social demain

RAPPORT D'ÉTONNEMENT

3° ÉDITION - SOCIAL DEMAIN 2022

Fondation Travailler autrement – Vers les nouvelles formes d'emploi
PLEIN SENS
HUMAN & WORK
GROUPE ALPHA – SECAFI-SEMAPHORES
temps commun
GROUPE IGS
GROUPE SEB
AG2R LA MONDIALE
ifop
Fondation Jean Jaurès
news tank rh management – décider en toute connaissance
GROUPE vyv
Rep-publica
REALITES DU DIALOGUE SOCIAL
MATRICE
eDF
Brihi-Koskas & associés – SOCIÉTÉ D'AVOCATS
A.D.S – LES ASSISES DU DROIT SOCIAL
VAUGHAN AVOCATS
RSDA – SOCIÉTÉ D'AVOCATS
afev
Philonomist.
occurrence
Territoires Formation et Conseil
Usbek & Rica
MiroirSocial – l'information double face
Okay Doc – OKAYDOC.FR
LEARN ASSEMBLY
Nouveau Départ
L'Archipel
SO MANY WAYS
Service Civique Européen
jexplore
IPSI – Institution pour le Progrès Social dans l'Industrie
CREDIT COOPERATIF

www.socialdemain.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION
Social Demain, *utile, formateur, voire transformateur* , **Philippe CAMPINCHI / Denis MAILLARD** : Page **3**

PRÉFACE *Le monde change,* **Patrick LEVY WAITZ** : Page **4**

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

ACTEURS ÉMERGENTS DU SOCIAL : Page **8**
- ◊ **Laetitia FLAMARD :** *Quels enjeux pour les managers de proximité ?*
- ◊ **Guillaume KONAN, Elsa MARTINEZ, Salima OUARET :** *Pourquoi, comment rénover le dialogue social ?*
- ◊ **Alexis MONNET :** *L'état du dialogue social en France*
- ◊ **Anne-Sophie MORONI** *: Privés, où êtes-vous ?*
- ◊ **Léna Van NIEUWENHUYSE :** *Présidentielle 2022 : le premier vote de la Génération Covid*

NOUVELLES FORMES DE LA CONTESTATION : Page **23**
- ◊ **Antony ALY :** *De la sauce tomate ? sur un Van Gogh ?*
- ◊ **Pauline DUBAR :** *La contestation : de l'individu à la société*
- ◊ **Yoan GUÉRIN :** *Comment... boycotter la* Coupe du Monde 2026 *?*
- ◊ **Pierre SANDRES :** *2018 / 2022 : Bis repetita ?*

CRITIQUE LITTÉRAIRE : Page **36**
- ◊ **Raphaëlle PLOQUIN :** Les choses humaines, *de Karine Tuil*
- ◊ **Charlène FOLMER-BENGUIGUI :** Le silence des vaincues, *de Pat Barker (traduction Laurent Bury)*

ENTREPRISES (LA RSE EN QUESTION) : Page **41**
- ◊ **Marine CREUZET :** *Du "dire" au "faire" : les entreprises face à la RSE*
- ◊ **Guillaume HAJ HUSSEIN :** *La RSE, au-delà des discours*

IMPRESSIONS (LA PROMO' PAR LA PROMO') : Page **48**
- ◊ **Lorène DO CASAL :** *Des "sous-France" en souffrance*
- ◊ **Kevin GAILLARDET :** *Où est la (p..tn de) nuance ?*
- ◊ **Damien LECUYER :** *Des programmes innovants, mais pour quels lauréats ?*
- ◊ **Alexiane TERROCHAIRE--BARBANÇON :** *Union européenne,* Social Demain *et opinion publique*
- ◊ **Alexis MONNET :** *Dialogue social et politiques jeunesses*

TRAJECTOIRES (RETOURS D'EXPÉRIENCE) : Page **61**
- ◊ **Leïla BENMOKHTAR :** Gendarmerie nationale *: un modèle social spécifique*
- ◊ **Joséphine DE LEUSSE :** *Pour bien apprendre : expérimentez !*
- ◊ **Boris JAROS :** Service national environnemental *: retour sur une initiative citoyenne*
- ◊ **Anne LE CORRE :** *Syndicalisme : faire front commun*

