneuriat social de Singa pour les personnes réfugiées sont à ce titre intéressants.*

L'engagement citoyen tel que nous avons pu l'observer ou le pratiquer aujourd'hui prend des formes multiples, et sans cesse renouvelées (notamment grâce au numérique).

Si on ne peut qu'encourager l'envie d'agir pour la société, cette massification des espaces d'engagement citoyen doit pouvoir être accompagnée, et faire l'objet d'une vigilance pour réfléchir aux dérives potentielles. S'engager peut aussi devenir une contrainte (cf la proposition de certains départements d'astreindre les allocataires du RSA à la réalisation d'heures de bénévolat), ou entraîner des personnes vers un "burn-out militant".

Notre expérience nous a montré qu'en s'engageant dans une cause, en particulier pour la défense des droits des individus, c'est aussi sur nos propres droits que l'on apprend, et sur le fonctionnement des administrations, de la justice, des lieux de travail... Cela change profondément notre regard sur la société, prélude à notre action transformatrice. ■

# QUI PEUT CHANGER LES CHOSES ?

*Secrétaire générale adjointe de l'*UNSA Éducation, *Morgane Verviers s'interroge sur la signification profonde – les significations possibles ? - du concept d'*empowerment, *servi à toutes les sauces (sans véritable définition commune) comme une injonction à être "acteur de sa propre vie". Pour autant, l'égalité des opportunités est-elle garantie à tous ? Les taux d'abstention, le sentiment d'impuissance se réduisent-ils au fil des ans comme peau de chagrin ? Certainement pas. Alors, quel rôle le système éducatif, les corps intermédiaires peuvent-ils jouer pour réduire le prodigieux niveau de défiance en les institutions auquel nous sommes collectivement confrontés ? Et comment analyser, au regard des derniers séismes sociétaux,* « le fonctionnement systémique de notre démocratie sociale » *?*

**Morgane VERVIERS**
Secrétaire générale adjointe de l'*UNSA Éducation*, membre du *Conseil supérieur de l'Éducation*.

« *La France n'est pas avare de paradoxes* », souligne le *Centre national d'étude des systèmes scolaires (CNESCO)* dans un rapport de recherche sur l'éducation à la citoyenneté. De fait, la question de la participation de toutes et tous à la vie démocratique et citoyenne se pose de manière accrue dans un pays qui se targue d'être celui des Lumières, des Droits humains, de la République (c'est-à-dire, de la "*chose publique*").

"*Empouvoirement*", "*capacitation*", "responsabilisation"... Les différentes tentatives pour traduire ce qu'est l'*empowerment* disent la difficulté de déchiffrer cette tendance, qui invite chacune et chacun d'entre nous à exercer son pouvoir d'agir. Dans les entreprises, au sein des organisations syndicales ou associatives, au niveau des politiques publiques ou encore par "l'uberisation" du marché du travail, il semble que la société française ne jure pourtant plus que par cette injonction à être actrice ou acteur permanent. Mais alors, de quoi parle-

t-on vraiment, en recourant sans cesse à cette notion mal définie ? Et comment la rendre concrète pour le plus grand nombre ?

Le développement des tiers-lieux, les mouvements tels que celui de *Nuit debout*, de l'*Affaire du siècle* ou encore de *#MeeToo*, sont autant de symptômes d'une métamorphose de la capacité d'expression, et donc, a posteriori, d'action. Dans un contexte de défiance institutionnelle, ces nouvelles formes d'agora bousculent évidemment les terrains sociaux, largement occupés par les corps intermédiaires.

## Tempérer l'enthousiasme de notre communication

Ainsi, devenu emblématique en quelques années, le concept d'empowerment renvoie invariablement à la notion de pouvoir. Il est alors particulièrement intéressant de le lier à la notion d'égalité des opportunités. En effet, force est de constater que l'égale éligibilité des citoyens aux fonctions représentatives n'empêche pas qu'une part croissante des activités politiques nationales et locales soient comme monopolisées par des "initiés". Éducation et diplômes, réseau social, aisance oratoire … Ne serait-ce pas celles et ceux qui maîtrisent le mieux les "codes" qui parviennent le plus facilement à trouver leur place dans cette forme de professionnalisation de la démocratie sociale ?

Outre le capital individuel, les ressources offertes par l'École font aussi partie de l'équation. Le rapport du CNESCO rappelle que ce sont principalement les engagements à l'âge scolaire qui fondent les engagements civiques à l'âge adulte. Pourtant, alors que notre système éducatif propose un parcours d'éducation à la citoyenneté et une multitude de dispositifs de droits pour la participation des élèves à la vie démocratique des établissements, les Français.e.s, une fois arrivé.e.s à l'âge adulte, présentent un niveau élevé de défiance dans les institutions.

De même, à chaque élection, le taux d'abstention interroge. Le fait de prendre part au vote peut être confronté avec ces premières expériences de participation démocratique que sont notamment les élections des délégué.e.s de classe. Ces fonctions gagneraient à évoluer et à être davantage mises en valeur, afin de permettre la représentation réelle de tou.te.s les élèves d'une classe. Car à l'heure actuelle, très tôt, on peut s'apercevoir que s'asseoir autour de la table de la "représentation" ou de la "négociation" n'est pas si évident.

## Compétences et accessibilité

Analyser, s'opposer, formuler, argumenter, proposer. Autant de compétences nécessaires pour défendre ses droits, en acquérir de nouveaux ou tout simplement prendre part à la vie de la Cité. Ma question, à l'occasion de ce rapport d'étonnement, est donc la suivante : le pouvoir d'agir, si valorisé dans les discours, est-il accessible au plus grand nombre ? Intellectuellement, philosophiquement, idéologiquement, nous répondons spontanément par la positive. Mais alors, comment expliquer le décalage entre ce nouvel idéal et sa concrétisation ?

Ainsi exprimée, la question présuppose, d'une part, que malgré les différentes avancées, il persiste de nombreux sujets de société qui appellent à vouloir changer les choses. Et, d'autre part, qu'en dépit de « l'archipellisation » de la société telle qu'analysée par Jérôme Fourquet (dans *L'Archipel français : naissance d'une nation multiple et divisée*), certaines franges de cette diversité peuvent prétendre à un destin commun.

Il s'agit donc moins, ici, de soulever ce qui relève de la responsabilité individuelle, que d'interroger le fonctionnement systémique de notre démocratie sociale. L'irruption des Gilets jaunes dans le débat public, en novembre 2018, a contribué à rendre encore plus vives et plus visibles les fragilités de notre système démocratique français. À en croire Denis Maillard, alors que depuis des décennies tous les gouvernements se targuent de faire vivre le dialogue social, cette crise prend justement racine dans l'absence du dialogue social.

## Crise et mutations de la représentativité

Sans analyser davantage ce phénomène Gilets jaunes, d'une ampleur nationale largement scrutée, analysée, commentée, force est de constater qu'il fut révélateur de l'existence d'un France ni vue, ni entendue, privée (ou se représentant comme privée) de tout autre moyen d'expression que celui du "soulèvement", de la radicalité.

Or cette crise de la représentativité fait le nid du populisme. L'invisibilité des Invisibles interpelle le domaine politique. Elle interroge aussi les syndicats, les partis politiques, les associations, le monde mutualiste… Les corps intermédiaires proposent une voie pour que chacune et chacun se sente capable d'agir. Mais cette voie se doit de se réinventer si elle espère permettre au plus grand nombre de s'y retrouver.

Bien sûr, tout n'est pas figé. Aussi, certaines innovations sont à suivre de près, telles que la *Convention citoyenne pour le climat*. Largement critiqué comme "institution vieillissante", le *Comité économique, social et environnemental (CESE)* a su former et accompagner des citoyen.nes anonymes et mettre en œuvre les conditions d'une véritable réflexion sur la question climatique. Si ce processus démocratique inédit n'a pas vocation à balayer notre système de démocratie représentative, il montre bien que le tirage au sort, l'expertise populaire, le débat citoyen pourraient, dans certaines conditions, favoriser ce système, voire le redynamiser.

À ce titre, le dispositif *Social Demain*, réunissant des acteurs très divers du changement, vient aussi prolonger cette idée selon laquelle l'engagement est là, et qu'il est aussi là chez les jeunes - n'en déplaise à certain.es. Pouvoir l'écrire, ici, met en évidence l'articulation de la part individuelle et de la dimension collective, témoignant de ce que m'a apporté mon organisation. Ces quelques lignes doivent donc être lues comme un appel à reconnaître et valoriser toutes les actions en faveur du progrès social, à refonder la démocratie – en prenant notamment en compte la force de la jeunesse. ■

*6 Février 2020, réunion du premeir Atelier de la Promo' chez* Human & Work

# DE LA CRISE DES URGENCES AU SÉGUR DE LA SANTÉ

*Hugo Huon faisait partie de la promotion 2019-2020 de* Social Demain, *avec sa collègue Yasmina Kettal. Pour ce* Rapport d'étonnement, *il propose* « une brève réflexion d'artisan-militant[1] », *sur les évènements survenus depuis la création du* Collectif Inter Urgences, *jusqu'à la tenue du* Ségur de la Santé .

1 - Expression tirée d'un article de Didier Fassin décrivant, à travers l'épidémie de saturnisme des années 80, la place « *d'agents de première ligne débordant de leurs rôles princeps* », mus par une « *intention collective de remédier à un problème collectif qui menace l'intégrité d'un groupe.* » Une définition, selon Hugo Huon, de ce qu'est le *Collectif Inter Urgences* (CIU) : des paramédicaux non définis par une culture militante forte et qui, « *en partant de l'activité, réussiront à transformer un constat partagé en un problème de santé publique.* »

**Hugo HUON**
Infirmier de nuit à l'Hôpital Lariboisière, Président du *Collectif Inter Urgences*.

## Les urgences, focale d'une crise généralisée

Le jour où Notre-Dame brûle, une vingtaine de personnes représentant cinq services d'urgences parisiens se fédèrent pour entrer en grève : le début d'un mouvement qui unira jusqu'à 300 services sur le territoire, soit les deux tiers des urgences hospitalières. Ce tour de force est avant tout le fruit du partage d'un double constat, sur les conditions d'accueil/de travail comme sur l'impasse du dialogue social.

La dégradation des conditions d'accueil et de travail au sein des services est plurifactorielle, décrite par quantité d'observateurs depuis des décennies : l'aboutissement d'une continuité de politiques de santé défaillantes dans un cadre de politique générale priorisant la réduction des dépenses publiques. Pour le dire simplement, le nombre de recours aux urgences a considérablement augmenté, dans des hôpitaux qui n'ont cessé en parallèle de réduire leur voilure, sans relais suffisant de la médecine de ville.

Ce gain de productivité (augmentation de l'activité, réduction du personnel, gel des salaires, baisse des in-

vestissements immobiliers ou de matériels courants) génère du côté des soignants de la souffrance au travail, de la violence, une majoration du turn-over et une baisse de l'expertise. Pour les patients, un temps d'attente allongé dans des contextes anxiogènes, avec des réponses données souvent insatisfaisantes voire incompréhensibles. Le modèle de tarification priorise le soin sur le prendre-soin, occasionnant un vécu traumatique pour tous, ainsi que des surcoûts. Les principes de dignité et d'égalité sont écrasés par les injonctions à la productivité, quand ces dernières ne provoquent pas tout bonnement des surmortalités (exemple des "hospitalisations brancards"). Les urgences reproduisent les inégalités sociales de santé en ne traitant pas convenablement a minima les patients les plus vulnérables.

Face à ces dégradations, les équipes ont pu parfois entrer en résistance, sans succès. L'impasse du dialogue social au niveau local traduit le peu de marge de manœuvre des directions hospitalières, confirmant un dysfonctionnement systémique.

Ces deux constats s'inscrivent dans un contexte de faiblesse du syndicalisme en santé et laissent libre cours à l'action collective conjointe spontanée. C'est le succès du *Collectif Inter Urgences* : revendications simples (lits, soignants, mesures d'attractivité pour recruter) formulées par des paramédicaux en exercice, faisant écho à l'ensemble des professionnels ; organisation horizontale utilisant l'ensemble des réseaux de communication et s'essayant à l'action directe.

Si la place des urgences au sein de la société permet la médiatisation du mouvement, elle soulève en revanche une difficulté majeure : la situation des services ne s'arrangera pas sans amélioration de l'ensemble du système de santé. La réponse apportée par le gouvernement à l'époque est défaillante pour des raisons autant financières que conceptuelles : sphères politiques, institutionnelles et associations savantes continuent de penser l'organisation des urgences comme un modèle sanitaire. Or les difficultés majeures des services relèvent davantage d'une conception médico-sociale. La question sociale a ainsi été balayée d'un revers de main, tandis que les sommes octroyées aux urgences ont été ponctionnées sur le budget global de l'hôpital. Cette réponse aboutit à l'élargissement du mouvement en septembre 2019, avec notamment la création du *Collectif Inter Hôpitaux.* Un deuxième "plan santé" voit le jour à l'issue de la journée de manifestation historique du 14 novembre, toujours circonscrit au sein de la loi de transformation du système de santé, sans l'ambition nécessaire pour remettre à flot l'institution. Le calendrier social passe alors à la réforme des retraites, puis débarque la pandémie.

## Pandémie et Ségur

La crise sanitaire survient donc après douze mois de mobilisation de professionnels dénonçant un hôpital exsangue, incapable de répondre convenablement à ses missions. Elle en est une illustration terrible, "confrontant" la population au principe de réalité. Le gouvernement n'assume pas les carences majeures des réserves stratégiques en équipement et s'embourbe dans une série de mensonges : masques proscrits avant d'être rendus obligatoires, personnes âgées recluses, tensions sur les médicaments. Du jour au lendemain, la société prend conscience des carences du capacitaire hospitalier.

Face à un système de santé débordé, le confinement est promulgué. Le discours présidentiel change du tout au tout, reconnaissant les limites du système néolibéral et louant les travailleurs invisibles. Très rapidement la mythologie se met en place : héroïsation du discours politique envers le corps soignant ; applaudissements de la population en forme de contre-don aux personnes qui iraient "se battre" contre le virus au péril de leur vie. Cette stratégie vise à éteindre la défection des personnels de santé qui, désignés surhommes, ne peuvent plus se dédire. Le temps des récompenses viendra, *serrez les dents*.

Même au sein du discours dominant, le système de santé aurait tenu grâce à l'ingéniosité de ses agents de terrain. Ici aussi, la sémantique est importante, les directions suivent "la doctrine" : les choix ne peuvent être remis en question. Ainsi, la réalité de soignants envoyés travailler sans les équipements nécessaires, vêtus de sacs poubelles, est minimisée. Nous n'aurons jamais le décompte officiel du nombre d'agents contaminés/décédés, les rares chiffres sortis ayant été analysés comme des contaminations communautaires : le virus n'aurait pas été contracté au travail mais "à l'extérieur". Ici, le devoir de mémoire s'avère plus qu'essentiel, d'autant plus à l'heure où la compromission, notamment des équipes d'hygiène ou de la médecine du travail, est louée.

Une fois le déconfinement prononcé s'organise la promesse présidentielle : la tenue du *Ségur de la Santé*, dont le gouvernement vante avec une certaine lourdeur la méthode autant que les résultats. Une stratégie efficace dans la forme : faire signer aux syndicats un accord sur les salaires avant d'annoncer les recommandations des autres piliers est un "joli coup". Dans les faits, l'absence de mesures sur les lits comme sur les effectifs traduit l'absence de virage dans la politique de santé. Sans surprise : dans son discours introductif, le Premier Ministre réhabilite la loi de transformation du système de santé, déclarée obsolète quelques semaines plus tôt par le Président.

Un dossier de recommandations de 148 pages existe, pas mauvais dans l'ensemble. Y figure par exemple la fusion de l'*Assurance maladie* obligatoire et complémentaire, chantier qui disparaîtra ensuite des propositions du Ministre de la Santé. A l'inverse, celui-ci rajoute des items absents du rapport[1], traduisant une priorisation de calculs politiques sur l'amélioration du système de santé. Une méthode qui sera sans doute reconduite lors du prochain *Ségur de la santé publique*, dissocié - ce qui constitue déjà un présage d'échec- par un gouvernement qui abuse d'ailleurs du décloisonnement comme élément de langage.

Après un temps de réflexion, les journalistes semblent avoir compris que le *Ségur* ne répondait pas aux besoins exprimés par les professionnels, particulièrement sur deux de nos trois revendications (lits et effectifs). L'opinion publique peut avoir l'impression que le problème de l'hôpital est résolu : "salaires augmentés, dette soldée". La situation devrait pourtant empirer cet hiver, d'autant que des lits continuent de fermer au prétexte du COVID.

## Et demain ?

La mobilisation et la pandémie ont été déterminantes pour les avancées du *Ségur*. Quand le gouvernement écrit dans son rapport avoir découvert les limites du système de santé à travers la crise du coronavirus, il dénie la parole des professionnels mobilisés, avec l'aval des syndicats signataires. En signant l'accord sur les salaires, ces derniers prennent le risque de reddition du mouvement social alors même que les revendications les plus importantes restent lettre morte. D'autant que ces centrales usent d'une communication hyper positive, à l'instar du gouvernement : la conclusion du *Ségur*, un cas d'école des limites du syndicalisme en santé.

Si l'on considère que l'argent est vecteur de démobilisation, alors ces centrales syndicales s'intéressent aux conditions de travail des salariés mais pas à l'objet du travail - l'accès aux soins des citoyens. Les justifications sont nombreuses : « *On prend ce qu'on peut et on avance* » ; contingence entre amélioration des conditions et de l'objet du travail ; référence à la charte d'Amiens... Elles se cantonnent ainsi à une vision salariale du travail, et font accepter pénibilité et enjeux éthiques via des primes de nuisance. Ce faisant, l'image du mouvement est dégradée aux yeux de l'opinion publique. En pratique, seule la manifestation de la crise, réduite à sa plus simple expression, marque les esprits, au détriment du contexte. Le risque majeur ? Penser que la mobilisation hospitalière s'arrête à des prétentions catégorielles, alors qu'une lutte idéologique s'est engagée autour de la défense d'un commun. Si la population estime que les soignants l'ont emporté via une revalorisation des salaires, la civilisation en sort meurtrie.

Les syndicats signataires ne portent donc pas de projet politique. Ici se figent les limites du syndicalisme. Affaiblis par des années passées à se défendre de reculs sociaux, minés par une crise de l'engagement, ils peinent à objectiver scientifiquement la dégradation des conditions de travail, tout en se prémunissant d'une politisation des débats de fond.

En l'état, qui peut défendre aujourd'hui une vision moins libérale de l'accès aux soins, la préservation d'un commun ? Au sein des grandes entreprises, les contre-feux ne viennent plus des travailleurs mais des collectivités ou des usagers. En santé, le contre-pouvoir des usagers reste encore faible, en partie parce que les personnes engagées le sont par expérience du système, ce qui semble les disqualifier (elles ont été malades ou sont âgées). L'action collective spontanée des salariés constitue donc bien un levier complémentaire à l'action syndicale, et il est heureux de constater que certains accueillent cette complémentarité. Cependant, à l'heure du zapping militant, le temps de la santé est-il à nouveau passé de mode ?