OUVERTURES (REGARDS CROISÉS) : Page **73**
- ◊ **Chloé DAVIOT :** *Une juste remise en cause*
- ◊ **Amélie AUBERT-PLARD :** *Les sciences sociales, au service d'une prise de décision éclairée d'un point de vue social et culturel*
- ◊ **Jimmy LOSFELD :** *Crise énergétique : symbole de nos errances, creuset d'un renouveau ?*
- ◊ **Alexis MONNET :** *Ode au dialogue social*
- ◊ **Alexandre PACCHIN :** *Le réseau* Milomouv', *un dispositif innovant en Meuse*
- ◊ **Amélie AUBERT-PLARD, Astrid GRUYELLE, Clara MAUTALENT, Benjamin ROLLAND, Claire THOURY :** *Comment concilier parentalité et engagement ?*
- ◊ **Hakim ELHADOUCHI :** *Le monde de demain... et les quartiers populaires*

TROMBINOSCOPE DE LA 3ème PROMO : Page **91**

SOCIAL DEMAIN, UTILE, FORMATEUR, VOIRE TRANSFORMATEUR

Depuis 2020, Social Demain constitue un dispositif original de transmission générationnelle et de formation par les pairs, qui a déjà rassemblé trois promos, soit 150 personnes. D'où l'intérêt de connaître leur « retour d'expérience », pour remprendre le nom de l'enquête réalisée au cours de l'été sur les 100 premiers participants (70% d'entre eux ayant répondu à ce questionnaire).

En premier lieu, « si c'était à refaire », 97% d'entre eux n'hésiteraient pas à poser à nouveau leur candidature, et ils sont 91% à recommander le dispositif aux membres de leur entourage. Avec une seule réserve, le rapport au temps. Ces jeunes, très impliqués dans leurs activités, manquent de temps pour se consacrer pleinement à un programme qui se déploie sur une seule année, de janvier à octobre. Pour le reste, ils sont presque la totalité (98%) à considérer cette expérience comme « intéressante » ou « inspirante ». « Bel outil d'échange et d'apprentissage », le dispositif a même été défini comme « une ressourcerie intellectuelle et sociale de l'imprévu ! »

Deux tiers des interrogés considèrent en outre que ce programme de formation a été « formateur » voire « transformateur ». Et quand on questionne son impact immédiat sur leurs carrières et leurs engagements (sur un temps sans doute trop court pour en mesurer de manière satisfaisante les effets), le mot « utile » est plébiscité par 74% d'entre eux, 47% parlant même d'un « atout » - seulement un ou deux an(s) après la fin du programme.

Aspiration, inspiration, respiration...

Cet espace privilégié, pour eux, s'avère propice tant à la réflexion qu'à la respiration (notamment pour se « remettre sur les rails » ou répondre à une période de « plein questionnement »), leur a permis de s'inspirer (les uns des autres) ou de faire évoluer leurs aspirations (le verbe « bifurquer » a ainsi été utilisé), et semble avoir tant enrichi leurs perceptions que, parfois, attisé leurs ambitions comme leur désir d'agir. Pourtant, s'ils ont certes pu bénéficier, au fil des rencontres (dont certains regrettent d'en avoir raté quelques-unes), de « l'incroyable réseau des pilotes du programme », marqué par sa « diversité », quelques-uns ont regretté « une forme d'homogénéité intellectuelle », un sentiment « d'entre-soi » au sein des promos (comme dans la société en général), dont ont parfois pâti les échanges – parfois considérés comme trop policés, trop consensuels au regard d'une sociologie homogène, malgré les efforts en ce sens déployés chaque année par le comité de sélection. Un regard sur la Promo' que l'on retrouve cette année encore, dans le rapport d'étonnement de la « cuvée » 2022. ■

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

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

LE MONDE CHANGE

Les crises se multiplient.
Les ruptures d'aujourd'hui nous imposent de transformer nos modèles politiques, économiques, sociaux et sociétaux.

Depuis 70 ans, malgré des foyers dramatiques comme la guerre au Rwanda, le terrorisme ou les famines, le monde était globalement stable et structuré. Nos repères moraux, politiques et sociaux étaient hiérarchisés et encadrés par des règles édictées par l'Etat, les syndicats, l'Eglise… et l'ensemble des corps intermédiaires qui constituaient des repères pour chaque citoyen.