A l'heure [septembre 2020, ndlr] où va se tenir notre prochaine AG, avec renouvellement du bureau, deux points transverses, sémantiques, en apparence anodins, m'apparaissent éclairants. D'abord, il faut d éconstruire le vocabulaire "religieux" et technocrate, affilié à nos professions. La construction vocationnelle de nos identités professionnelles participe au déni des conditions de travail, tandis que le vocable "positif" (la "qualité" par exemple) utilisé dans nos organisations masque toujours un dogme économique. Ensuite, il nous faudra développer autant que possible la reconnaissance du statut de "lanceur d'alerte" pour les soignants : aujourd'hui, la balance penche toujours du côté de l'omerta, avec des agents engagés sanctionnés alors même que se profile une hypothétique "deuxième vague"... Pendant la crise sanitaire a émergé le délicat sujet du "tri des patients" en réanimation. Or, à budget contraint, il en est question tous les jours, pandémie ou non. Voulons-nous avoir à trier les patients, en violation de l'égalité de traitement qui leur être due ? Assurément, non. ■

1 Revalorisation des ROSP, développement des hôtels hospitaliers...

# COMPTER N'AVAIT JAMAIS ÉTÉ SI COMPLIQUÉ

« Ne craignez jamais de vous faire des ennemis ; si vous n'en avez pas, c'est que vous n'avez rien fait. » *Cette phrase de Clemenceau pourrait résumer à elle seule la manière dont nous avons, avec le cabinet* Occurrence, *fait bouger le champ du social comme la vision de la sacro-sainte* "manif Nation-Bastille-République" *: il suffisait de compter* "réellement" *le nombre de participants… Une idée simple, une réalisation difficile tant, en France, le chiffre reste politique…*

**Jocelyn MUNOZ**
Directeur général de *Deep Opinion*, chargé du comptage des manifestants pour *Occurrence* et le collectif des médias indépendants.

Le comptage des manifestants est depuis longtemps un sujet de débat : chiffre des organisateurs, chiffre des autorités - à chacun ensuite de faire son miel. Nous pensions, naïvement, calmer le jeu avec un chiffre "neutre"… Force est de constater que cela n'a pas été si simple !

## ÉTAPE 1 : PERCER LE MUR DU SON MÉDIATIQUE

On l'oublie souvent, mais le comptage des manifestants a débuté en… 2007, avec deux manifestations de la fonction publique, puis en 2009, avec une manifestation contre la réforme des retraites. *Occurrence* diffusait alors un communiqué de presse, que les médias ne reprenaient pas. C'est seulement après l'élection d'Emmanuel Macron, en 2017, que nous avons jugé intéressant de remettre ce comptage au goût du jour, le paysage social laissant présager d'une augmentation de la contestation.

Premier comptage à Paris, le 12 septembre 2017, avec diffusion du chiffre exact sur les réseaux sociaux : 29 329 manifestants, contre 60 000 selon les organisateurs, et 24 000 "selon la (Préfecture de) police". Une méthode remarquée, au point qu'Assaël Adary, président d'*Occurrence*, passe dans l'émission *Tout est politique* de Jean-Fran-

çois Achilli, le 12 septembre 2017. Par chance, celle-ci est regardée par Thomas Legrand, l'éditorialiste de *France Inter*, qui contacte immédiatement Assaël par message privé sur *Twitter* et lui propose de rencontrer Jean-Luc Bardet, tout récemment nommé directeur de l'*AFP* pour la France. Thomas Legrand parvient alors à le convaincre d'organiser une réunion avec les directions des principaux médias français, de tous bords politiques, afin que notre chiffre soit partagé au maximum.

Quelques médias commencent alors à s'intéresser à notre méthodologie. Lors de l'une des manifestations suivantes, un journaliste du groupe *Le Parisien-Les Echos* nous a rejoints dans la chambre d'hôtel louée pour l'occasion, afin de pouvoir surplomber la manifestation et la compter. Il a attendu avec nous les premiers manifestants mais, pour des raisons de sécurité, la préfecture a décidé de changer le parcours… Échec !

Pour autant, les journalistes ne lâchent pas : ils comprennent à ce moment-là que compter nécessite une certaine logistique, avec de nombreux aléas. Nous comptons de nouveaux des manifestations en octobre 2017, en présence de plusieurs journalistes. Après plusieurs reportages, le collectif des médias se met d'accord pour un test final : la date du 16 novembre 2017 est arrêtée.

Une vingtaine de médias étaient attendus ce jour-là. Nous avions donc réservé une grande chambre d'hôtel en début de manifestation… Mais, peu habitués à ce genre de démonstration, nous n'avions pas relevé que les fenêtres de la chambre donnaient quasiment sur l'endroit où le cortège se formait, ce qui rendait le comptage impossible. Panique ! Des collègues démontaient notre matériel tandis que je remontai en courant le boulevard Voltaire, en quête d'un autre hôtel disponible, avec une chambre au bon étage et sans obstacle dans le champ de vision…

J'ai fini par trouver un hôtel un peu délabré, dont le réceptionniste accepta « *par curiosité* » de me trouver une chambre pour mener à bien mon opération. Dans cet établissement plus proche du marchand de sommeil que de l'hôtel à proprement parler, nous avons finalement atterri dans une pièce minuscule, vidée de ses occupants - une famille de migrants, dont la mère a soigneusement rangé ses trois cabas dans la baignoire avant de quitter les lieux avec ses enfants. Pour installer notre matériel, puis les caméras des journalistes, nous avons dû mettre les lits debout et nous serrer au maximum…

Le comptage s'est plutôt bien passé : 8 250 manifestants ! Mais j'ai quand même refait plusieurs fois tous les calculs : cette opportunité pour *Occurrence* présentait aussi un risque important, celui de perdre en quelques secondes la crédibilité acquise en 25 ans. Car une fois diffusé, le chiffre s'est retrouvé partout : *BFM*, *Cnews*, *France 3*, *LCI*…

En parallèle, *BFM* avait filmé l'intégralité de la manif' afin de pouvoir la recompter manifestant par manifestant pour nous évaluer une dernière fois ; *Europe 1*, *Le Monde* ainsi que *TF1* procédèrent également au recomptage. Personne n'a trouvé un écart de plus de 8% avec nos résultats – sauf l'un d'entre eux, qui ne comptait pas les CRS ni les "passants"… Victoire ! La méthodologie était donc validée par le collectif des médias. Ne restait plus qu'à faire accepter notre méthode à ceux qui comptaient déjà … ou pas.

## Etape 2 : apprendre à accepter la critique, même malhonnête

Ensuite, les comptages s'enchaînèrent. Évidemment, nous avons essuyé quelques critiques. Mais tant que nous ne comptions que des défilés syndicaux, tout cela restait à un niveau acceptable. Comme si l'affaiblissement syndical depuis quelques décennies avait rendu notre intrusion sur le comptage des manifs admissible : 2006 marque d'ailleurs la date de la dernière fois où une manifestation syndicale – contre le *CPE* – a fait directement reculer un gouvernement.

C'est à cette période que j'ai appris comment la CGT comptait ses manifestants. Nous avions mis en place une opération transparence, en invitant un responsable de la CGT sur un point de comptage. Tout s'est globalement bien passé. Celui-ci nous a alors expliqué la méthodologie de la CGT : les organisateurs prennent des photos de la tête du cortège, estiment la densité au m² puis extrapolent par la longueur de la manif (largeur x longueur du boulevard). Ainsi, pour eux, les boulevards n'ont ni arbres, ni bouches de métro, ni poubelles ! J'ai indiqué à mon interlocuteur que le choix de la photo est alors déterminant, et que la moindre erreur peut engendrer des écarts importants. Il a tenté de me rassurer en m'expliquant sa méthode de redressement : « *J'ai quelqu'un du camion de merguez au talkie, s'il me dit "je vends pas grand-chose", on baisse le chiffre !* »

A la toute fin du comptage, le syndicaliste a reconnu que notre méthode était fiable mais, selon lui, le problème résidait dans le fait que puisque nous ne comptions qu'un un point du parcours, nous passions donc à côté de nombreux manifestants – par exemple ceux qui ne suivent pas le parcours ! De plus, nous a-t-il expliqué, sur une manif' République-Bastille-Nation, « *au moins 30% des gens mangent une merguez ou vont au* Palais du fruit *à Bastille, pour rejoindre la manif uniquement pour la seconde partie !* » Ainsi, à en croire le communiqué de la CGT diffusé plus

tard, rester statique sur la première partie du cortège était la garantie de rater un grand nombre des présents : « *Si le matériel utilisé semble fiable (…) on peut estimer à au moins 40% en dessous de la réalité les chiffres de manifestants fournis par l'entreprise* Occurrence. » Malheureusement pour le syndicat, ce jour-là nous avons compté 16 400 manifestants et la CGT en a annoncé 80 000… Même en ajoutant à notre chiffre 40% de "mangeurs de merguez", on restait loin de leur chiffre, purement fictif, inventé pour des besoins politiques. Plus tard, rebelote à Marseille : 5 700 manifestants selon nous… 65 000 pour la CGT !

Je ne souhaite pas me moquer des comptages, mais insister sur ce qu'ils révèlent : une période marquée par des relations sociales où se confondaient le poids du chiffre et le pouvoir de nuisance dont il était porteur, sous l'égide de syndicats de masse censés représenter l'ensemble des salariés et agents publics. Dans un tel monde, le chiffre n'a pas besoin d'être vrai, il est avant tout politique. Il se doit d'être massif, car il indique un certain état du rapport de force. Il dit à quel niveau se joue l'affrontement social, et comment il doit peser ensuite dans les négociations avec les pouvoirs publics. Il peut même être directement négocié entre la Préfecture et les syndicats – il l'a souvent été. Le nombre de manifestants ne reflète donc pas la réalité, mais ce que l'on veut dire de la réalité.

Cela allait se révéler particulièrement vrai en ce qui concerne les cortèges politiques. En effet, c'est lors de « *la fête à Macron* » du 5 mai 2018 que l'on a passé un cap : celui du politique. Alors que l'organisateur François Ruffin annonçait 100 000 personnes et *la France Insoumise* 160 000 (oui, ils n'annoncent pas le même chiffre ! Comme quoi, ce n'est pas si simple de compter…), nous indiquions pour notre part 38 900 personnes. Ce qui représente tout de même la plus grosse manifestation comptée entre novembre 2017 et mars 2019. A cette occasion, nous avons même attendu, en vain, François Ruffin sur le point de comptage. Dommage, cela aurait aidé pour la suite, car cette fois-ci, notre chiffre ne passa pas si facilement : immédiatement des milliers de tweets se sont abattus sur nous. Attaques, insultes, analyses de notre entreprise, de nos clients, de notre méthodologie, et même de ma photo sur *Twitter* (une « *tête de premier de la classe* », à en croire un militant) …

## Etape 3 – s'adapter aux aléas (et coups tordus)

Nous avions réussi à calmer la situation, en répondant à toutes les questions des médias, qui avaient totalement confiance en nous, mais nous n'étions pas au bout de nos peines. En novembre 2018 ont émergé les Gilets Jaunes. Ceux-ci ne déposaient pas de parcours en Préfecture pour manifester. Après un échec le 1er décembre 2018 sur les Champs-Élysées privatisés pour des Gilets Jaunes qui ne sont jamais venus … nous avons arrêté d'essayer de les compter, pour un moment.

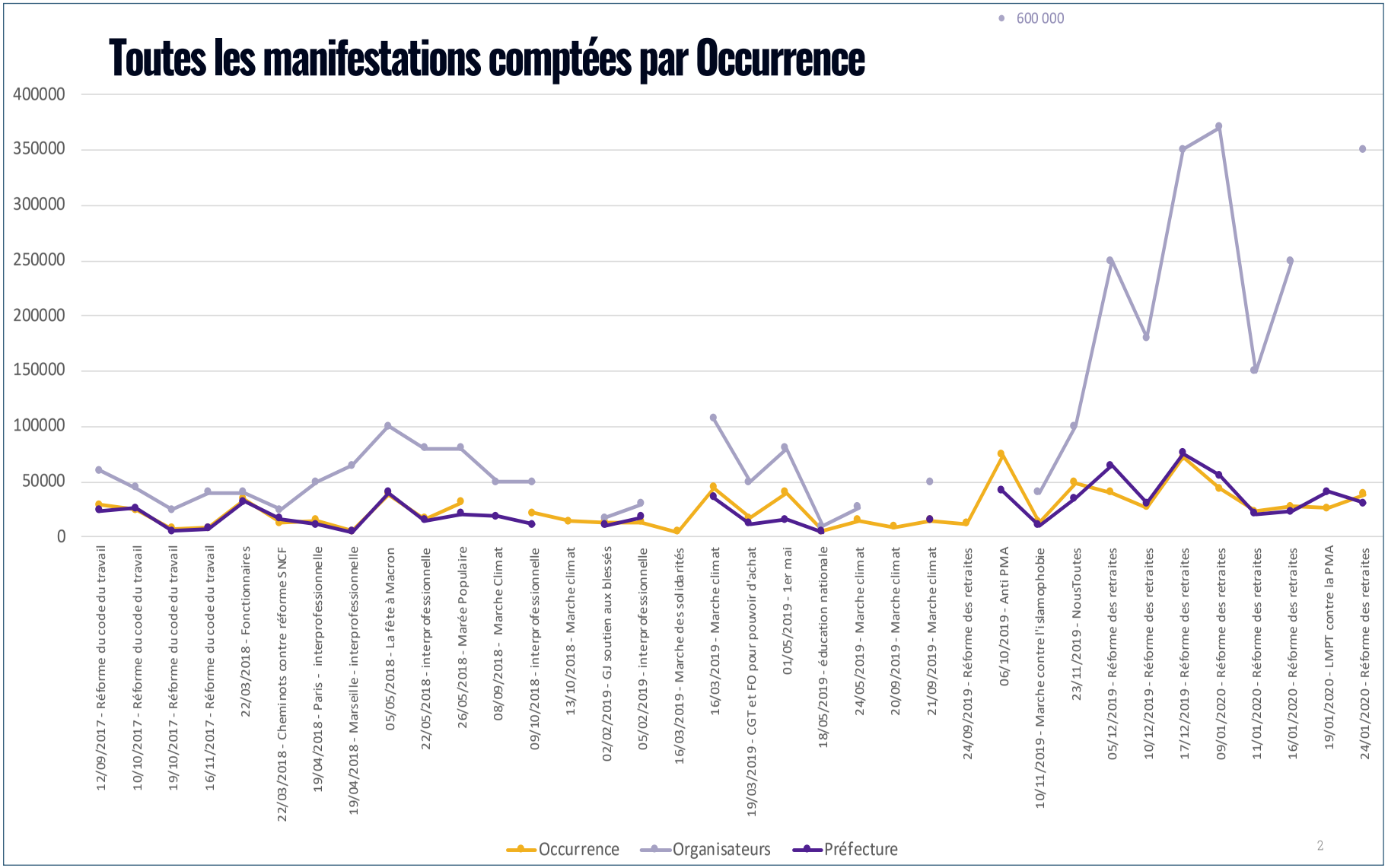
Il faudra attendre le 2 février 2019 pour que certains déclarent une manifestation, et puissent être comptés par *Occurrence*. En parallèle, plusieurs groupes se sont formés afin de se compter eux-mêmes (*Science GJ, Le nombre jaune…*) avec des méthodes plus ou moins intéressantes. Nous avons même eu le droit au débarquement d'une dizaine d'entre eux, venus directement chez *Occurrence* afin de nous demander… de les compter ! Ce qui m'est apparu comme une forme de consécration.

Dernière série de manifestations comptées : celles contre la réforme des retraites. Cette série a également été la source d'une dernière petite surprise : pour la première fois, la Préfecture de Police a publié ses chiffres très tard (après les nôtres), toujours en dessous des nôtres… Pourtant, depuis le début de nos comptages, nous n'avons été que cinq fois en dessous du chiffrage de la Préfecture sur 23 comptages – et jamais deux fois de suite.

Durant la mobilisation contre la réforme des retraites, parmi les sept manifestations comptées, la première a certainement été la plus marquante : nous avons annoncé un chiffre 40% inférieur à celui de la Préfecture, notamment du fait de heurts sous nos fenêtres qui ont incité les manifestants à emprunter un autre chemin (réellement, pour une fois…). Lors des trois manifestations suivantes, notre chiffre a été à chaque fois inférieur à celui de la Préfecture. Nous avons donc réalisé un test très simple : envoyer notre chiffre à l'*AFP*, qui le conservait en attendant la publication de celui de la Préfecture. Une véritable guerre des nerfs non plus avec les organisateurs, cette fois-ci, mais avec les autorités… Pourtant les trois fois suivantes, nos chiffres sont redevenus supérieurs à ceux de la Préfecture.

Comment expliquer cela ? La Préfecture souhaitait-elle se racheter une image, ou bien les agents de la Préfecture étant impactés par la réforme, leur comptage en était-il affecté ? Pourtant, depuis le début, nos chiffres montraient que la Préfecture effectuait des comptages de qualité. Le chiffre représente-t-il toujours pour elle une donnée politique ? Nous n'avons pas eu le temps de creuser le sujet, puisque la Covid a empêché l'organisation de nouvelles manifestations jusqu'à présent.

Nous fêterons bientôt les trois ans de la médiatisation de notre chiffre, avec 36 manifestations comptées depuis cette date. Ce qui constitue – je dois l'avouer – un motif de fierté. Je suis fier d'avoir tenté de donner une information de qualité aux Français, comme aux manifestants qui méritent que l'on ne leur mente pas. ■


Toutes les manifestations comptées par Occurrence
600 000
400000
350000
300000
250000
200000
150000
100000
50000
0
12/09/2017 - Réforme du code du travail
10/10/2017 - Réforme du code du travail
19/10/2017 - Réforme du code du travail
16/11/2017 - Réforme du code du travail
22/03/2018 - Fonctionnaires
22/03/2018 - Cheminots contre réforme SNCF
19/04/2018 - Paris - interprofessionnelle
19/04/2018 - Marseille - interprofessionnelle
05/05/2018 - La fête à Macron
22/05/2018 - interprofessionnelle
26/05/2018 - Marée Populaire
08/09/2018 - Marche Climat
09/10/2018 - interprofessionnelle
13/10/2018 - Marche climat
02/02/2019 - GJ soutien aux blessés
05/02/2019 - interprofessionnelle
16/03/2019 - Marche des solidarités
16/03/2019 - Marche climat
19/03/2019 - CGT et FO pour pouvoir d'achat
01/05/2019 - 1er mai
18/05/2019 - éducation nationale
24/05/2019 - Marche climat
20/09/2019 - Marche climat
21/09/2019 - Marche climat
24/09/2019 - Réforme des retraites
06/10/2019 - Anti PMA
10/11/2019 - Marche contre l'islamophobie
23/11/2019 - NousToutes
05/12/2019 - Réforme des retraites
10/12/2019 - Réforme des retraites
17/12/2019 - Réforme des retraites
09/01/2020 - Réforme des retraites
11/01/2020 - Réforme des retraites
16/01/2020 - Réforme des retraites
19/01/2020 - LMPT contre la PMA
24/01/2020 - Réforme des retraites
Occurrence
Organisateurs
Préfecture
2

# **UN DÉPUTÉ** DANS LA PROMO

*Avocat de 32 ans, Sacha Houlié débarque au* Mouvement des jeunes socialistes (MJS) *en 2007, au lendemain du mouvement contre le CPE, puis co-fonde en 2015, avec trois autres camarades,* Les jeunes avec Macron. *Élu député* LREM *de la deuxième circonscription de la Vienne en 2017, il devient selon* Libération « l'un des animateurs de l'aile gauche » *du parti présidentiel, prenant en charge notamment les relations avec les corps intermédiaires, et mettant en doute les allègements de cotisations sur les hauts salaires ou le traçage numérique des individus. Rencontre avec un député iconoclaste, membre de la première promotion de* Social Demain.

**Sacha HOULIÉ**
Ancien militant de l'*UNEF*,
Député de la 2ème circonscription de la Vienne et responsable des relations extérieures de *LREM* (lors de son intégration dans la Promo').

**Vous rejoignez la promotion** *Social Demain* **en mars 2020. D'où arrivez-vous à ce moment-là ?**

**Sacha Houlié :** *Je l'ai rejointe en cours de confinement, au sortir de débats compliqués, à l'Assemblée, autour de la réforme des retraites. Je n'avais pas beaucoup d'appréhensions, pour plusieurs raisons : d'abord, j'ai toujours été un militant (syndical étudiant, associatif en tant que vice-Président d'un club de football amateur, politique), et je le revendique. En outre, en mars, j'occupais la fonction de chargé des relations extérieures, donc avec les syndicats, les associations, ou autour du* Pacte pour le pouvoir de vivre *créé notamment par Christophe Robert (*Fondation Abbé Pierre*), Laurent Berger (*CFDT*) et Nicolas Hulot. Je suis peut-être anachronique ou décalé par rapport à mon parti tel qu'il a évolué, parce que j'ai toujours eu la plus grande estime et le plus grand appétit pour les corps intermédiaires, les personnes engagées… Autant vous dire que je me sens plutôt bien armé contre les procès en déconnexion ! Je ne me suis donc pas senti mal à l'aise, en arrivant dans la promo, mais plutôt curieux : parmi ces profils, beaucoup étaient assez inédits, pour moi - la promesse*

*de melting pot ayant été bien tenue par Denis et Philippe. J'avais entendu parler du cabinet* Occurrence, *du* Collectif Inter-Urgences, *des nouvelles formes de représentation des travailleurs indépendants . . . j'avais aussi eu l'occasion de travailler, via une proposition de loi, sur le burn-out et la psychologie au travail... Mais il restait jusqu'alors difficile d'identifier les acteurs, pour mener avec eux des échanges directs. Ce qui renforce une impression de frustration, liée à la conjoncture sanitaire : cette expérience n'a sans doute pas duré assez longtemps, il n'y a pas eu assez d'interactions, avec pourtant des gens qui en valaient la peine. D'où le souhait régulièrement émis, chez toutes ces personnalités engagées, de poursuivre le collectif, de mener des travaux en commun... qui n'a pas forcément abouti, à terme.*

**En tant que député de la majorité, comment avez-vous été accueilli ?**

**Sacha Houlié :** *Me concernant, les interactions se sont surtout nouées à la faveur des intervenants - et parmi eux en particulier Eric Benzekri ou Cécile Duflot, qui m'ont renvoyé vers des anecdotes du* Parti Socialiste, *adressé des clins d'œil ou petites piques. Ce qui m'a plutôt amusé, fait penser aussi à un bureau exécutif ou national du PS, mais m'a valu pas mal de messages semi-outrés, voire indulgents, de la part des autres membres de la promo, qui me disaient : « Quand même, tu as beaucoup de sang-froid ! » Cela dit, si nous ne sommes pas capables d'en prendre un peu plein la figure, autant ne pas solliciter ces fonctions ... En outre, comme nous étions un peu coincés par le biais numérique, beaucoup de choses se sont tissées de manière inter-individuelle : pas mal d'échanges ont eu lieu en-dehors des moments dédiés à* Social Demain, *comme avec Anne-Sophie Moreau de* Philonomist *ou Hugo Huon du* Collectif Inter Urgences, *qui m'ont donné l'impression que je ne devais pas ressembler à ce qu'ils s'imaginaient devoir être un député de la majorité.*

***Un "député godillot " ?***

***Sacha Houlié :*** (Rire) *Voilà, une vision, dans l'opinion publique, qui m'a d'abord agacée, mais m'amuse aujourd'hui. D'abord parce que quand il a fallu créer, à quatre,* Les jeunes avec Macron, *je peux vous garantir qu'il n'y avait pas grand monde pour y croire. Ensuite parce qu'encore aujourd'hui, avec mon collègue Pierre Person, nous continuons à beaucoup transgresser, comme avec nos propositions sur la réforme de l'héritage et des droits de succession, ma vision des libertés publiques ou mon rapport sur les supporters de foot... Sans même parler de cette intervention de cet été concernant Gérard Darmanin1[1], qui me vaut encore, en interne, beaucoup de procès en laxisme ou en naïveté - mais que j'assume très bien.*

**Selon vous, la fraction de la jeunesse que vous avez pu côtoyer au sein de Social Demain est-elle représentative de la jeunesse française ?**

**Sacha Houlié :** *En bon militant social-démocrate, je considère qu'il y a des jeunesses. Concernant la promotion, non, bien sûr, elle n'est pas complètement représentative : pleins de jeunes, dans le pays, ne sont pas engagés, d'autres créent des formes alternatives d'engagement. Chez moi, à Poitiers, par exemple, des gars ont créé la* Gamers Assembly *: au départ, une petite bande dans un garage, qui rassemble aujourd'hui plus de 20 000 personnes à chaque édition, au* Parc des Expositions *! Cela dit, si l'on considère la jeunesse qui s'intéresse à la question du droit social, des relations de travail, la promo rassemblait beaucoup d'intelligences, un échantillon assez complet de ceux qui ont une doctrine ou une pensée novatrice sur ces sujets à l'aube du XXIème siècle.*

**Quelles ont été vos éventuelles surprises, à leur contact, par rapport à ce que vous pouviez attendre d'une telle initiative ?**

**Sacha Houlié :** *Ce qui m'a marqué, par exemple, lors de discussions avec Hugo Huon, c'est de saisir à quel point les collectifs éphémères sont en train de prendre définitivement le pas sur les organisations structurées. Un autre paradoxe m'a frappé : nous faisons tous l'expérience d'engagements très collectifs, qui regroupent des gens, mais qui restent assez égoïstes, individuels, car ils semblent viser avant tout à nous construire nous-mêmes, ou à porter des opinions que nous avons en propre. C'est comme si, à l'instar de ce que l'on reproche souvent à notre génération, nos élans étaient soudains, vifs, mais qu'il nous était toujours possible d'effectuer un "switch" rapide vers une nouvelle séquence. Ce qui est à la fois rassurant – nous sommes capables de mener des projets – et inquiétant – nous appartenons à la "génération slash". Ce n'est pas comme si l'on disposait d'une carte dans un parti, toute notre vie.* ■

1 - A propos de l'utilisation par le Ministre du terme « ensauvagement », Sacha Houlié a déclaré au Point : « *Gérald Darmanin ne peut s'affranchir de la mesure et du discernement.* »

# LE VOTE EST UNE ARME !

*En octobre-novembre 2020, avec l'aide de notre partenaire Occurrence et de son président Assaël Adary, la Promo' a eu carte blanche pour questionner un échantillon représentatif de la population française sur ses préoccupations sociales[1]. Les interrogations ont alors porté sur ce qui fait le progrès social en 2020 et sur les pratiques d'engagement pour l'intérêt général. Principaux résultats.*

A un an et demi des élections présidentielles et dans un contexte où, depuis 2016, plus aucune manifestation ne se déroule sans violences, le premier enseignement de cette enquête est une véritable révélation : les Français plébiscitent les mécanismes institutionnels pour agir en faveur du progrès social. Ils approuvent à près de 75% le vote, ou encore la reconnaissance du bulletin blanc. Certes, les moins de 35 ans votent moins. Mais la démocratie demeure une valeur solidement implantée dans cette génération.

Ainsi, les répondants rejettent majoritairement les actes violents ou désobéissants. Ceux liés à la désobéissance civique, par exemple, considérés comme efficaces par 26% des moins de 35 ans, ne recueillent qu'une approbation mesurée chez les plus âgés (21%) ; pratiqués par 11% des plus jeunes, les actes de désobéissance sont quasiment ignorés par les plus âgés (7%). Quant aux actes de violence, ils sont considérés comme plus efficaces pour 17% des 18-34 ans et 12% des 35 ans et plus - mais aussi pour une part plus grande des catégories socio-professionnelles les plus modestes (19%), ce qu'avaient démontré les Gilets jaunes. Le blocage, pour sa part, est jugé efficace par seulement 10% de l'échantillon, mais par plus d'un tiers des 18-34 ans (31%).

## Les moins de 35 ans approuvent les actions non conventionnelles

Au delà du vote, qui apparaît ainsi comme l'arme démocratique par excellence, les jeunes générations adhèrent aussi à des actions non conventionnelles, comme les cagnottes en ligne pour contribuer au financement de projets (estimées efficaces pour 71% des moins de 35 ans contre 57 de leurs aînés, et par 69% des catégories sociales supérieures). Les 18-34 ans y ont d'ailleurs plus recours que les plus de 35 ans (36% contre 24%). Les regroupements collectifs sur les réseaux sociaux sont appréciés par 39% des 18-34 ans, ces profils étant significativement plus enclins à les pratiquer (38% contre 18%). Enfin, les plateformes de participation et de consultation citoyennes sont jugées plus efficace par les 18-34 ans (53%, dont 14% les jugeant "tout à fait" efficaces) que par les plus âgés (48%).

## L'égalité, pas sans la liberté

Les répondants observent également, dans une large mesure (47%), qu'une interdiction peut être comprise comme un progrès, surtout lorsqu'elle facilite la vie en commun, l'égalité ou la

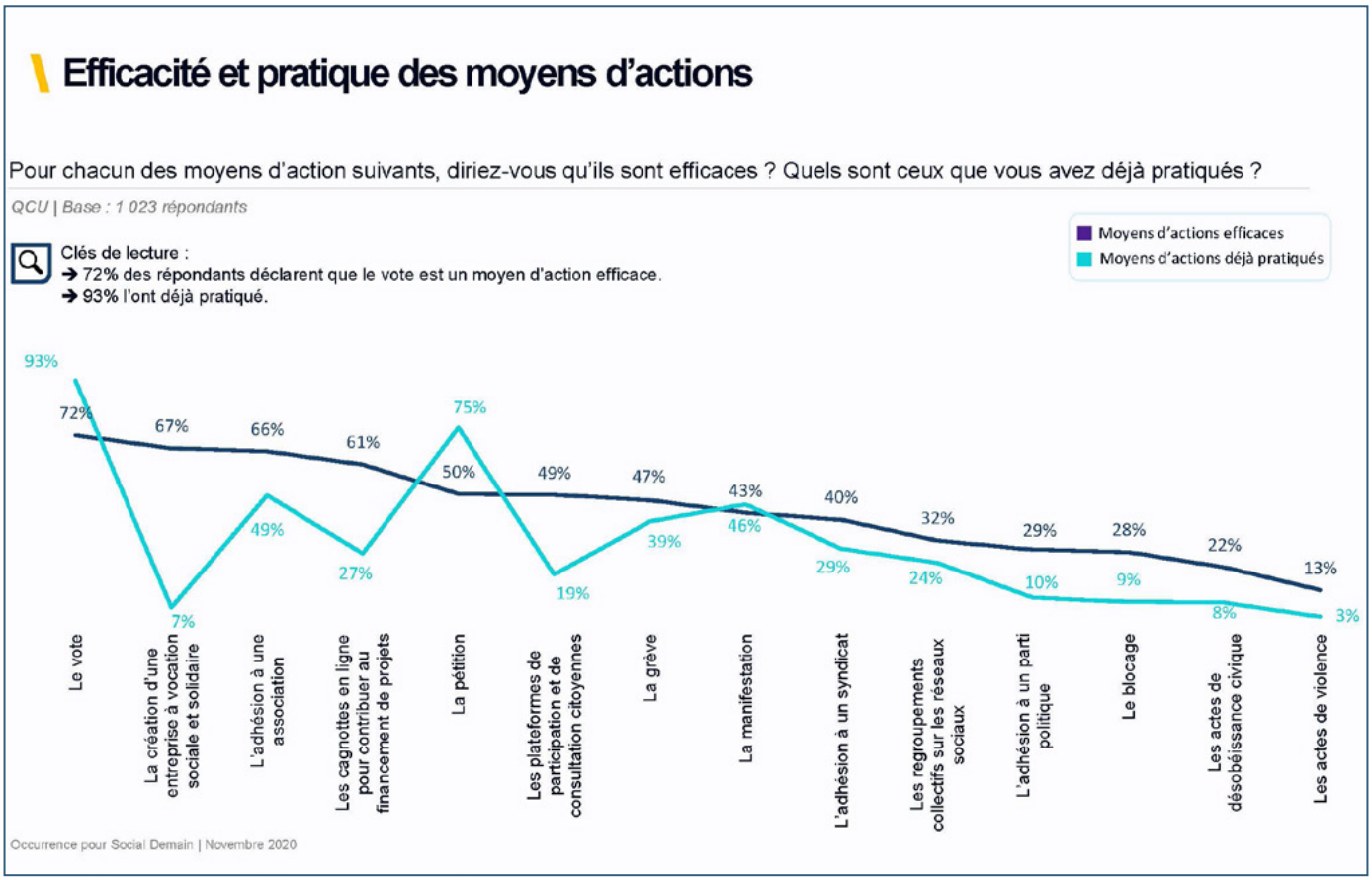
1 - Sondage online réalisé par *Occurrence* à la fin du mois d'octobre 2020, auprès d'un échantillon de 1 023 répondants, représentatifs de la population française métropolitaine, âgés de 18 ans et plus.

santé (interdiction de jeter ses mégots dans la rue, de fumer dans les locaux/bureaux de travail, de licencier une femme enceinte ou une personne malade, de pratiquer la discrimination à l'embauche…) En revanche, tout ce qui tend à limiter la liberté individuelle est rejeté.

Réalisée avant le second confinement, cette enquête montre que les Français n'ont pas confiance en l'avenir (60%) et pensent que leurs enfants vivront moins bien qu'eux (81%). Ils ne sont que 34% à estimer que la France est encore le théâtre en 2020 d'un progrès social. Et si les trois quarts (77%) de l'échantillon estiment faire partie de la classe moyenne, ils sont un peu moins de la moitié (45%) à se sentir favorisés dans la vie. Par ailleurs, 41% sont d'accord avec l'affirmation « *il faut une bonne crise pour faire avancer le progrès social* ». Toutefois, du coté de la perception de l'utilité de leur travail, cette dernière s'avère acquise pour une grande majorité d'entre eux (71%).

## Quand on veut, on peut !

Enfin, plus de la moitié des Français interrogés pensent que « *s'engager pour l'intérêt général* » constitue une démarche accessible à tout le monde. Du coté de la notion de "progrès social", les mesures plébiscitées pour permettre au plus grand nombre d'agir en sa faveur sont les suivantes : reconnaître le bulletin blanc comme suffrage exprimé lors des élections, mettre en place une part de proportionnelle aux législatives pour mieux prendre en compte la diversité des opinions, reconnaître l'engagement bénévole dans le cadre du calcul de la retraite, ou encore mettre en place un revenu universel pour lutter contre les inégalités sociales. ■



# Paroles

**Social Demain, *et maintenant ? Et après ?***

*Les cinq textes qui concluent ce rapport sont portés par des personnalités diverses, qui ont choisi pour leur prise de parole des formats originaux. C'est là la conséquence, assumée et même espérée, de la très grande liberté d'expression – tant formelle que conceptuelle – volontairement accordée aux membres de la promo qui souhaitaient y contribuer. Des avis tranchés, ici, des pistes d'exploration conceptuelle ou littéraire pour tenter, au-delà de l'expérience vécue collectivement par cette première promo, de "transformer l'essai" plutôt que de se cantonner aux ronronnements.*

***Explosion formelle***

*Ainsi, vous trouverez là un article de fond, porté par une journaliste soucieuse d'interroger la résonance réelle, à l'heure actuelle, de certaines notions universelles ; un entretien croisé entre un entrepreneur innovant et un "électron libre", sur les métiers et les divers écosystèmes de travail ; une forme de profession de foi, avec appel à l'action concrète, énoncée par un observateur avisé des tiers-lieux ; une exploration poétique, métaphorique, des vécus de la génération née après 1990, élevée dans une atmosphère troublée, où les repères s'effritent à vue d'œil ; une analyse critique, enfin, de l'objet* "promo' Social Demain", *par un doctorant qui confronte, sans langue de bois, ses craintes et présupposés à la réalité de son vécu, empirique.*

***Construire, ensemble***

*Alors, tout de même, qu'ont-ils en commun, ces textes inspirés, au-delà de leur apparente hétérogénéité ? Ils sont animés, tous les cinq, de la même volonté farouche qui a présidé à la rédaction de l'ensemble des articles de ce recueil : le souhait - le souci plutôt -, profondément ancré, de dépasser le simple constat, un simple poste d'observateur pour proposer, concrètement, des choses. Si leurs auteurs soulèvent toute une série d'interrogations, évitant toujours de s'abîmer dans des postures de prédicateurs ou d'éminences auto-satisfaites, c'est parce qu'ils sont mus à la fois par le sentiment vif, criant, d'une urgence collective – sociale, environnementale, géopolitique -, et par une courageuse détermination à se retrousser les manches.*

*Faut-il envisager de créer un nouveau medium, prendre une bonne fois pour toutes conscience que les difficultés qui se dressent face à nous sont aussi des vecteurs de refondation du collectif, tenter de dépasser nos angoisses par l'art, fédérer cette jeune génération autour de ses points communs saillants ? A eux de vous soumettre les pistes, à vous de leur prêter attention.*

**L'équipe de *Social Demain***

# QU'AVONS-NOUS (ENCORE) EN COMMUN ?

*Journaliste située à la croisée des chemins entre philosophie et économie, en tant que rédactrice en chef de* Philonomist, *Anne-Sophie Moreau était l'une des "doyennes" de la promo. Prenant ici prétexte des "vannes " émises au sujet de* Social Demain *par ses proches pendant l'année passée, elle sonde ici l'état contemporain de notions comme le "social" ou le "commun" : que recouvrent aujourd'hui ces concepts aussi larges que parfois mobilisés à l'aveuglette ? En quoi doit-on se méfier de certains de leurs sens dévoyés ou dénaturés ? Enfin, quels moteurs ou quels phénomènes planétaires seront susceptibles de nous pousser collectivement à en réinterroger la signification, pour retrouver* « sur quoi notre être-en-commun se fonde » *?*

**Anne-Sophie MOREAU**
Rédactrice en chef de *Philonomist*, le média de *Philosophie magazine* consacré au monde du travail, de l'entreprise et de l'économie.