Aujourd'hui, nous devons préparer le "nouveau monde" sans dominants évidents et avec, d'une part, une volonté du citoyen-consommateur de participer et d'être acteur des décisions et, d'autre part, une tendance profonde à la remise en cause de toute forme d'autorité. D'ailleurs, c'est cette bascule qui entraîne certains pays dans l'autoritarisme, des mouvements d'opinion organisant des "prises en otage" sous couvert de démarche citoyenne et collective, des abus de réseaux sociaux ou médiatiques dont l'influence peut être néfaste voire dangereuse.

Incontestablement, l'évolution de notre société contemporaine a créé des fractures écologique, économique, numérique ou territoriale, au sens national mais aussi mondial. Celles-ci ont alimenté des crises successives que nous devons dépasser en nous réinventant collectivement.

Il y a donc urgence à se projeter dans de nouvelles formes d'organisations politiques, économiques et sociales. C'est pourquoi, en guise d'ouverture de ce rapport d'étonnement, j'aimerais m'adresser directement aux membres de la Promo' *Social Demain*, de celle-ci comme des anciennes et des suivantes : il vous appartient, à vous, nouvelle génération, de bâtir une société nouvelle qui devra impérativement rassembler autour d'un projet collectif et engagé. Il vous revient également d'imaginer de nouveaux cadres et repères indispensables au vivre ensemble et où l'intelligence humaine permettra de rassembler au lieu de diviser.

Profitons donc de ces moments de rupture, rares dans l'Histoire, pour nous réinventer et réenchanter le monde dans lequel nous souhaitons vivre. Pour relever les défis de notre temps, nous avons besoin d'éclaireurs, de précurseurs, de personnes qui osent ouvrir la voie à ce renouveau – c'est aussi le rôle de *Social Demain*.

Soyez donc audacieux. Vos convictions écologiques fortes et affirmées vous imposent de déconstruire nos modèles économiques et de consommation pour bâtir une nouvelle croissance réaliste et équitable, et de ne pas vous limiter à des ajustements conjoncturels. Cela induit de faire évoluer les comportements et les consciences en faveur de la décarbonation, mais avec la lenteur des processus culturels et humains….

Soyez innovants. Vos convictions sociales doivent vous aider à fabriquer du collectif, à recréer des liens de confiance, à faire face aux résistances naturelles. Par des solutions concrètes, des remises en cause profondes, des expérimentations souples, vous trouverez de nouvelles voies de passage où le "social" retrouvera toute son intensité pour réinventer et surtout réenchanter notre avenir collectif. ■

Patrick LEVY WAITZ
Président de la
Fondation Travailler autrement

6 mois d'ateliers et de rencontres...

DÉCEMBRE ■ **15/12/2022 :** Révélation de la Promo' en présence du Jury présidé par **Claire GUICHET** et **Pierre FERRACCI**.

JANVIER ■ **06/01/2022 :** *Quelle stratégie contre le travail des enfants et l'esclavage contemporain ?* Rencontre avec… **Anousheh KARVAR**, Déléguée du Gouvernement auprès de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et Présidente de l'Alliance 8.7. ■ **11/01/2022 :** *Le football, miroir déformant de la société : le cas des supporters.* Rencontre avec… **Sacha HOULIÉ,** Député de la Vienne [#1 Promo Social Demain] et co-auteur avec Marie-Georges Buffet d'un rapport sur les interdictions de stade et le supportérisme. ■ **11/01/2022 :** Dans le bureau de… **Laurent ESCURE,** Secrétaire général de l'UNSA, pour évoquer *Le syndicalisme face à l'extrême-droite.* ■ **18/01/2022 :** *L'expérience MakeSense, entre collaboration et intelligence collective.* Rencontre avec… **Antoine MÉNARD**, [#1 Promo Social Demain], DRH/DAF chez MakeSense ■ **20/01/2022 :** *Le futur a-t-il de l'avenir ?* Rencontre avec… **Thierry KELLER,** ancien rédacteur en chef et cofondateur Usbek & Rica. ■ **25/01/2022 :** *Une société de la compétence ?* Rencontre avec… **Carine SEILER,** Haut commissaire aux compétences ■ **27/01/2022 :** *Atelier de la Promo' #1* ■ **28/01/2022 :** *« Débrief RH »* Petit-déjeuner pour faire le point avec **Fabien CLAIRE**, Directeur de News Tank RH et **Jean-Dominique SIMONPOLI**, Président du Conseil d'administration de l'INTEFP, sur les principales actualités, et un partage de vos perceptions, compréhensions et analyses.