*Tu étais où hier soir ?*
*- A un apéro "Social Demain".*
*- Ah oui, ton truc de jeunes qui se croient de gauche ? Vous avez fait quoi ?*
*- Euh… on a parlé d'un tas de sujets. Et on a bu des coups.*
*- Donc vous commencez par picoler, et le social c'est pour demain, c'est ça l'idée ? Chablis aujourd'hui, social demain ? Vous devriez renommer votre promo en "Social-un-de-ces-quatre" !*

J'en ai entendu, des vannes sur *Social Demain*. Elles m'ont autant amusée qu'interrogée : sur le fond, mes amis n'avaient peut-être pas tort. À quoi bon parler de "social" en 2019 ? À l'heure où le parti "socialiste" s'effrite au point d'abandonner son siège parisien, laissant libéraux et nationalistes se partager l'échiquier politique ? À l'heure où l'austérité règne sur l'Europe, et où notre Président s'offusque du « *pognon de dingue* » que coûtent les minima sociaux ? De fait, à l'automne 2019, on était raisonnablement en droit de se dire que le social, ce n'était pas pour demain.

## Quand le virus attaque le lien social

Mais ça, c'était avant. Entre notre dernière rencontre "*in real life*", comme disent les "vrais" jeunes, en mars 2020, et le lancement de la nouvelle promotion en septembre, le monde a connu une déflagration sans précédent : le choc de la Covid-19, et du confinement que se sont imposé la plupart des pays concernés. Avec ce dernier ont ressurgi d'infâmes inégalités, entre les "travailleurs du front" et les nantis, entre les précaires et les planqués. Mais il a aussi entraîné un phénomène de désocialisation massive, comme ma génération n'en avait jamais vécu. « *Ce sera la première fois que je ne fêterai pas la Saint-Nicolas depuis la guerre* », me confie ma grand-tante lorraine. Pour ma part, je n'avais jamais connu d'autre monde que celui dans lequel on pouvait voir et toucher son semblable. Or le virus a détruit tout ce qui faisait société : la famille, l'amitié, le travail, le commerce, le sport…

C'est donc à une question bien plus large que celle des inégalités que ma modeste "promo" a dû se consacrer : celle d'un anéantissement du lien social. Nous vivions dans une société injuste ; aujourd'hui nous nous demandons si la société même existe encore. Et ce n'est pas tout : à peine remise de la première vague du virus, la France est submergée par le retour d'une autre vague, celle des attentats. Elle révèle un pays apeuré, meurtri et profondément divisé. Qui, parmi les politiques qui s'accusent tantôt d'islamophobie, tantôt "d'islamogauchisme", trouvera les mots pour préserver son unité ?

Face à de tels chocs, nous devons nous interroger non seulement sur ce qui fait le lien social, mais plus généralement sur ce qui nous est "commun". Devenu tabou depuis les horreurs des totalitarismes, l'idéal du commun oscille entre deux pôles qui nous rebutent toujours encore, rappelle Jean-Luc Nancy – à savoir le "communisme" et la "communauté", dont les versions perverties, le stalinisme et le nazisme, nous ont à jamais échaudés. Comment retrouver du commun sans retomber sur ces deux écueils ? C'est la question que l'année 2020 nous invite à nous reposer, sans la diluer dans un idéal de "société" mal défini.

## " Justice sociale" ou environnement ?

Le "social", étymologiquement, implique un partage d'intérêts. Les citoyens ne seraient, au fond, que des associés au sens économique du terme. D'où la tentation de réduire le "social" à une lutte pour une meilleure répartition d'un pactole, voire pour l'indemnisation de groupes se disant lésés. N'est-ce pas, au fond, le sens dévoyé qu'on lui donne en employant, comme aujourd'hui aux États-Unis, le terme de « *social justice* » ? Pour le libéral et honni économiste Friedrich Hayek, que vous m'excuserez de citer ici, le "social" est un « *mot-fouine* » : comme l'animal qui vide les œufs qu'il dérobe, cet adjectif a pour particularité de priver les mots de leur substance lorsqu'il leur est accolé. C'est le cas pour la "justice sociale" : défendre les droits de certains groupes, voilà un contresens absolu, rappelle Hayek ; on ne peut défendre les droits que d'individus.

Gageons qu'il aurait peu apprécié les prétentions des « *social justice warriors* » d'aujourd'hui, qui prônent la discrimination positive comme une réparation de crimes passés. « *La société est simplement devenue la nouvelle divinité à qui adresser nos plaintes et réclamer réparation si elle ne répond pas aux espoirs qu'elle a suscités* », disait Hayek (qui prônait par ailleurs une forme de revenu minimum pour protéger les plus démunis). La tentation de se battre pour ses prodigalités est d'autant plus grande aujourd'hui : depuis que les vannes de la politique monétaire sont grandes ouvertes, la question de la répartition de la bienfaisance étatique revient plus que jamais. Puisqu'il y a de l'argent, pourquoi ne pas en profiter ? Or nous risquons de sortir encore plus divisés de cette temporaire abondance : depuis que la BCE nous gâte, on se brouille comme une fratrie après un héritage. Partout, les discours de haine s'imposent, bloquant tout dialogue constructif. Laisserons-nous les luttes sociales se dissoudre dans les revendications identitaires ?

Pendant ce temps-là, un autre séparatisme se dessine : celui des ultra-riches, sortis gagnants de cette crise. Plus on arrose l'économie de liquidités, plus les fortunes grossissent, portées par la bulle immobilière. A la veille du reconfinement, nous voyons encore une fois Paris se vider de ses habitants les plus fortunés. « *Sauve qui peut* » semble être la maxime des privilégiés en temps de crise. Les jeunes ne trouvent pas de boulot ? Les salaires n'augmentent pas ? Peu importe, on n'envisage d'augmenter ni la taxation des successions, ni celle du patrimoine. On fait la guerre au virus, mais pas aux inégalités, pourtant largement héritées, dans notre pays où l'ascenseur social est depuis longtemps bloqué. La mobilité sociale, ce n'est pas pour demain. Malheureusement.

Alors, sommes-nous si mal partis ? Le virus nous a séparés. Et en même temps, comme dirait l'autre, il nous a aussi un peu rapprochés. L'adjectif "commun", comme le rappelle volontiers Jean-Luc Nancy, désigne aussi ce qui est banal. En ce sens, le confine-

ment a été une expérience terriblement commune pour la plupart des gens : nous avons tous (sauf les soignants et autres “héros” dont on a chanté les louanges), simultanément, été cantonnés à une vie ordinaire, entre quatre murs. Le philosophe parle de « *communovirus* » : non seulement il peut frapper chacun d’entre nous, mais ses conséquences nous ont tous affectés. « *De fait le virus nous communise. Il nous met sur un pied d’égalité* », note-t-il dans *Un trop humain virus* (Bayard, 2020). Oserai-je penser qu’une autre catastrophe en cours, celle de la destruction de notre environnement, viendra nous rappeler à temps que notre être-en-commun se fonde, quoi qu’on en dise, sur l’irrépressible envie de vivre qui nous submerge lorsque les plus ordinaires de nos expériences (le chant d’un oiseau, la caresse d’un vent frais) risquent de disparaître à tout jamais ? Et qu’on ira chercher les moyens nécessaires pour préserver les conditions d’une existence digne ? Je l’espère. ■

---

# L’entreprise face au terrorisme

## Les DRH de Charlie Hebdo et de Système U témoignent

Marika Bret
est responsable des ressources humaines de *Charlie Hebdo*. Chargée de la transmission de la mémoire de Charb et membre du comité Laïcité et République, elle a récemment fait paraître *Qui veut tuer la laïcité ?* (Eyrolles, 2020).

Photo © Collection personnelle

Philippe Algranti
Aujourd'hui directeur des ressources humaines chez Carrefour, il était DRH du groupe Système U au moment de l'attaque du supermarché Super U de Trèbes, en mars 2018.

Photo © Collection personnelle

**Dialogue**

*Charlie Hebdo*, Système U : deux structures qui ont subi le choc inouï d’un attentat meurtrier. Comment une organisation peut-elle se relever d’un tel cataclysme ? Marika Bret, directrice des ressources humaines du journal satirique, et Philippe Algranti, qui occupait le même rôle au sein de l’enseigne commerçante, nous livrent leurs témoignages bouleversants.

**Le 7 janvier 2015,** le journal *Charlie Hebdo* subissait un attentat d'une violence invraisemblable dans lequel douze personnes perdirent la vie. Trois ans plus tard, le 23 mars 2018, le supermarché Super U de Trèbes, dans l'Aude, devenait à son tour le théâtre d'une opération terroriste dans laquelle périrent trois personnes. Comment se relever d'un tel traumatisme ? Cette question, nous nous la posons à propos des familles des victimes, des blessés, des personnes présentes sur les lieux, de la société tout entière. Mais qu'en est-il des organisations ? Marika Bret et Philippe Algranti nous aident à nous en faire une idée. La première, amie de longue date des journalistes de *Charlie*, est devenue directrice des ressources humaines (DRH) du journal, à qui elle souhaitait venir en aide, juste après les attentats de janvier 2015. Philippe Algranti, lui, était DRH du groupe commerçant Système U au moment de l'attaque de Trèbes de mars 2018. Comment ont-ils géré cette communication de crise si particulière ? Comment ont-ils fait face aux événements, et accompagné les salariés dans leur reconstruction ? Voici le récit saisissant de leur expérience, qu'ils ont pu délivrer à la faveur d'une rencontre du forum Social Demain, animée par Thomas Xantippe et organisée par Temps commun, en partenariat avec AG2R la Mondiale et News Tank RH.

# ENTREPRISES ET ÉCOSYSTÈMES

*L'un n'habite en France que depuis dix ans, et vient de lancer son entreprise innovante dédiée à l'aide à l'orientation scolaire par les méthodes les plus modernes ; l'autre a suivi un parcours aussi impressionnant que sinueux au sein d'instances hexagonales ou internationales de premier plan, souvent à contre-courant d'une doxa familiale peu iconoclaste. Échanges croisés, sur une terrasse près du Canal Saint-Martin, avec deux membres originaux de la promo.*

**Guennadiy PAK**
Fondateur de l'entreprise *Jexplore*, visant à l'aide à l'orientation par l'immersion professionnelle en réalité virtuelle, lauréat de l'*Institut de l'Engagement*.

**Pierre ARLAUD**
Responsable de l'impact sociétal international du groupe *ÏDKIDS* (entreprise militante, spécialisée sur l'enfance). Auparavant à l'*Unesco*, au *Medef* et à l'*OCDE*. Bénévole pour le scoutisme mondial.

Arrivé du Kazakhstan il y a dix ans, sans parler français, diplômé de *Paris-Dauphine* l'an dernier, Guennadiy Pak découvre en entrant sur le marché du travail « *un univers complètement à l'opposé* » de ce qu'il s'était imaginé. Tenté par l'informatique, puis la banque, il réalise des stages décevants quant à ce qu'il avait fantasmé des métiers en question, et en particulier concernant la vie de bureau. Parallèlement, son expérience épanouissante du monde associatif[1], « *sur le terrain, au contact avec les gens, mais idéologiquement encore trop hostile aux codes du monde de l'entreprise* », lui donne une idée : à la jonction de ce qu'il a appris, de ce qui le motive et de sa manière de travailler, « *pourquoi pas l'entrepreneuriat ?* » Il crée donc en 2019 sa société, consacrée à l'insertion professionnelle - un domaine qui le passionne -, via la réalité virtuelle.

De son côté, le parcours original de son aîné de dix ans, Pierre Arlaud, doit aussi beaucoup à une expérience fondatrice et associative : le scoutisme, qui lui a « *ouvert les yeux sur le Monde* », appris qu'entreprendre « *des projets avec engagement les rend possibles* » et permis d'essayer des choses plutôt que de suivre une route bien tracée - dans une famille d'ingénieurs et médecins, déstabilisée par son parcours "hors piste". « *Mon parcours peut être symbolisé par une progression sur des barres parallèles : j'ai toujours fait deux choses en même temps.* » Effectivement : par séquences de deux ans sans compter les chevauchements, études de droit et science

1 - Chez *Article 1*, *Unis-Cité*, l'*Institut de l'Engagement*, plus des missions auprès des prisonniers (*Lire pour en sortir*) ou autour de l'alimentation circulaire (*Réseau Cocagne*)...

politique, ONG[i], stages à Bruxelles, représentation des ONG auprès des *Nations-Unies*, secrétariat général de l'OCDE, fondations, conseil auprès de Pierre Gattaz, puis Développement sociétal international pour le groupe *ÏDKIDS*... Le CV est riche, qu'il clarifie en mentionnant son objectif numéro un : « *Rendre le Monde un peu meilleur* » - en veillant à « *rendre tout ça un peu amusant.* » Et sa méthode : trouver les meilleurs moyens d'agir massivement. C'est dans cet esprit qu'il a accepté une nouvelle mission il y a un an : piloter un fonds d'investissement éthique.

## Quêtes de sens et choc des générations

Ces deux-là, créateur d'entreprise ou entrepreneur social, malgré leur différence d'âge, se retrouvent pleinement sur deux points souvent posés comme antagonistes : un profond respect pour les missions portées par les associations, et la certitude que les entreprises constituent le meilleur moyen pour changer les choses. Ou plus précisément, concernant Pierre qui milite pour l'alliance des deux univers : « *Avec une association, on va plus loin, plus profond ; avec une entreprise, on frappe plus fort.* » « *Structuré intellectuellement* » par le monde des ONG, et désormais spécialisé en innovation et "business social", Pierre considère aujourd'hui que « *l'entreprise constitue un bon levier d'action, parce qu'elle est en lien direct avec le quotidien de millions de personnes.* »

Encore très suspicieux à l'égard du "social washing" à l'œuvre dans grand nombre d'entreprises, Guennadiy - qui a découvert via les échanges au sein de la promo *Social Demain* « *à quel point l'entreprise restait au centre du jeu, quoi qu'on en dise* » -, souhaite quant à lui donner du sens à son activité, à des lieues de la posture du salarié coincé quarante ans dans une carrière dont il évite d'interroger la finalité... comme de celle, classique dans le milieu de la finance, « *où on te dit que tu vas travailler comme un malade, sans avoir le temps d'avoir une vie à côté pendant quelques années* », pour ensuite pouvoir enfin souffler, le compte en banque bien plein, à quarante ans passés (mouvement *F.I.R.E.*, pour "*Financial independance, Retire Early*"). Il n'en voit pas plus l'intérêt : il est jeune, veut pouvoir faire « *tout ce* [qu'il veut] *maintenant* », y compris dans sa sphère professionnelle. Une idée qui a paru saugrenue à ses parents.

« *J'ai envie de m'investir à fond dans mon travail*, reprend Pierre, *que l'essentiel de mon temps et de ce qui me fasse gagner ma vie soit utile et apporte une contribution positive. Je ne veux pas séparer travail et engagement.* » Il en profite pour tenter de définir à son tour en quoi divergent les comportements de sa génération et de celle de ses parents : « *Ma famille me disait, le travail d'abord, et ce qui te passionne après.* » Une manière de voir déprimante sinon incompréhensible, selon lui, qui l'a poussé à changer souvent d'activité pour essayer de trouver ce qui lui permettrait de concilier « *plaisir et sentiment d'agir concrètement dans* [son] *travail* ». A ce titre, il a pu constater une tendance qui l'interroge fortement : celle de certaines entreprises qui prennent le prétexte d'un goût supposé des travailleurs pour le free-lance et la "liberté" qui lui est associée pour généraliser l'externalisation des tâches. « *Je ne suis pas non plus contre un salaire et un contrat* », rétorque-t-il. « *Au-delà de ça, quand j'entends parler de sociétés qui veulent tout externaliser, je me dis que ça raconte quelque chose d'un peu triste sur la façon dont on envisage l'entreprise.* »

## "Jobs utiles" et bassins d'emploi

En observant, enfant, les professionnels qui l'entouraient, Guennadiy a passé son temps à se demander : « *Est-ce que c'est à lui que je veux ressembler à trente ans ? A elle, à quarante ans ? Et la réponse était toujours la même : non. Je n'ai pas trouvé de personne-modèle.* » Ce qui le motive aujourd'hui à mettre tout en œuvre – via une expérience de réalité virtuelle « *entre la fiche-métier 2.0 et le stage* » - pour aider les jeunes à découvrir grâce à l'immersion « *tous ces métiers qui recrutent et dont on n'a pas connaissance, enfant*[ii] » Ce qui reviendrait, aussi, à améliorer l'état général de l'orientation auprès des jeunes, qu'il a estimé « *à 4 minutes par an et par jeune, à l'heure actuelle en moyenne.* » Difficile, en si peu de temps, d'acquérir une vision exhaustive du marché du travail, ni d'améliorer, à terme, les frictions à venir entre offre et demande, cursus scolaires et réalités économiques, évolutions futures et métiers de demain...

Car, ils en conviennent tous les deux : pour s'orienter sereinement, pour bien s'insérer en tant que jeune dans un écosystème économique en permanente évolution, le nerf de la guerre, c'est l'information. Ce qui permet aussi de remettre en perspective les réflexions occidentales sur les spécificités et exigences de "nos" jeunes. Prennent-ils mieux conscience que leurs aînés des urgences conjoncturelles, ou bien se comportent-ils en "enfants gâtés" capricieux ? La question n'est peut-être pas là : « *On en parle beaucoup, mais cette exigence de ressentir quotidiennement l'utilité sociale de son travail*, indique Pierre, *de se montrer très exigeant sur ce que l'on veut faire en dépit parfois des réalités, c'est quelque chose de très urbain, propre à des sociétés tertiarisées.* » En observant les choses à l'échelle internationale - dimension qui a selon lui été trop peu abordée au sein de la promo -, les structures productives à l'œuvre en des sociétés aux économies plus ancrées dans les secteurs secondaire ou primaire induisent de toutes autres réalités. Et Guennadiy d'abonder dans son sens : « *C'est comme au Kazakhstan : la notion de métiers utiles ou inutiles à la David Graeber, ça n'existe pas. En tout cas, on n'en parle pas du tout.* »

Cette nécessité d'observer les choses à grande échelle, pour les remettre en perspective et ne pas dire n'importe quoi, ils y tiennent. « *Il en va de même pour les préoccupations environnementales, qui ne sont évidem-*

1 - Co-fondée avec des amis pour évaluer l'impact de projets de développement en Afrique.

2 - Comme «technicien biomédical», qui permet de travailler dans le domaine des soins sans limiter ce dernier à « *médecin, 8 ans d'études = pas pour moi* ».

*ment pas les mêmes dans tous les pays* »… voire pour l'appétence pour la création d'entreprise en tant que telle. Guennadiy le reconnaît volontiers : il a été activement et financièrement aidé par l'État pour créer sa structure, et n'aurait peut-être pas pu le faire sans cela, à 24 ans - « *l'entrepreneuriat étant, en France, très subventionné* ». « *Or, sur d'autres continents,* rappelle Pierre, *si tu montes une entreprise, tu es tout seul* », et seul aussi à supporter, sans filet, les risques de faillite personnelle, etc. Ce qui, par définition, peut changer la donne.

Même sans passer à l'échelle internationale, il existe des contextes locaux même en France, voire socio-économiques, surtout en période de casse sociale, où la bonne connaissance de l'écosystème peut constituer un moyen de s'en sortir au mieux – y compris avec les moyens du bord. « *Dans une famille pauvre de Roubaix,* conclut Pierre, *où décrocher un emploi est une galère depuis trois générations, la question du travail et de son utilité ne se pose pas du tout comme chez un diplômé de grande école, sans enfant, situé à Paris. Ce n'est pas ou plus le travail qui est vecteur de lien social. Il faut remettre les choses à leur place.* » Cela dit, les choses ne sont pour lui jamais aussi simples, puisque dans cette même ville, il apparaît aujourd'hui que c'est aussi le tissu économique formé par les entreprises "familiales" qui "sauve" la ville… ■

*Le second atelier de la Promo' était programmé chez* Occurrence… *le jour de l'annonce du confinement par le Président de la République*

# LE FOND OU LA FORME ?

*Ancien responsable de premier plan à la* Fage, *Théo Dussourd s'intéresse de près, désormais, à l'émergence des tiers-lieux. Constatant ici l'état préoccupant de* « la bataille de l'opinion publique », *où les populistes et les prédicateurs à la petite semaine semblent tenir le haut du pavé, il en appelle à une meilleure formation, dans un monde hyper-connecté, de l'esprit critique des citoyens, afin d'éviter d'abandonner* « la complexité au profit de la superficialité », *de remettre en première ligne la nécessaire* « honnêteté intellectuelle. » *Il lance aussi un appel, de manière plus concrète et toujours pour éviter que l'Homme moderne ne devienne* « comme un prisonnier enfermé dans sa propre liberté », *à la création* « d'un medium sur un format innovant, suscitant l'intérêt de la jeunesse. »

**Théo DUSSOURD**
Ancien Trésorier et Secrétaire général de la *Fage*, étudiant alternant en mission pour l'*Association nationale de préfiguration des tiers-lieux.*

Cette année, il m'a été donné la chance de répondre à une question essentielle : quel sera le (meilleur système du) "social de demain" ? Cinquante jeunes de tous horizons, mêlant différents parcours professionnels, de vie, de CSP, ont en effet rencontré durant un an, dans le cadre de ma promotion de *Social Demain*, la myriade de ceux qui ont fait le "social d'hier". Quelles conclusions ? Quel système en ligne de mire ? Doit-on abandonner le Monde à tous les "chirurgiens esthétiques", plasticiens, prestidigitateurs… voire, plus simplement, communicants politiques ?

## Crise du Covid

Des pistes de solutions émergent déjà, alors que nous sommes loin de voir le bout de la crise sanitaire, et encore moins économique. La mondialisation vient de

nous sauter à la figure. Et tout le monde s'accorde à dire que "le système en place doit changer". On a laissé fuir nos industries, attirées par un coût de la main d'œuvre dérisoire à l'étranger, laissant ainsi s'effondrer la place du secteur secondaire dans le paysage français.

Pénuries de masques, de médicaments, de gel hydroalcoolique, arrêt des transactions économiques d'import/export... Il va falloir relocaliser la production en France, réindustrialiser l'économie - le gouvernement a déjà imploré la grande distribution, invoqué le patriotisme économique pour l'achat de marchandises.

Autant d'éléments de langage sortis ces dernières années par les extrêmes politiques, à l'instar de Marine Le Pen dans son discours du 1er mai à Metz : « *Face au globalisme, nous plaidons pour le localisme. Le localisme, cela revient à consommer au plus près et retraiter sur place. C'est ce que nous appelons "la révolution de la proximité".* » Alors, qui va ressortir gagnant de la bataille de la rhétorique auprès de l'opinion publique ? D'autant que plus la crise sera longue et douloureuse, plus les Français se réfugieront auprès de ces chimères.

Qui gagnera cette bataille, entre la tribune de Jean-Pierre Chevènement - expliquant dans toute sa complexité la nécessaire relocalisation et réindustrialisation de l'économie - et le populiste, n'attendant pas la sortie de la crise pour tirer sur l'ambulance, et s'enorgueillir de la correspondance entre les solutions modernes et l'ancienneté de son programme - le "faux nez" d'idées obscures.

Profitons de la pause que nous offre le Covid, car la fin de la récréation n'a pas encore sonné.

## Ère numérique, non-distinction du vrai et du faux

Dans *Un temps pour haïr*, Marc Weitzmann écrit : « *Dans les mois qui suivirent les attaques du 11 septembre 2001, tandis que les images des tours du World Trade Center se répandaient sur le Net, de nouvelles possibilités se firent jour (...) L'improbable événement fut sans doute le premier à être aussi massivement filmé par les propriétaires de téléphones portables. La propagation de ces multiples films montrant l'effondrement des tours en flammes coïncida, dans les mois et la petite poignée d'année qui suivirent, avec le développement d'Internet. Ces images furent immédiatement accompagnées, en lignes, de commentaires mettant en doute ce que l'on pouvait désormais voir en permanence de manière sérielle (...) Les films des tours en train de s'effondrer servirent de matériel brut à l'édification d'une nouvelle forme de contre-culture : une production de masse autogénérée de contre-savoir à l'échelon mondial.* »

L'idée même que le monde puisse être ultra-connecté a séduit pendant longtemps : accès, pour tous, à la connaissance, à l'éducation à l'information. Mais là encore, l'ultra-libéralisme a transformé cette utopie en dystopie. L'information la plus adaptée, celle qui fait le "buzz", est la "fake news", beaucoup plus relayée que le communiqué de démenti qui suit, laissant ainsi une marque indélébile. Le fond disparaît, il ne reste que la posture, l'esthétique, le ressenti - celui qui trouve la formulation "design" remporte la bataille de l'opinion publique. Nous avons absolument besoin d'esprit critique pour trier et nous imprégner des connaissances. Une formation que seule une Éducation Nationale forte et organisée peut prodiguer.

La multiplicité exponentielle de l'information a entraîné son inutilité : à quoi bon partager une tribune de Chevènement, qui apparaît soporifique pour beaucoup, quand la simple critique, l'opposition au système semblent être plus attirantes ? Mais il est terrible, pour un humaniste, d'admettre que la complexité peut être abandonnée au profit de la superficialité. Il y a un caractère profondément condescendant à penser que l'Homme n'est plus capable de libre-arbitre. Pourtant, les faits sont là : jamais les "fake news" n'ont autant proliféré, jamais les idées totalitaires n'ont autant eu le vent en poupe depuis la Deuxième Guerre Mondiale.

## La solution est en nous

Il faut trouver le moyen de vulgariser, de convaincre, tout en faisant preuve d'honnêteté intellectuelle. Une équation dont les variables semblent impossibles à ajuster, et pourtant, un bon nombre de mes proches se revendiquent humanistes, universalistes, républicains, doués de libre-arbitre. Nous avons donc réussi le changement de logiciel de pensée tant convoité, malgré nos faiblesses, et même si nos parcours de vie nous font venir d'horizons très différents . Alors pourquoi nous, et pas les autres ? Cela rend la quête de la solution d'autant plus frustrante, car elle est en nous. Nous sommes juste incapables, pour l'instant, de formaliser et d'universaliser le processus qui nous a émancipés. Comme un prisonnier enfermé dans sa propre liberté.

Le monde de demain est en passe d'être dirigé par des individus le précipitant vers une destinée peu reluisante, qui au mieux feront de "l'en même temps", décevant tout le monde, au pire dépouilleront tous nos

acquis sociaux et moraux. Le monde meilleur, lui, sera dirigé par les individus qui auront su trouver l'équilibre entre la forme et le fond.

Face à ce constat, une nécessité d'agir nous apparaît. La jeunesse est la partie de la population la plus concernée par l'abandon du fond au profit de la forme. Conscients de l'immensité et de la complexité du problème énoncé, nous souhaitons, modestement, contribuer à y répondre à notre échelle. Apporter notre pierre à l'édifice pour permettre la renaissance du débat de fond. Il nous apparaît ainsi nécessaire de créer un *médium* sur un format innovant, suscitant l'intérêt de la jeunesse, afin de comprendre collectivement qu'aucune solution aux problèmes contemporains n'est simple. Bien au contraire, la construction de ces solutions exige de la complexité, de la nuance, et une prise de hauteur. Être capables de se débarrasser de l'affect, des émotions et de l'immédiateté au profit d'une nouvelle dialectique que la jeunesse devrait, selon nous, se réapproprier. L'idée est là, mais les modalités restent à définir. L'essentiel étant pour nous d'essayer, d'agir, quitte à se tromper, à échouer. ■

*La Promo' rencontre Pierre André Imbert, conseiller social du Président de la République*

*Atelier de la Promo'*

# SOCIAL

# VERTIGE

*A l'aube de ses trente ans, cette responsable des partenariats et ancienne médiatrice en auto-entreprise, très à l'écoute des mutations en cours de l'Économie sociale et solidaire, s'est ici essayée à un exercice original : livrer un texte littéraire, éminemment poétique et personnel, sur le parcours de sa génération, estampillée Y. Un Y* « funambule », « tantôt assoiffé de vie, tantôt affamé tout court », *qui tente d'évoluer, entre pulsions d'absolu et principe de réalité, dans un monde professionnel, un environnement social, marqués par la noirceur des horizons et l'épaisseur de la* « soupe de normes » *à ingérer.*

**Solveig GUÉROUT**
Responsable des partenariats chez *ViensVoirMonTaf* et ancienne médiatrice en auto-entreprise, aux côtés d'entreprises sociales et d'associations engagées sur les questions de mixité sociale et d'inclusion.

Je suis née en 1991, sous le nom choisi avant ma naissance par ma société mère, « Y ». Contrairement à X, dont l'estomac se noue aux perpétuels efforts de digestion des valeurs inconnues qui l'attachent, mon Y funambule a le pied sûr, les bras tendus en équilibre vers l'avenir, lorsqu'il s'élance à 18 ans sur le fil de sa propre vie.

Étudier tout en parcourant l'Europe et même le Monde, avant de prendre sa place à la table des grands : la jeunesse de mon Y a de l'appétit et les délices d'autonomie à la sauce "épanouissante" lui semblent garantis, tant lui a été vantée la fraîcheur du diplôme choisi au marché de la formation initiale. Comparable à Rungis, les étalages de cette « anti-chambre » rassemblent les plus grands Chefs étoilés du marché du travail : ils y ont leurs habitudes.

À l'heure du réchauffement climatique, un vent d'angoisse et des nuages de doutes viennent cependant parfois, souvent, obscurcir l'horizon de mon Y.

Les souvenirs d'exceptionnelles tempête de Noël en 1999, chutes de neige en 2001 puis 2009 (mon Y a grandi en bord de mer, là où la neige ne tombe pas d'ordinaire) et canicule en 2003, ont peu à peu perdu de leur caractère. S'ils demeurent impressionnants, ces épisodes de fortes chaleurs, grêle ou encore cette succession de records de crues battus en 2016, 2017, 2018, mais également 2019, dans leur régularité s'affadissent, pour n'être plus qu'un arrière-goût amer dans l'épaisse mais populaire soupe de la norme.

Jour après jour alors, Y avance et tente de convertir sa peur en un puissant moteur : que peut-il faire dès aujourd'hui, pour préserver demain ?

Tandis qu'il achève ses études, heureux "di-paumé" prêt à faire son entrée dans la vie active, le grand restaurant Travail ne désemplit pas. Les places y sont aussi chères que rares, et l'estomac des heureu·ses·x élu·e·s que mon Y côtoie est devenu délicat.

Sans antibiotiques, sans huile de palme, sans gluten, sans bienveillance et sans joie. Notre cuisine traditionnelle, pourtant si réputée, les rendraient-elle malades ?

Les bras tendus vers le ciel de mes camarades s'appesantissent. J'ai 25 ans lorsque la première tombe, suivie par une quantité d'autres. L'écho de sa chute résonne comme un bruit sourd dans mon cœur. Je veux comprendre et résoudre l'impossible équation de sa jeunesse en dépression, mais un frisson de précarité, couplé à l'air humide des folles saisons, épuise mes efforts.

Il pleut des burn-outs, phénomène aussi nouveau qu'étendu, saisissant que banal… Le genre d'antithèse qui prolifère à la vitesse de l'éclair, à l'heure du dérèglement tant climatique que social.

La brutalité des variations de températures semble leur être favorable : -15° Celsius, +42°autoritaire… Des fils d'apparence si solides, tendus en droite ligne vers l'avenir, par milliers se distendent, s'effilochent et se brisent.

La tempête fait rage : Y doit trouver un abri, mais l'épais brouillard qui s'étire devant lui l'aveugle. Faut-il faire demi-tour ? S'enquérir d'un nouveau diplôme, tout aussi désirable aux yeux des grands Chefs du marché, mais plus digeste que le premier ? Faut-il persévérer pour s'offrir un refuge, au prix de sa santé ?

Une fois la nuit passée, Y balaie l'horizon du regard et distingue au loin des visages : des bobines de X,Y et même Z, emmêlées dans les eaux troubles du burn-out. Car il s'agit maintenant d'un véritable fleuve, couché dans le ravin au dessus duquel défilent, suspendues, nos vies composites de l'immense tissu appelé Humanité.

L'Humanité est pour moi comparable à un paysage d'enfance. Les visages y sont souriants, l'horizon coloré, il y règne par-dessus tout un soleil doux, à la lumière duquel la plupart des Y aspirent à évoluer. Que l'air y semble bon ! Vierge de pollution, riche d'un temps qui s'écoule sereinement, sans corrélation avec l'argent. De l'amour, de l'eau fraîche… mais alors qu'y mange-t-on ?

Les rayons de lumière artificielle froide, émanant de l'enseigne du grand restaurant Travail, de l'autre côté du ravin, sont un cruel rappel à l'âge adulte pour notre Y tantôt assoiffé de vie, tantôt affamé tout court.

Face à la nécessité de se maintenir en équilibre, il porte à bout de bras sa main gauche, couvant au creux de sa paume l'espoir qu'une autre main le rejoigne, tandis qu'à droite se crispent ses nerfs de la guerre, affermis par tant de soupe de normes ingérée.

Nos Y sont écartelés.

À l'aube de ma trentaine, alors que tant d'autres s'émiettent dans les rouages de la machine économique, je me dis que j'ai de la chance.

Funambule de la classe moyenne, je ne marche plus à l'ombre de la précarité, et rêve à tous les ponts que nous pourrions tisser ensemble.

Un nouvel orage gronde cependant, à l'heure où j'écris ces lignes.

Que deviendront nos liens, si vulnérables, face aux éclairs de la crise sanitaire ? ■

# UN TOUT PETIT MONDE ?

*Il y a 36 ans, David Lodge publiait* Un tout petit monde (Small World), *l'un de ses nombreux livres où il croque, avec une cruauté hilarante, entre autres le formidable entre-soi de l'univers académique. Peu de mondes professionnels sont aussi fermés que celui de l'Université, et donc susceptibles de générer un tel sentiment de décalage avec le lecteur, surtout sous la plume d'un tel auteur. Mais qu'en est-il, si l'on décide d'adopter une comparable posture, de cette logique de "petit monde" au sein d'une "promo" comme celle de* Social Demain *?*

**Antoine ROUILLARD-PERAIN**
Doctorant en sociologie dont la thèse porte sur la sous-traitance sur site ; conseiller du Secrétaire général de la fédération *CFDT Services*.

A fortiori, le projet de *Social Demain* paraissait diamétralement opposé à la notion d'entre-soi. Un objet extrêmement large, protéiforme, multiple, sinon insaisissable, du moins difficilement "résumable" : le "social". L'ambition, ensuite, de réunir une promo de 50 jeunes amenés à faire le social de demain. Soit une réelle "promesse" de diversité, comme l'atteste "l'annuaire" de ses membres.

## Immersion

À titre personnel, cette diversité était à la fois attirante et légèrement stressante : attrayante, cette possibilité, après 5 années de thèse, de rencontrer des profils se distinguant nettement des items "doctorants de sociologie" et "syndicalistes CFDT" auxquels j'étais professionnellement "abonné" ; inquiétante, tant je craignais de dénoter par ma manière d'être, mes centres d'intérêt, mes convictions… sinon par ma vivacité naturelle au cours d'échanges que je présageais "musclés".

Disons-le franchement : je m'attendais à ce que l'intérêt de *Social Demain* réside plus dans les échanges au

sein de la promo que dans les ateliers. Il s'avéra que je m'étais complètement trompé : la plupart des ateliers auxquels j'ai participé était très enrichissants. Quant à nous autres, membres de la première "promo" de *Social Demain*, nous fûmes, collectivement, gentiment et poliment ennuyeux.

J'emploie à dessein le "nous", à la fois pour m'y inclure et dire que ce fut un produit collectif. Beaucoup de ceux avec lesquels j'ai pu échanger durant ces quelques mois étaient intelligents, imaginatifs et chaleureux. Mais de la diversité des parcours et des activités n'a jailli aucune confrontation réelle. Même les désaccords qui purent surgir, lors de nos nombreuses sessions de travail et d'échange, s'exprimèrent sous une forme extrêmement policée. Plus encore, c'est dans la dimension du "social", qui s'intéresse d'abord aux défis et conflits structurant les lieux de travail, que le consensus le plus large et le plus irénique est apparu. Si nous ne nous sommes pas engueulés, ce n'est pas par pusillanimité, mais parce que nous étions profondément *d'accord*.

## Consensus

Premier constat partagé : une vision loin d'être angélique des mondes du travail. Fonction publique, secteur privé, monde associatif, ESS... Une lucidité générale sur les souffrances qui traversent les lieux de travail. RPS, TMS, pénibilité ou encore burn-out sont des termes qui n'écorchent pas la bouche de grand monde. Or ces souffrances ne sont pas naturalisées ou renvoyées à la nature intrinsèque du travail : sont presque unanimement pointés du doigt les organisations du travail, le rôle des managers, et, derrière eux, la pression financière qui s'exerce sur les entreprises.

En termes de réponses, autre point d'accord : consultants, syndicalistes, associatifs, créateurs d'entreprises, tous portent aux nues ce que j'appellerai les "solutions démocratiques" pour remédier aux maux de l'entreprise. Ces dernières recouvrent un large éventail de pratiques[1], et tous estiment qu'il faut associer, plus ou moins fortement, les salariés aux décisions quotidiennes voire stratégiques de l'entreprise. Ceci non pour éteindre le conflit social, mais pour le faire exister dans un cadre qui ne soit pas destructeur des individus et des collectifs.

Tout en étant ravi de rencontrer des gens partageant mes "lubies" sur ce sujet, mon scepticisme viscéral a tout de même été pris d'un doute : tous ces gens brillants occupent des postes à responsabilités dans des cabinets, des entreprises, des associations. À moins que *Social Demain* n'ait accompli l'exploit de réunir les cinquante hurluberlus entichés de ces idées, il apparaît qu'elle doivent être, au moins partiellement, partagées dans leurs milieux professionnels respectifs. Or, la réalité sociale des entreprises que mon travail syndical et universitaire m'a permis d'étudier se situe aux antipodes des univers enchantés que nous appelons de nos vœux. Pour les quelque six millions de salariés couverts par ma fédération syndicale, les idéaux d'un desserrement des contraintes du travail, d'une plus grande valorisation de l'autonomie des salariés dans les organisations et d'un plus grand respect des personnes ne recouvrent que peu ou pas de réalités tangibles.