FEVRIER ■ **01/02/2022 :** *Rencontre promo en micro-groupe #1* ■ **03/02/2022 :** *Travail : le temps des femmes ?* Rencontre avec… **Laetitia VITAUD**, auteure et conférencière sur le futur du travail et Valérie Lion, journaliste (Bayard presse) rédactrice de la lettre Sommes Toutes, consacrée aux femmes dans l'économie. ■ **03/02/2022 :** *Rencontre promo en micro-groupe #2* ■ **04/02/2022 :** *Rencontre promo en micro-groupe #3* ■ **08/02/2022 :** *PME, un dialogue social sans syndicats ?* Rencontre avec… **Rodolphe HELDERLÉ,** fondateur de Miroir Social ■ **08/02/2022 :** *Rencontre promo en micro-groupe #4* ■ **10/02/2022 :** *Qui sont les détenus pour terrorisme ?* Rencontre avec… **Xavier CRETTIEZ,** qui a présenté les travaux qu'il avait commencé à dévoiler dans Le Monde ■ **11/02/2022 :** *Rencontre promo en micro-groupe #5* ■ **15/02/2022 :** *Où est le point S dans la RSE ?* Rencontre avec… **Bruno COURTINE,** Associé fondateur de Vaughan Avocats ■ **15/02/2022 :** *Rencontre promo en micro-groupe #6* ■ **03/02/2022 :** *Droit et justice sociale : quel état des lieux ?* Rencontre avec… **Rachid BRIHI,** avocat travailliste ■ **24/02/2022 :** *Peut-on prévoir le résultat des élections présidentielles ?* Rencontre avec… **David ROUSSET**, journaliste collaborateur à la Deux Mille vingt-deux - La fabrique de la présidentielle, une revue éphémère en quatre actes sur l'élection présidentielle de 2022.

MARS ■ **01/03/2022 :** *Le dialogue social est-il obsolète ?* Rencontre avec… **Yann-Mael LARHER**, avocat, auteur du livre *Le droit du travail à l'heure du numérique*, fondateur de Okay Doc, élu à la mairie de Boulogne Billancourt [#2 Promo Social Demain], ■ **03/03/2022 :** *L'Europe sociale, mythe ou réalité ?* Rencontre avec… **Michel DERDEVET,** Président de Confrontations Europe et de la Maison de l'Europe de Paris. ■ **08/03/2022 :** *Professionnelle affirmée, compagne épanouie et mère heureuse.* Rencontre avec…. **Florence DEPRET,** Déléguée générale de la Fondation Travailler Autrement. ■ **10/03/2022 :** .Lecture au faubourg avec l'Afev autour du livre *La fête est finie ?* de **Jérémie PELTIER,** Directeur des études de

6 mois d'ateliers et de rencontres...

la Fondation Jean-Jaurès. ■ **10/03/2022 :** *Atelier de la Promo' #2* ■ **15/03/2022 :** *La dépénalisation, une question sociale,* Rencontre avec… **Jean-Marie LE GUEN,** ancien Ministre ■ **15/03/2022 :** *France – Allemagne – Suède… : l'extrême-droite contre le syndicalisme* ■ **17/03/2022 :** *2e édition de Débats d'aujourd'hui, Transformations de demain…* ■ **17/03/2022 :** *Le monde sera-t-il vert avant d'être juste ?* Rencontre avec… **Hubert VÉDRINE,** ancien Ministre des Affaires étrangères ■ **15/03/2022 :** *Le CNR est mort ? Autour de quels enjeux peut-on redéfinir un modèle (social) pour la France ?* Rencontre avec **David DJAÏZ,** auteur de : *Le Nouveau Modèle français*, Allary, 2021. ■ **24/03/2022 :** *Quelle articulation entre enjeux économiques, sociaux et environnementaux ?* Rencontre avec… **Pierre FERRACCI,** Président du Groupe Alpha. ■ **17/03/2022 :** *Fresque pour le climat* avec **Julian GUERIN** co-fondateur de Vendredi [#2 Promo Social Demain]. ■ **15/03/2022 :** *Sens, raison d'être et entreprise à mission.* Rencontre avec… **Lionel PRUDHOMME,** Directeur IGS-RH Paris. ■ **31/03/2022 :** *Exercer le pouvoir dans l'entreprise : mission impossible ?* Rencontre avec… **Jean-Luc BÉRARD,** ancien DRH du Groupe Safran et DG de l'Unédic.