D'où mon étonnement grandissant devant le décalage entre les pratiques sociales observées sur le terrain et celles que nous valorisions collectivement. D'où naît un tel consensus quand il paraît tant détaché des réalités effectives du travail ?

## Trois hypothèses

Première hypothèse, peu originale : la somme d'une série de biais de sélection dans les membres de *Social Demain*. Par nos cursus universitaires, nos positions sociales, il apparaît que bien peu d'entre nous ont grandi dans des milieux très populaires. À l'homogénéité socio-économique s'ajoute une certaine homogénéité politique : l'initiative *Social Demain* ne s'adresse, presque par nature, ni au libertarien enragé ni au révolutionnaire conséquent. Elle peut, au mieux, rassembler réformistes sociaux et réformateurs libéraux. Enfin, le fait de constituer une première promotion limite nécessairement l'audience du projet, contraignant à piocher dans des réseaux voisins.

Un autre élément peut être mis en avant, de nature encore plus pessimiste que le premier : et si ce discours démocratique généreux n'était qu'un simple artifice, le masque grimaçant des pratiques managériales les plus brutales ? La critique du capitalisme qui stigmatise l'asservissement et la déshumanisation du travail est très ancienne, comme l'a montré Bruno Trentin dans son formidable livre *La cité du travail*. Non moins ancienne est la capacité du capitalisme à digérer la critique sociale dont il est l'objet, à la vider de son contenu et à la retourner contre ses auteurs.

A ce titre, dans le groupe des membres les plus actifs de *Social Demain*, la catégorie des « intermédiaires », qui font profession de dialogue et d'échanges, me semble avoir joué un rôle-pivot. Situés à mi-chemin d'autres catégories, pour eux les "solutions démocratiques"

1 - Entreprise apprenante, théories de l'holocratie, entreprise libérée...

constituent un discours auto-justificateur à leur utilité sociale. De ce fait l'adhésion – sincère – à cette idéologie est créatrice de liens. Or beaucoup des personnes présentes sont promises à de belles carrières, mais rares sont ceux qui tutoient déjà les sommets. Ils forment, en quelque sorte, les dominés (au sein) des dominants. L'emphase mise sur la critique sociale positionne ces cadres déjà raisonnablement aisés, mais encore au début de leur carrière, traduit les frustrations et désenchantements des premières années de vie professionnelle. Elle constitue véritablement la *lingua franca* d'une famille de professions liées par un impératif prosaïquement matériel : faire tourner le business (plutôt rentable) du dialogue social dans toutes ses déclinaisons.

La précédente hypothèse est très pessimiste, voire cynique. Elle n'empêche pas toutefois d'en formuler une troisième, "générationnelle", beaucoup plus optimiste. Dans tous les corps de métiers s'observent des phénomènes générationnels. Or notre génération d'acteurs du social a été socialisée dans le cadre d'une diffusion massive des sciences sociales, d'une prise en compte renouvelée dans le débat public des pathologies du travail, d'une remise en cause accélérée des modèles d'organisation de l'entreprise et de montée du paradigme écologique. Peut-être cette socialisation particulière a-t-elle forgé une génération de cadres privés sincèrement convaincus de réformer en profondeur les organisations du travail, sans se focaliser sur la seule question de l'efficacité économique. Dans ce cas, le décalage entre notre discours et la réalité ne serait pas l'expression d'une idéologie cache-misère, mais le signe énonciateur d'évolutions, et pourquoi pas de ruptures à venir.

A vrai dire, la vérité se situe probablement quelque part à la jonction de ces trois hypothèses. Le lecteur la positionnera là où bon lui semble. Mais si elle se rapproche, fusse seulement partiellement de la troisième, avoir participé à la constitution de cette génération ne sera pas la moindre des contributions de *Social Demain.* ■

*Rencontre improbable avec Eric Benzecri, scénariste du* Baron noir

# Entretiens

*Les entretiens qui suivent ont été réalisés, entre janvier et mars 2020, auprès de membres de la proposition* Social Demain, *puis publiés dans* News Tank / RH Management, *partenaire de* Social demain. *L'occasion pour les responsables RH ou Relations sociales Madeleine Renart* (Becton Dickinson) *et Thomas Xantippe* (France Télévisions), *la psychologue Maéva Bigot* (Psykolab), *pour l'avocat en droit social François Bourguignon* (La Cravate solidaire) *et l'entrepreneur Gauthier Bailleul* (Yes We Code), *de livrer à destination des décideurs leur point de vue sur le dialogue social. L'occasion pour vous, à l'issue de ce rapport d'étonnement, de prendre connaissance des analyses et opinions de cinq membres supplémentaires de notre promo, dont l'avis compte déjà pour des médias spécialisés.*

**L'équipe de Social Demain**

news tank rh management
décider en toute connaissance

# JE RENDS ACCESSIBLE LE DIALOGUE SOCIAL

**Madeleines RENART**
Ancienne bénévole dans le scoutisme. Responsable des relations sociales chez *Becton Dickinson*, entreprise basée dans l'Isère.

« Il faut interroger et changer les fonctionnements pensés il y a 60 ans dans le dialogue social. Au sein de mon entreprise, je rends accessible le dialogue social : avec des vidéos, des workshops avec les managers et l'organisation d'un village social, avec des stands où chaque OS pouvait se présenter aux salariés et expliquer à quoi servent les IRP et les sujets qui sont abordés », *déclarait Madeleine Renart, responsable des relations sociales chez* Becton Dickinson, *dans un entretien à* News Tank *en février*[1].

**Quels sont les apports des échanges de la Promo *Social Demain* ?**
**Madeleine Renart :** *Les échanges sont foisonnants avec la Promo* Social Demain. *J'ai eu par exemple une interaction sous forme d'effet-miroir avec un entrepreneur de la Promo, qui est porteur d'un projet visant à redynamiser le dialogue social en entreprise grâce au digital. Cela m'a permis de me rendre compte que le dispositif que j'avais mis en place par nécessité et bon sens était perçu comme une avancée en matière de digital. J'ai créé un accès à l'appli* Teams *pour nos partenaires sociaux avec un groupe spécial et un registre de questions. 50 % des membres du CSE sont des opérateurs. Faire un Onboarding avec un accès à* Skype *et* Teams *afin de les inciter à arrêter le papier m'a semblé évident. Mais mon collègue de promo m'a fait prendre conscience qu'il y a peu de DRH en France qui utilisent le digital dans le dialogue social. Il m'encourage à organiser les réunions du CSE en visio.*

**Sur quel dispositif avez-vous été innovante ?**
**Madeleine Renart :** *J'ai fait intervenir sous format vidéo le directeur général et le DRH afin qu'ils expliquent ce qu'est le CSE. Et ces vidéos ont ensuite été diffusées sur les boîtes mails des salariés. Dans l'entreprise, cette initiative a été perçue comme une petite révolution. Cela me fait sourire car nous sommes en 2020, nos salariés ont des smartphones, c'est normal de communiquer avec leurs moyens.*

**Quelle est votre vision du dialogue social ?**
**MR :** *Nous sommes dans un système parallèle : la majorité de mes représentants du personnel ont entre 55 et 60 ans, ce sont des hommes, ils ont un passé de syndicalistes très engagés. Et quand on regarde les données sociales de l'entreprise, nous avons beaucoup de femmes, des jeunes, des "millennials". Je m'interroge sur qui représente qui. Parfois, nous avons des discussions où nous sommes dans la posture de part et d'autre et elles ne sont pas représentatives des vrais enjeux de l'entreprise et de la société qui évoluent. Le dialogue n'est pas toujours avec les bons interlocuteurs, au bon niveau et en connexion avec les attentes des gens.*

**Que comptez-vous faire pour améliorer les relations sociales ?**
**MR :** *Il faut interroger et changer les fonctionnements pensés il y a 60 ans. Au sein de mon entreprise, je rends accessible le dialogue social : avec des vidéos, des workshops avec les managers et l'organisation d'un village social, avec des stands où chaque OS pouvait se présenter aux salariés et expliquer à quoi servent les IRP et les sujets abordés.*
*J'aimerais valoriser plus largement ce village social avec plus de stands divers autour de la RSE et une dimension festive. J'aimerais aussi associer les salariés à des conférences autour du dialogue social, le CSE, avec intervenants extérieurs afin de se nourrir d'autres apports. En plus de cet axe sur la communication et*

1 - Paris - Publié le mercredi 19 février 2020 à 17 h 47 - Interview n° 175544

*le sens, je souhaite simplifier les relations sociales par la digitalisation. Il y a encore trois mois, les CHSCT étaient convoqués aux réunions par lettre recommandée. Nous allons mettre en place une appli pour saisir les bordereaux de délégation et arrêter la déconnexion entre la vie protocolaire et la digitalisation.*

**Quels ont été les retours sur vos initiatives de sensibilisation du dialogue social ?**
**MR :** *Les salariés ont été surpris du fait que les relations sociales se passaient bien. Ils avaient la perception d'un dialogue social à couteaux tirés. Nous avons invité des responsables des fédérations des différents syndicats, et leur regard encourageant et valorisant a repositionné les délégations locales sur le vote électronique, par exemple, alors qu'elles y étaient farouchement opposées.*

**Où en êtes-vous dans la valorisation des parcours syndicaux ?**
**MR :** *Nous avons mis six mois à négocier l'accord CSE avec des règles de fonctionnement plus fluides et plus digitales. Pour la valorisation des parcours, j'y travaille en envisageant une négociation sur le droit syndical, les heures de délégation et l'aménagement des locaux. Il faut travailler tous les symboles afin de donner aussi envie aux cadres de s'engager.*
*Tous les titulaires du CSE sont dotés d'un PC portable même s'il y a eu des freins de certains DRH. Il faut leur expliquer que cela servira leur stratégie. J'ai été suivie par les directeurs généraux du site qui ont capté ces enjeux. Je me suis appuyée sur des exemples récents de blocages dans le dialogue car les interlocuteurs ne parlaient plus la même langue : nous avions un effectif majoritaire de cadres avec des représentants du personnel, avant le CSE, qui étaient opérateurs. J'ai demandé beaucoup d'investissement à l'occasion du passage en CSE et changé la vision que l'on a des autres car le dialogue social était trop institutionnalisé et manquait de flexibilité.* ■

# L'ENTREPRISE EST PLUS MÛRE QUE LES POUVOIRS PUBLICS

**Thomas XANTIPPE**
Responsable RH chez *France Télévisions* et Secrétaire général des *Assises du Droit social.*

« En France, il existe une dichotomie entre la qualité du dialogue social dans les entreprises qui est très peu mise en valeur par les pouvoirs publics. (...) La culture du dialogue social dans les entreprises est beaucoup plus naturelle, évidente, fertile et développée qu'au niveau national. (...) L'entreprise est plus mûre que les pouvoirs publics en matière de dialogue social », *déclarait Thomas Xantippe de la Promo' 2019* "Social demain", *dans un entretien à* News Tank, *en janvier*[1].

**Quelle perception avez-vous eu du lancement de l'initiative de la Promo** *Social Demain* **?**
**Thomas Xantippe :** *J'ai senti que ma génération était appelée par ce programme en tant :*
*- qu'opérationnel RH dans une grande entreprise publique, qui a une responsabilité sociale à jouer dans le cœur de son activité ;*
*- et secrétaire général des* Assises du Droit social, *où nous explorons déjà les remous et transformations du droit du travail et du monde social au sens large du terme, avec un regard transverse et ouvert des cinq OS représentatives au niveau national, de DRH, avocats, juristes, universitaires et bientôt peut-être des personnes issues de l'administration du travail et du monde judiciaire, comme des magistrats.*
Social Demain *fait donc écho à la pratique de mon métier RH qui a une dimension sociale importante à travers le dialogue social et la responsabilité que nous avons sur l'emploi.*
*La démarche de* Social Demain *questionne le social sans le définir. Il y a peut-être un caractère désuet de cette notion, cantonnée dans les médias généralistes aux organisations syndicales, aux grèves, qui paraissent appartenir à l'ancien monde. Alors que ce social-là est en mutation, et appartient bien à notre*

1 - Paris - Publié le mercredi 19 février 2020 à 17 h 47 - Interview n° 175544

*monde contemporain. Et le regard des moins de 35 ans captés par ce programme pourra faire bouger des lignes.*

**Quels éléments ont pu peser dans votre candidature, puisque vous faites partie de la Promo des 50 de *Social Demain* ?**

**TX :** *Le fait d'être un opérationnel RH dans une entreprise de service public très identifiée par les Français, et les transformations que j'ai accompagnées en ayant eu par le passé des fonctions de dialogue social, en responsabilité sur des négociations, notamment celle du statut collectif commun à la suite de la fusion.*
*Mon rôle en tant que secrétaire général des* Assises du Droit social *a dû être aussi identifié comme un élément de poids. Dès 2018, alors que notre association n'était pas connue du grand public et était récente, nous avions monté, en six mois, un colloque sur les nouveaux visages du travail avec 700 personnes à la* Maison de la Mutualité, *à Paris. En octobre 2019, avec le colloque sur la RSE, l'association a été identifiée comme jouant un rôle d'animateur sur la question sociale de manière très contemporaine et prospective. Nous nous intéressons en effet à des sujets comme la digitalisation du travail, la place des femmes au sein des organisations, dont les syndicats.*

**Le programme de la Promo *Social Demain* a démarré le 09 janvier 2020. Quelles sont vos attentes ?**

**TX :** *J'ai été agréablement surpris par la diversité des profils de la promo. Elle comprend des personnes dans le monde associatif qui travaillent dans le milieu de la réinsertion ou de l'orientation professionnelle, des experts qui travaillent dans des cabinets de consulting pour les OS, des professionnels RH, des entrepreneurs avec une forte identité sociale, des avocats, des politiques… Cette promo est comme une mosaïque qui représente une génération sociale qui grandira et sans doute s'enrichira de ces trajectoires différentes et très complémentaires. Quant à moi, j'aimerais sortir de ma zone de confort et de ma position RH pour ouvrir les yeux sur de nouvelles pratiques et de nouveaux parcours. Le programme est ambitieux par la richesse des cycles de rencontres. Par exemple, le 16/01/2020, nous avons eu une rencontre avec des DRH qui ont vécu des attentats au sein de leur communauté de travail :* Charlie Hebdo, Système U, *la* Préfecture de police de Paris. *Cette matière très vivante, cette chair du programme me mettent en appétit.*

**Quelle est votre vision du dialogue social ?**

**TX :** *Le dialogue social était très ancré dans ma formation initiale de Master2 de juriste en droit social à l'université Paris 1 Pathéon-Sorbonne. Lors de mes débuts professionnels chez* France Télévisions, *j'ai tout de suite mis un pied dans le dialogue social. Nous étions en pleine négociation du statut collectif commun. Il fallait tout bâtir.*
*Le dialogue social est créateur de normes dans une société où l'on sent une forme d'atomisation et beaucoup de tensions. C'est un élément générateur de normes communes où dans nos différences et le pluralisme, nous arrivons à créer du droit, de la convention sociale et, par conséquent, à vivre ensemble. Le droit social est un droit vivant comme en atteste le best-seller annuel de Jean-Emmanuel Ray :* 'Droit du travail, droit vivant'.
*Le dialogue social provoque aussi des conflits sociaux comme celui sur la réforme des retraites…*
*En effet, et j'ai une vision assez critique sur la méthode adoptée par le gouvernement sur ce sujet. En France, il existe une dichotomie entre la qualité du dialogue social dans les entreprises qui est très peu mise en valeur par les pouvoirs publics. Même si, en juin 2019, le ministère du Travail avait organisé* 'Les réussites du dialogue social'.
*La culture du dialogue social dans les entreprises est beaucoup plus naturelle, évidente, fertile et développée qu'au niveau national. J'ai été frappé de constater que, dans les entreprises, on travaille dans l'ordre : l'émergence d'un projet, la négociation d'un accord, l'information-consultation des instances puis le déploiement. Au niveau national, j'ai le sentiment que l'on fait les choses à l'envers : le temps du dialogue social est instrumentalisé pour être mis en scène après que le projet a quasiment été ficelé. L'entreprise est plus mûre que les pouvoirs publics en matière de dialogue social.*

**Ne pensez-vous que le dialogue social au niveau national peut desservir par ricochet l'image du dialogue social en entreprise ?**

**TX :** *La responsabilité incombe avant tout aux pouvoirs publics. Mais les postures adoptées par les syndicats sont caricaturales au niveau national, alors qu'au niveau des entreprises, comme nous sommes sur des sujets concrets, avec le regard des collaborateurs, managers, acteurs, le jeu est beaucoup plus de bonne foi (même si parfois la petite politique peut s'inviter dans les négociations).*
*En France, nous avons un tempérament peut-être à la dispute et au conflit pour faire avancer les choses. mais à l'international, la France est vue de manière biaisée et le débat national fait écran sur la maturité du dialogue social des entreprises. Les pouvoirs publics devraient s'inspirer des acteurs sociaux de terrain pour la politique nationale.*
*Laurent Berger dénonce les "attaques" visant son syndicat, la* CFDT, *ou le visant personnellement. De son côté,* Le Point *affiche à la Une de son numéro du 16 janvier/2020 :* « Comment la CGT ruine la France… «

**Que pensez-vous de ces actions de discrédit des syndicats ?**

**TX :** *Les médias et réseaux sociaux*

*ont aussi une responsabilité sur l'image qu'ils donnent et sur la compréhension qu'ils ont ou pas du dialogue social et du social en France. La Une du* Point *sur la* CGT *est caricaturale et presque un appel à développer une hostilité contre les corps intermédiaires, qui sont essentiels pour réguler une démocratie, aujourd'hui en crise.*
*Je trouve dangereux cette manière de démonétiser l'importance des OS dans le dialogue social français. Les premiers responsables de la qualité du dialogue social dans l'entreprise, ce sont les employeurs et, dans une Nation, c'est au pouvoir politique de montrer qu'il respecte sa méthode, ses interlocuteurs pour faire avancer l'intérêt général. Agresser ou épingler les OS fait du mal au dialogue social à tous les niveaux, y compris à l'image en entreprise.*
*Les générations nouvelles n'ont plus le réflexe de se tourner vers une OS pour défendre leurs droits. Une forme d'individualisme s'est développée et enracinée. Du coup, tout se règle sur les réseaux sociaux ou de manière anarchique. Je me demande si la souffrance au travail n'existe dans les start-up que parce qu'elle n'est pas jugulée par les contre-pouvoirs internes qu'incarnent les OS. Chez* France Télévisions, *la* CGT *est majoritaire et c'est l'OS qui conclut, signe, négocie, le plus d'accords collectifs. J'ai aussi été sensible aux propos de Laurent Berger sur la* CFDT-*Bashing, lié au fait que le syndicat a joué son rôle réformiste.* ■

# LE RÔLE DE LA MÉDIATION
## DEVRAIT CROÎTRE À L'AVENIR

« Le recours aux modes alternatifs de résolution des différends entre les salariés et les employeurs, à l'instar de la médiation, est appelé à se développer à l'avenir », *déclarait François Bourguignon, avocat en droit social, dans un entretien avec* News Tank *en février.*

**François BOURGUIGNON**
Avocat en droit du travail, principalement à destination des entreprises étrangères. Bénévole à la *Cravate solidaire*.

**De quelle manière voyez-vous évoluer les relations sociales dans l'entreprise ?**
**François Bourguignon :** *Depuis une dizaine d'années, on observe un accroissement constant du nombre de ruptures conventionnelles en France. Et depuis les ordonnances dites Macron de 2017, on assiste à une diminution des contentieux prud'homaux principalement liée à l'instauration du barème d'indemnisation en cas de licenciement du salarié jugé sans cause réelle et sérieuse (dit Barème Macron).*
*De plus en plus, la résolution des différends entre les salariés et les employeurs devrait passer par des modes alternatifs comme la médiation, avant l'éventuelle phase contentieuse. Les avocats ont un rôle important à jouer dans ce domaine.*
*Le mouvement des Gilets jaunes traduit une défiance des salariés à l'égard de l'action syndicale classique. D'autre part, le mouvement des Gilets jaunes a mis en évidence le fiat que la contestation ne s'exprimait plus seulement dans l'entreprise, même lorsqu'elle concerne des questions comme celle du pouvoir d'achat. Il montre aussi que des questions comme les salaires et la mobilité peuvent échapper aux négociations qui se déroulent dans le cadre traditionnel de l'entreprise, traduisant ainsi une certaine défiance des salariés à l'égard de l'action syndicale "classique ".*
*Pour autant, les syndicats, en particulier la* CFDT, *semblent opérer un retour sur le devant de la scène à l'occasion du débat sur la réforme des retraites. Toutefois, pour que la confiance et l'intérêt des salariés à l'égard des syndicats se renforcent et perdurent, le dialogue social devra se transformer.*
*J'attends beaucoup d'une opération comme* Social Demain *pour débattre de ces questions, avec les syndicats et entre nous tous, au sein de la promotion, qui venons de mondes professionnels différents.*

**Comment s'effectuent les échanges entre les membres de la première Promo des 50 Social demain ?**
**FB :** Social Demain *permet à ses membres de se rencontrer de manière informelle et de confronter dans un*

1 - Paris - Publié le mercredi 12 février 2020 à 18 h 01 - Interview n° 175005

*cadre confidentiel, au sein d'ateliers et de conférences, leurs points de vue sur les questions sociales et leurs évolutions. Fin janvier 2020, nous avons ainsi participé à une table-ronde organisée autour de trois DRH qui ont été confrontés à la question du terrorisme sur le lieu de travail :*
*- La DRH de* Charlie Hebdo *victime de l'attaque terroriste du 07/01/2015,*
*- L'ancien DRH du groupe Système U dont le magasin de Trèbes (Aude) a subi un attentat le 23/03/2018,*
*- Le DRH de la préfecture de Police de Paris au sein de laquelle une attaque est survenue le 03/10/2019.*
*Le débat a notamment porté sur les mesures adoptées par les DRH à l'occasion de ces événements hors normes, et les répercussions qu'ils ont eues sur les salariés et l'organisation du travail. Leurs témoignages ont nourri la réflexion de chacun, quel que soit son métier.*

**Vous êtes bénévole au sein de l'association *La cravate solidaire*. Quel est son objet ?**
**FB :** La cravate solidaire *collecte en entreprise et auprès de particuliers des tenues professionnelles pour hommes et femmes afin de favoriser l'accès à l'emploi des personnes aidées par l'association. L'objectif est d'aider les personnes à acquérir les outils et les codes nécessaires pour décrocher des entretiens d'embauche ou de stage. Des codes qu'ils ne détiennent pas forcément. Cela passe par le don de costumes, tailleurs, chaussures, vestes, chemises, pantalons, cravates et accessoires, mais aussi par du conseil en image. J'interviens, en ce qui me concerne, sur la préparation aux entretiens d'embauche.*
*Ces personnes de tost âges et toute professions (ouvriers du BTP, employés dans des entreprises de services, et même professionnels en RH) ont entendu parler de l'association par d'autres structures qui les épaulent ou par* Pôle emploi. *Souvent, ces structures n'ont pas le recul nécessaire pour apporter à ces personnes les conseils indispensables pour réussir des entretiens d'embauche. Dans une société où l'image compte beaucoup, cette aide peut leur être très utile. Les chiffres en témoignent : douze mois après être passés par* La cravate solidaire *plus de 70 des bénéficiaires ont retrouvé un emploi.* ■

# CHATBOT : L'IA RAPPROCHE
## CANDIDAT ET RECRUTEUR PLUS VITE

**Gauthier BAILLEUL**
Fondateur de *Yes We Code*, une entreprise qui apporte des solutions technologiques adaptées aux besoins des salariés.

« Les usages de chatbots RH constituent un gain de temps considérable pour les grandes organisations. Nous avons une quarantaine de clients qui ont adopté Hippolyte en mode prototype ou dans le cadre de déploiements plus larges pour recruter des profils de candidats spécifiques », *déclarait Gauthier Bailleul, CEO de* Yes We Code, *à* News Tank *en février.*

**Dans quelle mesure percevez-vous un intérêt vis-à-vis des chatbots dans la sphère RH ?**
**Gauthier Bailleul :** *Nous déployons cette typologie d'outils dans des secteurs à fort volume de recrutement et/ou avec un fort volume de rotation d'effectif (turnover). Lorsqu'un DRH doit gérer un volume fort de candidatures reçues au quotidien, l'idée consiste à avoir un premier niveau de filtre disponible et pertinent.*
*Les secteurs de la grande distribution, l'hôtellerie, la restauration rapide ou le service à la personne sont devenus des domaines de prédilection de notre chatbot* Hippolyte *transformé en véritable produit avec une équipe commerciale dédiée. Prenons le cas de la grande distribution : il est possible de recevoir entre 200 et 500 candidatures par jour pour un seul poste à pourvoir. Un premier niveau simple de filtrage sur des critères simple : localisation, disponibilité, possibilité de travailler le week-end... Les usages de chatbots constituent un gain de temps considérable pour les grandes organisations. Nous avons une quarantaine de clients qui ont adopté* Hippolyte *en mode prototype ou dans le cadre de déploiements plus larges pour recruter des profils de candidats spécifiques comme* Babychou Services *ou* Family Sphere *(services à la personne),* Intermarché *(grande distribution) dans la région de Nantes ou* Kiloutou *(location de matériel pour professionnels) dans les*

1 - Paris - Publié le vendredi 21 février 2020 à 18 h 31 - Interview n° 175891

*régions de Lyon et en Île-de-France. Nous travaillons aussi avec* Best Western *(hôtellerie) et* Cuisinella *(cuisiniste) au niveau national. Nous allons démarrer avec* Leroy Merlin *(bricolage) sur trois magasins situés en région nantaise.*

**Qui sont vos interlocuteurs de référence en entreprisepour déployer *Hippolyte* ?**

**GB** *: Nous ouvrons les portes des grands groupes qui nous renvoient quasi-systématiquement vers leurs réseaux de franchisés pour mener un pilote en région. À chaque fois, on nous déniche un terrain de jeu pour l'expérimentation, puis le feedback remonte au niveau national. C'était le cas pour* Kiloutou *et* Leroy Merlin. *Nous n'avons pas forcément accès d'emblée au DRH dans l'entreprise, mais ce n'est pas gênant dans notre démarche de prospection commerciale. Nous avons souvent des rencontres avec les responsable des recrutements ou des talents de type Chief People Manager ou Talent Manager. À la marge, nous pouvons aussi nous entretenir avec un Chief Digital Officer qui gère l'approche d'innovation et de gestion RH.*

**Qui sont vos principaux concurrents sur ce segment chatbot dédié à la gestion RH ?**

**GB** *: Il existe deux grands profils en terme de concurrence. Le groupe de travail par intérim* Randstad *dispose de son chatbot* Randy *mais il ne l'exploite que pour ses propres besoins. Sur du pur chatbot de recrutement, nous avons* Do You Dream Up *avec sa solution* Dydu, *qui réalise des chatbots à la demande des clients avec l'appui d'agences de marketing digital. Nous avons aussi des concurrents sur le segment du recrutement programmatique comme* Golden Bees *ou* Seeqle.

**Ce dernier point constitue-t-il un nouvel axe de développement pour *Hippolyte* ?**

**GB** *: Nous mettons désormais ces fonctionnalités davantage en avant à la demande des clients qui souhaitaient que nous prenions cet angle de sourcing. Chez* Yes We Code, *nous sommes en mesure de combiner cette approche de recrutement programmatique avec notre technologie de chatbot*
*Notre objectif est de mettre à disposition des recruteurs des profils qualifiés et pertinents au regard des postes ouverts. À travers notre approche de sourcing avec pré-qualification du talent, nous sommes en mesure de chercher des profils sur le Web par une campagne d'affichage de bannières publicitaires ou un plan marketing sur les réseaux sociaux avec un ciblage poussé. Chaque interaction générée avec un candidat identifié sera évaluée en termes de hard skills et soft skills. Notre chatbot* Hippolyte *vérifiera l'adéquation du profil avec le poste à pourvoir. Nous nous concentrons uniquement sur le sourcing sans déborder sur les prérogatives d'un cabinet de recrutement. Pour assurer la visibilité B2C de* Hippolyte, *nous nous appuyons sur notre application mobile* My-Rocket, *à travers laquelle nous réalisons notre sourcing.*

**Comment avancez-vous sur le volet big data ?**

**GB** *: L'un des enjeux avec* Hippolyte *est d'avancer sur l'automatisation du matching entre candidat et recruteur. Nous sommes vraiment sur du déploiement d'intelligence artificielle et de réseaux de neurones. Depuis 2016, nous agrégeons toutes les offres d'emploi publiées sur le Net à la fois sur les job boards et les espaces de gestion des carrières sur les sites des entreprises. Ce qui fait en l'état actuel un stock de 15 à 20 millions d'offres d'emploi normalisées. Cela sert de base d'apprentissage pour notre algorithme et nous permet d'analyser de manière précise comment un recruteur décrit le profil dont il a besoin en s'affranchissant de tout ce qui est homonymie ou synonymie. Nous réalisons ce même travail de collecte avec le CV d'un candidat qui passe à la moulinette de notre machine learning. Nous cherchons à élaborer l'algorithme de matching recruteur-candidat le plus performant possible. Une proportion de 80 à 85 % du matching se fait de manière automatique. Avec notre modèle, nous voulons que le candidat soit poussé le plus vite vers le recruteur : c'est la clé de voûte du succès de* Hippolyte. *Nous pouvons tomber sur un profil de candidat volatile sur les réseaux sociaux. Une fois capté, il faut qu'il soit sollicité très vite par le recruteur. C'est cette dynamique d'instantanéité qu'il faut cultiver. Notre socle de machine learning est disponible, mais nous devons continuer à l'alimenter à travers des interactions manuelles pour accentuer le ciblage des candidats. Le taux de 85 % n'est pas suffisant en termes d'automatisation. Dans 15 % des cas, l'algorithme ne fait pas le bon choix et il faut lui expliquer pourquoi afin qu'il ne reproduise pas cet erreur. Nous devons mieux l'orienter pour qu'ils prennent de meilleures décisions.*

**À quelle étape de financement en êtes-vous pour le développement de *Yes We Code* ?**

**GB :** *L'an passé, nous avons réalisé un tour d'amorçage de 350 000 euros. En septembre 2020, nous devrions boucler une nouvelle levée de fonds sur un montant situé entre 4 et 6 millions d'euros. Nous avons en partie identifié les fonds d'investissement qui nous suivront. Un petit financement émanant de* Bpifrance *sous la forme d'une aide à l'innovation nous servira de bridge pour atteindre cette levée de fonds. Nous allons changer de braquet.*

**Après cette levée de fonds, comment évoluera *Hippolyte* ?**

**GB :** *Je ne peux pas vous donner tous les détails en l'état actuel. Mais voici deux pistes :* Hippolyte *intégrera une fonction de calendrier d'entretien à fixer par le biais du chatbot.*
*Après l'approche textuelle, nous intégrerons la voix sur notre chatbot. Nous sommes en train de réaliser les premiers tests dans ce sens. Nous tirerons profit des technologies d'assistance vocale d'*Amazon *(Alexa) ou de* Google *qui entrent progressivement dans les foyers. Par exemple, nous serons en mesure de pousser des propositions de postes à votre retour à domicile. Et ce, avec la volonté d'être disponible le plus largement possible via tous les appareils numériques disponibles sur le marché et les plateformes populaires et d'optimiser les chances de rencontres entre candidat et recruteur.* ■

# DES POTENTIALITÉS POUR
## DÉVELOPPER SA CRÉATIVITÉ, SA RÉSILIENCE

**Maéva BIGOT** Présidente de *Psykolab*, une entreprise pionnière en psychologie sociale appliquée en France.

« J'invite les managers à observer. Cette crise sanitaire donne l'occasion de ré-observer les comportements de ses collaborateurs et les siens. Sommes-nous motivés pour faire face ensemble ou avons-nous peur de ce qui va arriver ? Quels comportements favorisent la résilience ? … », *déclare Maéva Bigot, présidente de Psykolab, sociale appliquée, dans un entretien à News Tank, en mars*[1].

**Comment analyser cette crise sanitaire à travers le prisme de la psychologie sociale ?**

**Maéva Bigot :** *Cette crise touche au même moment toutes les strates et sous-cellules de la société dans leur quotidien (les entreprises, les familles, les individus, le gouvernement…) et crée un sentiment de sort commun qui marque notre représentation collective de l'époque, du moment.. Cela favorise en premier lieu une certaine empathie dans le sens où nous vivons tous la même chose, mais génère ensuite des prises de position entre les personnes ou les groupes face à cette situation de danger.*

*Du jour au lendemain, on s'arrête de travailler, on passe presque tout son temps chez soi, seul ou avec son compagnon, ses enfants, ses colocataires. Ou au contraire, on est sur le devant de la scène, notre utilité sociale est mise en lumière aujourd'hui, y compris chez certains qui revendiquaient de la considération dans la rue, il y a encore peu de temps. On fait des choses qu'on ne faisait pas avant et on fait les mêmes choses différemment. Une comparaison entre l'avant et l'après s'opère. Et qui dit comparaison, dit questionnements sur notre système, sur nos liens sociaux, nos besoins, l'essentiel, le superflu, notre interdépendance.*

*De manière générale, cette crise rend concret le lien entre les comportements individuels et une situation de menace collective : la menace collective est dépendante des comportements individuels. Je fais le parallèle avec les autres contraintes environnementales (pollution, réchauffement climatique, gestion des déchets, etc.) créées par nos modes de vie, nos comportements. Et j'espère que ce parallèle sera porteur de changements dans les différentes strates, sans entraîner de repli sur soi.*

**Quels seront les impacts psychologiques et sociaux si la période de confinement perdure ?**

**MB :** *Pour le suivi des recommandations, c'est la représentation de la menace, de ses conséquences et la motivation des personnes à contrôler la menace qui vont être déterminants. Ceci va être influencé par la confiance que les gens accordent au gouvernement et aux médias, les messages que ces derniers vont transmettre ainsi que par le fait de se représenter les impacts des comportements. En représentant les impacts, en suivant et en ne suivant pas les recommandations, on aide les gens à se représenter les conséquences de leurs comportements. Pouvoir faire un suivi collectif de l'impact des recommandations permettant d'éviter la propagation du virus mobilise l'attention vers un objectif précis en lien avec mes comportements, contrairement au fait de dire que «* nous sommes en guerre avec un ennemi *». Si sur la durée, nous n'avons pas des preuves des conséquences positives du suivi des recommandations, nous aurons moins tendance à vouloir les suivre.*

*Si les médias mettent plus en avant le non-suivi des recommandations, ils vont influencer le suivi des autres. Il faut a minima parler des deux de manière équilibrée.*

*Pour ce que vivent les personnes au quotidien, les liens avec les autres sont déterminants, il est possible que certaines inégalités sociales soient accentuées pour des personnes n'ayant pas un environnement social auquel se rattacher ou par rapport à des rapports familiaux conflictuels, ou encore selon le sentiment de capacité des parents à prendre en charge l'éducation scolaire. D'un autre côté, la situation nous amène tous à nous adapter et crée donc des potentialités pour exprimer, développer sa créativité, sa résilience.*

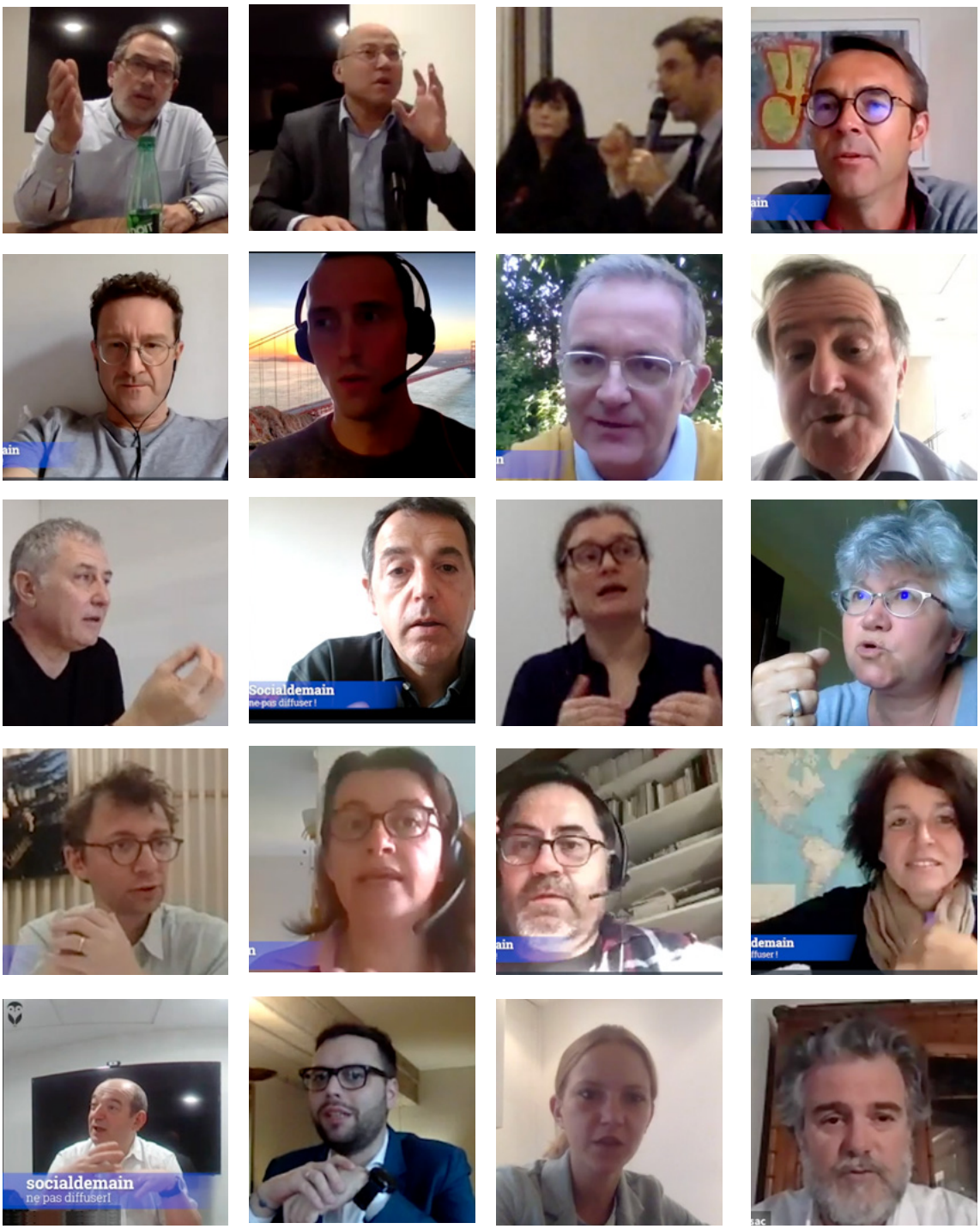
*De manière générale, je pense que c'est la capacité des organisations, des groupes et des institutions à observer et à apprendre qui sera déterminante dans l'évolution de la situation. En complément d'hypothèses, il faudrait donc*

1 -Paris - Publié le mercredi 25 mars 2020 à 15 h 27 - Entretien n° 178655

*des indicateurs pour observer les impacts sociaux et psychologiques de cette situation qui questionne de plein fouet notre capacité de résilience individuelle et collective. Des groupes de chercheurs et praticiens en sciences humaines et sociales se mobilisent sur le sujet.*

**Comment alerter les dirigeants d'entreprises ?**

**MB :** *J'invite les managers à observer. Cette crise sanitaire donne l'occasion de ré-observer les comportements de ses collaborateurs et les siens. Sommes-nous motivés pour faire face ensemble ou avons-nous peur de ce qui va arriver ? Quels comportements favorisent la résilience ? Pour ceux qui le peuvent, cette crise est l'occasion d'amener les équipes et l'entreprise à développer les conditions de la créativité.* ■




*Rencontres, confrontations, Masterclass ! Merci aux intervenantes et intervenants !*

**ARLAUD Pierre [33 ans, Associatif, (75)]**. Ancien scout et représentant des ONG à l'*UNESCO*. Responsable Impact Social International et Délégué général de la *Fondation du Groupe IDKIDS*.