AVRIL ■ **05/04/2022 :** *L'investissement à long terme dans une société de l'immédiat.* Rencontre avec… **Laurent ZYLBERBERG,** Directeur des relations institutionnelles, internationales et européennes de la CDC, et Président de l'Association européenne des investisseurs de long terme (Elti) et **Bernard ATTALI** conseiller-maître honoraire à la Cour des comptes, co-auteur d'un rapport sur le marché dans l'investissement de long terme. ■ **07/04/2022 :** *Parlons de la prison !* Rencontre avec… **Léa GRUJON,** Directrice de l'association Possible, [#1 Promo Social Demain]. ■ **12/04/2022 :** *Affaire publique, une affaire de langage ?* Rencontre avec… **Thaima SAMMAN,** avocate, fondatrice de l'European Network for Women in Leadership ■ **14/04/2022 :** .Lecture au faubourg avec l'Afev autour du livre *Les raisons de la défiance* de **Luc ROUBAN,** Directeur de recherches au CNRS et au CEVIPOF ■ **19/04/2022 :** *Je choisis donc je suis : comment faire collectif à l'ère de l'individualisation de l'expérience collaborateur ?* Rencontre avec… **Anaïs GEORGELIN,** fondatrice de Somanyways [#2 Promo Social Demain]. ■ **20/04/2022 :** débat autour du second tour de l'élection présidentielle. ■ **21/04/2022 :** *Les Invisibles, plongée dans la France du back office :* ils se sont mobilisés avec les Gilets jaunes, ils ont été applaudis durant le confinement, mais qui sont-ils ? Comment vivent et travaillent-ils ? Voteront-ils les 10 et 24 avril ? Découverte des résultats de l'étude Occurence pour la Fondation Travailler Autrement et Temps Commun.

MAI ■ **03/05/2022 :** *Industrialisation et désindustrialisation de la France.* Rencontre avec… **Philippe HANCART** et **Patrick TALER,** Directeurs associés chez Sémaphores ■ **05/05/2022 :** *Médiation, exercices pratiques.* Rencontre avec… **Hirbod DEGHANI-AZAR,** Avocat associé chez RSDA, Membre du Conseil de l'Ordre, Médiateur et Formateur. ■ **10/05/2022 :** *Nouvelles formes de travail.* Rencontre avec… **Patrick LEVY-WAITZ**, Président de la Fondation Travailler Autrement et de France Tiers Lieux. ■ **17/05/2022 :** *Pratiques du dialogue social et influences culturelles.* Rencontre avec… **Dan ABERGEL,** vice-Président Ressources Humaines France du Groupe SEB ■ **18/05/2022 :** *Atelier de la Promo' #3.* Chez notre partenaire Human & Work ■ **19/05/2022 :** .Lecture au faubourg avec l'Afev… **Adrien DUBRASQUET,** *Le véganisme, une idéologie du XXIème siècle*, Ed. L'Aube Mars 2022 ■ **24/05/2022 :** *Enjeux et figures du leadership face à la nécessité*

6 mois d'ateliers et de rencontres...

de transformation. Rencontre avec… **François-Xavier PETIT,** Directeur général de Matrice ■ **31/05/2022 :** *L'investissement social.* Rencontre avec… **Jean-Claude MAILLY,** ancien Secrétaire général de Force Ouvrière !