**BAILLEUL Gauthier [35 ans, Entrepreneur, (80)]**. Fondateur de *Yes We Code*, une entreprise qui apporte des solutions technologiques adaptées aux besoins des salariés.

**BENZIANE Assia [30 ans, Personnalité, (94)]**. Co-pilote le réseau *SNCF au féminin*, Maire adjointe à Fontenay-sous-Bois, Haut Conseil et G7 à l'égalité entre les femmes et les hommes.

**BERGON Clémence [26 ans, Entrepreneur, (92)]**. Co-fondatrice de *Fraterlex* (legaltech-HRtech), start-up qui vise à apporter plus de transparence au Dialogue Social et à la négociation collective.

**BRENIER Marine [34 ans, Politique, (06)]**. Ancienne Présidente des *Jeunes Républicains*. Députée de la 5e circonscription des Alpes-Maritimes et membre de la commission des affaires sociales.

**BEZAGU David [33 ans, Entrepreneur, (Londres)]**. Consultant pour *Ethical Trading Initiative* et porteur d'un projet visant à redynamiser le dialogue social en entreprise grâce au digital.

**BIGOT Maéva**, 30 ans, Intermédiaire, (69). Dirigeante de l'association *Apsytude*, Présidente de *Psykolab*, une entreprise pionnière en psychologie sociale appliquée en France.

**BOURGUIGNON Chloé [30 ans, Représentant, (67)]**. SG *UNSA* Grand Est, représentante au comité jeunes de la Confédération européennes des syndicats, et vice-Présidente d'*OXFAM-France*.

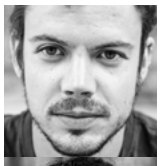
**BOURGUIGNON François**, 31 ans, Intermédiaire, (75). Avocat en droit du travail principalement à destination des entreprises étrangères. Bénévole à *la Cravate solidaire*.

**BOUNAUD Laurène [32 ans, Associatif (93)]** Ex Déléguée Générale de *Transparency International France*. Porteuse d'un projet destiné aux acteurs du changement social pour renforcer leur leadership.

**COTIS Marianne [35 ans, Employeur, (75)].** ancienne membre d'un cabinet ministériel (Travail), Directrice des relations sociales puis DRH chez *Air France*.

**CRISTIA Vincent [35 ans, Employeur, (75)]**. Ancien membre d'un cabinet ministériel (Matignon) . Directeur Général délégué de l'*Afpa*. co-fondateur de l'association *ScienceFeedback*.

**COLLECTIF INTER-URGENCES [Représentants]**. représenté par **HUON Hugo**, [30 ans], infirmier de nuit à l'hôpital Lariboisière et **KETTAL Yasmina [30 ans]**, infrmière de jour à l'hôpital Delafontaine. Ils animent avec d'autres le *Collectif Inter-Urgences* qui vise à l'amélioration des conditions de travail et d'accueil au sein des Urgences. Le *Collectif Inter-Urgences* mène le mouvement de grèves en 2019.



**DENIS Martin [31 ans, Institutionnel, (75)].** Conseiller de la Déléguée du gouvernement à l'*OIT*, en charge du suivi des filières travail et emploi du G7 et du G20.

**DOMETTE Lauriane [29 ans, Intellectuel, (75)]**Docteur en ergonomie contrat CIFRE, en partenariat avec le *CNAM*, portant sur « les Espaces de Discussion sur le Travail » et consultante chez *Plein Sens*.

**DOUAUD Emilie [29 ans, Représentant, (75)]**. Juriste en droit social de la Fédération de la chime de la *CFE-CGC*.

**DUSSOURD Théo [23 ans, Associatif, (94)]**. Ancien trésorier de la *FAGE*, étudiant alternant en mission pour l'*Association Nationale de Préfiguration des Tiers Lieu*.

**FRONTY Juliette [35 ans, Intellectuel, (31)]**. Doctorante : thèse sur l'apport du dialogue des managers avec leurs équipes et avec les syndicats dans la performance de l'activité.

**GANTOIS Adrien [33 ans, Associatif, (93)]**. Président du *Collège National des Sages-femmes de France* et sage femme liberal dans une maison de santé en Seine Saint Denis.

**GEORGELIN Anaïs [30 ans, Entrepreneur, (75)]**. Dirigeante-Fondatrice *Somanyways* une start-up qui questionne le travail et contribue à l'émergence d'une nouvelle culture du travail.

**GROLLEAU Alban [33 ans, Employeur, (06)]** Dirigeant de l'Entreprise Adaptée *Aktisea* qui accompagne les entreprises au recrutement de personnes en situation d'handicap.

**GRUJON Léa [28 ans, Associatif (69)]** Directrice de l'association *Possible* qui promeut l'engagement pour la réinsertion des personnes condamnées. Membre de l'*Observatoire international des prisons*.

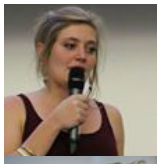
**GUEROUT Solveig [28 ans, Intermédiaire (75)]**. Auto-entrepreneuse en médiation aux côtés d'entreprises sociales et d'associations engagées sur les questions de mixité sociale et d'inclusion.

**GUYON Charles [31 ans, Représentant (92)]**. Juriste en droit social au sein de l'*UIMM-La Fabrique de l'Avenir*, organisation professionnelle du secteur de la métallurgie en France.

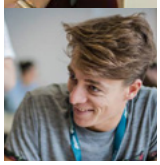
**HOCINI Sophia [26 ans, Politique (75)]**. Ancienne ambassadrice de l'*AFEV*, co-fondatrice de l'association *Tous Elus*, Collaboratrice parlementaire au Sénat, militante communiste.

**HOULIÉ Sacha [31 ans, Politique, (86)]**. Ancien militant de l'*UNEF*, Député de la 2ème circonscription de la Vienne & responsable des relations extérieures de *LREM*.

**LATITUDES [Manon, Augustin, Yannick et Margaux. Associatif (75)]** représentée par **LÉGER Manon [25 ans]**. Déléguée générale de la Startup associative *Latitudes Associatif (75)* qui encourage et accompagne l'utilisation des technologies au service de l'intérêt général dans les écoles, universités et les entreprises avec le « tech for good».



**LES TÊTES CHERCHEUSES**, **[Associatif]**. **DELAHAIE Mahault [25 ans, (Nantes)]** et **FLEURANCE Matthieu [28 ans, (Bruxelles)]**. *Les Têtes Chercheuses*, dont l'objet est de former les jeunes au changement à travers la thématique de l'orientation engagée.



**LESZCZYNSKI Olivier [34 ans, Intermédiaire, (93)]** Responsable du secteur Energie Chimie Construction au sein de *Syndex* un cabinet d'expertise auprès des CSE.

**MATOKO Gisèle [29 ans, Représentant, (94)]**. Salariée gestionnaire prestation chez *Chorum - Groupe VYV*. Syndicaliste élue dans un CSE d'une entreprise de moins de 250 salariés.

**MÉNARD Antoine [31 ans, Employeur, (75)]** Ancien service civique *SGDF* et apprenti, Responsable des RH chez *Akuo Energy* Producteur indépendant français d'énergie renouvelable et distribuée.

**MOREAU Anne-Sophie [35 ans, Intellectuel, (75)]**. Rédactrice en chef de *Philonomist*, le média de *Philosophie Magazine* consacré au monde du travail, de l'entreprise et de l'économie.

**MOUGEOT Baptiste [26 ans, Associatif (69)].** Etudiant en Master Patrimoine et ingénierie culturelle, président bénévole de la mutuelle étudiante *SMERRA*.

**MRANI ALAOUI Nawal [34 ans, Intermédiaire, (75)]**Directrice Stratégie Sociale au cabinet *EY*. Bénévole chez *Emmaüs Connect*.

**MUNOZ Jocelyn** [27 ans, Entrepreneur, (75)]. Directeur Général de *Deep Opinion*, chargé du comptage des manifestants pour Occurrence et le collectif de médias indépendants.

**NOUAILLE Eliott** [22 ans, Personnalité, (92)]. Ancien président du *Syndicat général des lycéens*, auteur de «L'Alternative Lycéenne». Master d'Ethique appliquée, Responsabilité Environnementale et sociale.

**PAK Guennadiy** [23 ans, Entrepreneur, (75)]. Accompagné par l'*Institut de l'Engagement* et en Service Civique chez *Unis-Cité*, porteur d'un projet d'aide à l'orientation professionnelle par la réalité virtuelle.

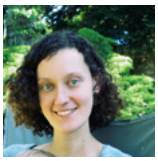
**PITZALIS Emma** [27 ans, Intellectuel, (92)]. rédactrice indépendante pour la *Revue de Droit Social* des *Editions Tissot* et consultante psychologue chez *Stimulus*.

**RAIGNEAU Benjamin** [35 ans, Employeur, (75)]. Directeur des ressources huaines (DRH) du *Groupe Public Ferroviaire SNCF*.

**RAMAGE Damien** [35 ans, Représentant, (75)]. Fabricant de consentement, artisan de rapports de forces, Conseil en communication à *UGICT CGT*.

**RATEL Charlotte** [31 ans, Employeur, (92)]. Responsable Ressources humaines (RRH) chez *Giorgio Armani* une entreprise de moins de 250 personnes.

**RENART Madeleine** [31 ans, Employeur, (38)]. Ancienne bénévole dans le scoutisme. Responsable des Relations Sociales chez *Becton Dickinson*, entreprise basée dans l'Isère.



**REYGADES Aude** [34 ans, Intermédiaire, (94)]. Consultante auprès de *Tandem*, conseil auprès des CSE, adhérente *CGT* et membre d'une association de parrainage de jeunes vers l'insertion professionnelle.

**ROCHART Pauline** [31 ans, Autres (92)]. Indépendante qui explore le futur du travail et la protection des free-lances à l'aune des transitions numériques.

**ROUILLARD Antoine** [30 ans, Intellectuel,(93)). Doctorant en thèse de sociologie consacrée à la sous-traitance sur site et conseiller du secrétaire général de la *fédération CFDT des Services*.

**SAMB Alassane** [24 ans, Entrepreneur, (54)]. Cofondateur d'*Oppus* (legaltech-HRtech) projet numérique permettant de vérifier la conformité du contrat à la loi et aux conventions collectives.

**TRAUTMANN Coline** [32 ans, Associatif, (67)]. Coordinatrice à *Bretz'Selle*, administratrice de l'Heureux Cyclage (Réseau national des ateliers d'auto-réparation de vélo).

**VANDEVELDE Adrien** [31 ans, Représentant, (94)]. vice-Président de l'*Association des anciens de la FAGE*, Secrétaire confédéral au sein de la coordination de la commission exécutive à la *CFDT*.

**VERVIERS Morgane** [34 ans, Représentante (94)]Secrétaire national de l'*UNSA Education*, membre du Conseil supérieur de l'éducation.

**XANTIPPE Thomas** [32 ans, Associatif, (75)]. Responsable RH chez *France Télévisions* & Secrétaire général des *Assises du Droit social*.

# UN AN D'ÉCHANGES

**Il y a deux ans, *Social Demain* n'était encore qu'une intuition, une aspiration, une envie : celle de faire émerger dans la génération des moins de 35 ans – chez 50 d'entre eux, triés sur le volet – les ferments d'un intérêt renouvelé pour les questions sociales.**

En effet, en tant que spécialistes de ce "social" et de l'impact des phénomènes de société sur ce dernier (le "sociétal") sur ce dernier, nous assistons depuis plusieurs années à une transformation de notre champ d'expertise et d'intervention, qui interroge autant notre responsabilité d'aînés que l'implication de la génération montante. En dix ans, de la réforme de la représentativité de 2008 jusqu'aux ordonnances Macron de 2017, le "social" installé – celui des relations sociales en entreprises – n'a pas tenu les promesses de renouvellement que l'on avait formulées pour lui. Les acteurs eux-mêmes ne se considèrent plus simplement comme "mortels", mais comme "mourants"... Pire, la crise de Gilets Jaunes, mouvement social d'envergure mené par des trentenaires, s'est tenue en lisière des entreprises et très à distance des organisations syndicales. Enfin, la jeunesse engagée privilégie très largement le combat écologique, la Fin du Monde, au détriment de la fin du mois. Question, par conséquent : qui va se charger de la question sociale demain ? Et sous quelle forme ? C'est à nous qu'il revenait de susciter un nouvel appétit. Sous la forme du programme *Social Demain*.

Durant près d'un an, 26 femmes et 24 hommes venus d'horizons différents (moyenne d'âge : 30 ans et 2 mois), ont pris le temps de se rencontrer et de se confronter, de questionner les

*Rencontre du 16 janvier 2020 autour des collectifs de travail confrontés à la violence terroriste avec Marika Bret, Responsable environnement de travail Charlie Hebdo, Philippe Algranti, ex-DRH de System-U et Christophe Peyrel, DRH de la Préfecture de Paris.*

représentants plus âgés du "social" installé et, pour une grosse vingtaine d'entre eux, d'accepter de poser noir sur blanc leurs réflexions et étonnements. Ce recueil de textes est à leur image : engagé et "dialoguant" ! En effet, comme nous le remarquions à l'issue de la sélection de cette première Promo' *Social Demain*, fin 2019, les radicaux, les convaincus, les donneurs de leçons et les militants rigides n'étaient pas de la partie, parmi les prétendants à notre dispositif. Résultats, une Promo' plus qu'un palmarès ! Et 50 membres prêts à se rencontrer et à discuter.

## Trois naissances et deux grossesses

Au cours de la session qui s'est étendue de janvier à octobre 2020, les 50 sont restés soudés, apprenant à se connaître et, pour beaucoup, à s'apprécier : quasiment personne ne s'est perdu en cours de route ; dix d'entre eux tout au plus ont connu la maladie ou des bouleversements personnels, vécu des changements professionnels importants et été happés par la crise de la Covid-19 ou par la réussite de leur entreprise, qui les requérait à plein temps. Les autres ont poursuivi l'expérience malgré tout.

Ce qui les motive ? Confronter des visions et des projets pour une Promo' de "doers" ou, si l'on préfère une expression moins datée et péjorative, de "makers" nageant dans "l'âge du faire". Sans doute est-ce un trait de cette classe d'âge, mais tous reconnaissent qu'ils se situent dans une phase de leur existence où leur construction professionnelle prend toute la place, aux dépens de la vie personnelle. Pourtant, un quart de ces 50 a déjà des enfants, sans même compter les trois naissances et deux grossesses annoncées durant ces derniers mois. Mais l'importance de la réalisation professionnelle se lit aussi dans les différents changements de postes qui se sont opérés durant la session.

## Frustrations

Cette Promo', la première du nom, restera marquée par la crise de la Covid 19. Celle-ci sonne comme une frustration : si les "masters class" et les confrontations avec des leaders du "social" actuel ont toutes été transformées en visio-conférences – la plupart du temps avec bonheur –, il n'en demeure pas moins que nos 50 restent sur leur faim : ils ne se sont pas assez rencontrés, n'ont pas assez discuté et ne se sont pas tellement confrontés. Le temps et les occasions de se voir ont manqué pour leur permettre de sortir de leur réserve.

Tous les débats qui agitent la société ne se sont pas invités au sein de *Social Demain*. Pas de discussion sur les Gilets Jaunes, rien sur le racisme et les débats identitaires, pas grand chose sur le genre ; ni véganisme, ni collapsologie, ni religion… Et si des discussions sur les attentats islamistes ou sur l'immigration ont bien eu lieu, c'est parce que nous avons invité des acteurs à venir en parler avec eux. N'avions-nous alors sélectionné que des enfants sages du dialogue social ? Pas vraiment, mais les occasions de dispute ont été rares. Tout au plus remarquera-t-on qu'il existe au sein de la Promo' (représentative en cela de sa génération) une fascination pour les solutions radicales, et une certaine dose de violence : la Promo' assume la crise !

Assumer la crise donc, au point d'en faire la question du *Tribunal des générations futures* (qui devait avoir lieu le 29 septembre, les conditions sanitaires en ayant décidé autrement) : « *Faut-il une bonne crise pour faire avancer le progrès social ?* » La réponse était évidemment nuancée, comme celle qu'ont apportée les Français à cette même question, posée dans le cadre du sondage créé par la Promo' avec l'aide de la société *Occurrence* : « *Oui* », pour moins de la moitié de l'effectif.

Que restera-t-il de cette Promo' *Social Demain* ? Avoir été la première, déjà ! Mais aussi avoir été le théâtre d'une ouverture à des questions auxquelles la plupart n'était pas familiers, notamment autour de l'entreprise ou du syndicalisme, de l'histoire sociale et syndicale. D'ailleurs, la boucle *WhatsApp* de cette première Promo', véritable creuset d'échanges, d'informations, de conseils de lectures, de questionnements, poursuit sa route… Enfin, une envie de débats, qui débouche sur la construction d'un espace dédié : les *Forums Social Demain*, des rencontres mensuelles – en partenariat avec *News Tank RH* et *AG2R La Mondiale* –, ouvertes à tous, à travers lesquelles les questionnements sociaux vont se poursuivre et les Promos se mélanger peu à peu… ■

Philippe CAMPINCHI
et Denis MAILLARD

social demain

✉ contact@socialdemain.fr

Philippe CAMPINCHI ✆ 0684606274
✉ philippe@temps-commun.fr
Denis MAILLARD ✆ 0664503199
✉ denis@temps-commun.fr