JUIN ■ **02/06/2022 :** *Soirée Terrasse #1.* ■ **07/06/2022 :** *Gérer un cabinet de conseil, présider une grande école ou le conseil d'administration d'une entreprise : quels enseignements pour diriger demain ?* Rencontre avec… **Jacques BIOT,** Président du Conseil d'Administration de Huawei France, ancien président de l'Ecole polytechnique ■ **09/06/2022 :** *Soirée Terrasse #2* ■ **16/06/2022 :** *Le digital au service de la valorisation du dialogue social : conditions et points de vigilance* Rencontre avec… **Olivier MÉRIAUX,** docteur en sciences politiques et directeur des études du cabinet Plein Sens et **Soazig SARAZAIN,** fondatrice de VOXNEGO et responsable du Master Négociations & relations sociales Paris Dauphine. ■ **21/06/2022 :** *Industrialisation et désindustrialisation de la France.* Rencontre avec… **Philippe HANCART** et **Patrick TALER,** Directeurs associés chez Sémaphores ■ **03/06/2022 :** *Soirée Terrasse #3* ■ **04/06/2022 :** *L'exercice du commandement.* Rencontre inter-promo' Social Demain à l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie de Melun.

JUILLET ■ **07/07/2022 :** *Atelier de la Promo' #4*

SEPTEMBRE ■ **15/09/2022 :** RDS - Réalité du dialogue social : conférence-débat avec **Frédéric SOUILLOT,** Secrétaire général de Force Ouvrière ■ **15/09/2022 :** *Les enjeux économiques et sociaux de la transition écologique* Autour de **Pierre FERRACCI**, Président du Groupe Alpha avec **Agnès PANNIER-RUNACHER,** Ministre de la Transition énergétique, **Philippe MARTINEZ,** Secrétaire général de la Confédération Générale du Travail (CGT), **Eva SAS,** Députée Europe Écologie – Les Verts (EELV) de la 8ème circonscription de Paris et **Jean-Dominique SENARD,** Président du conseil d'administration de Renault Group.

OCTOBRE ■ **20/10/2022 :** *Atelier de la Promo' #5.*

■ ■ ■ ■ **COORDINATION GÉNÉRALE :** **François PERRIN ;** ■ **GRAPHISMES ET MISE EN PAGE :** **Babette STOCKER**

ACTEURS *ÉMERGENTS DU SOCIAL*

Managers de proximité, représentants du personnel non élus, entrepreneurs privés motivés par l'intérêt général… Le monde de l'entreprise comme la sphère publique sont sans cesse traversés, voire transformés, par l'arrivée de nouveaux acteurs soucieux d'intervenir directement, sous des formes plus ou moins inédites. Certains émergent grâce à une évolution de la législation, d'autres par la mutation des usages. La jeune génération, de son côté, appréhende à sa manière les mondes entrepreneurial, syndical et politique, à travers des lectures tantôt innovantes et/ou inspirantes, tantôt erronées et/ou fantasmées. Chacun depuis sa position propre, des membres de la promo Social Demain *en explorent ici et en analysent certains exemples concrets.*

QUELS ENJEUX POUR LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ?

Afin de tirer des conclusions de la crise sanitaire, la consultante Laetitia Flamard s'interroge sur la réinvention et la revalorisation du rôle des managers de proximité, dans une économie où des formes d'organisation dites "responsabilisantes" ont de plus en plus le vent en poupe.

Laetitia FLAMARD
33ans, consultante au sein du cabinet *Didaction* et chercheuse sur la construction des liens santé/travail, en lien avec les mutations du travail et les nouveaux modes d'organisation.

Nul n'en doute désormais : la crise sanitaire a agi comme un révélateur organisationnel et managérial. Du point de vue de l'organisation, elle en a exacerbé les dysfonctionnements, comme l'indiquait le sociologue François Dupuy dans une conférence de septembre dernier à l'*Université ouverte des compétences*. Ce qui, jusqu'à présent, pouvait fonctionner grâce à des adaptations a été mis à mal, posant ainsi la question de la continuité des activités.

Cet enjeu va de pair avec trois autres objectifs inhérents au management en temps de crise : préservation de la santé, organisation du travail de l'équipe, régulation de la charge de travail (*ANACT*, 2021). Dans ce contexte, les activités des managers ont été mises en lumière. De quelle façon, et avec quelles perspectives ?

Face aux nouveaux modèles d'organisation…

D'abord chargés de définir les organisations transitoires, les managers sont aujourd'hui confrontés, plus que jamais, aux mutations du rapport au travail de leurs collaborateurs. De plus en plus, les motifs d'engagement des professionnels portent sur le sens du travail dans leur projet de vie, avec de fortes attentes concernant l'articulation vie professionnelle/vie personnelle (Leroyer, Lescurieux & Viera Giraldo, 2021). On retrouve ici les deux

dimensions centrales du management : agir sur la capacitation des individus, et agir sur les situations de travail (*ANACT*, 2015).

Dans ce contexte, de plus en plus d'expériences de nouveaux modèles d'organisation sont lancées. Arrêtons-nous en particulier sur les organisations dites "responsabilisantes", de l'entreprise libérée aux organisations capacitantes, en passant par le modèle de Buurtzorg et l'organisation en équipe autonome. Aujourd'hui, l'appétence pour ce type d'organisation se manifeste fortement. Compte tenu de l'ampleur de ce phénomène, l'économiste Thomas Coutrot parle d'un *« véritable mouvement managérial, au sens défini par Eric Neveu »* dès 1996, d'une *« forme d'action collective concertée en faveur d'une cause. »*

Ces initiatives concernent aussi bien les grands groupes que des PME familiales, voire des associations. Or, dans ce type de modèles, les individus doivent à la fois mettre "à leur main" leur propre travail, et prendre en charge prendre en charge des tâches liées à l'organisation elle-même. Dès lors, la performance ne relève plus uniquement des règles mises en place par l'entreprise, mais repose également sur les capacités d'initiative des opérateurs, seuls ou en groupe, pour faire face à l'imprévisible et à la variabilité naturelle du réel.

Cependant, la mise en œuvre n'est pas aisée. Nombre de retours d'expérience pointent les difficultés et les écueils inhérents à ces nouvelles formes d'organisation, conduisant même dans certains cas à des retours en arrière – comme observés par Pascal Ughetto (dans *Organiser l'économie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile… L'activité à l'ère de l'auto-organisation*), Laurent Karsenty (dans *Libérer l'entreprise, ça marche ?*), Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey (dans *Au-delà de l'entreprise libérée, enquête sur l'autonomie et ses contraintes*).

… UN MANAGEMENT À RÉINVENTER

Ces changements vont souvent de pair avec une remise en question des pratiques managériales. Par exemple, certains modèles interrogent l'évolution de la fonction du manager intermédiaire, pour faire face à ces nouveaux enjeux. En effet, si les activités de contrôle sont toujours confiées à des professionnels, ceux-ci disposent désormais de la même liberté pour gérer eux-mêmes leurs conditions de travail. Par conséquent, dans les retours d'expérience est souvent mentionné un sentiment de *« perte de contrôle »* de la part des managers.

A l'opposé, nous considérons que ces nouvelles formes d'organisation offrent une opportunité inédite aux managers : celle de pouvoir réaffirmer leur rôle central en faveur des engagements sociaux et sociétaux des entreprises. Nous soutenons en effet l'idée que les managers jouent un rôle essentiel de soutien auprès de leurs équipes, afin de leur donner les moyens d'agir.

Par exemple, dans le cadre du Buurtzorg aux Pays-Bas, une équipe en local avait développé une initiative visant à mettre en relation des ergothérapeutes et les bénéficiaires, afin de prévenir les chutes au domicile. Loin de chercher à imposer une généralisation de cette démarche à l'ensemble des équipes, le fondateur de Buurtzorg Jos de Blok a proposé à l'équipe initiatrice de communiquer sur celle-ci auprès de leurs collègues – son rôle de manager se limitant alors à la recherche des fonds financiers dont pourraient avoir besoin les équipes pour la mettre en œuvre à plus grande échelle.

Il est certain que ces évolutions peuvent constituer un changement radical dans la manière dont les managers appréhendent leur propre métier. Mais si l'on souhaite qu'ils restent moteurs pour leurs équipes, encore faut-il se poser la question de l'accompagnement à leur fournir pour ce faire. Dès aujourd'hui, et dans les années à venir. ■

POURQUOI, COMMENT RÉNOVER LE DIALOGUE SOCIAL ?

Tous trois très impliqués sur la question du dialogue social, Guillaume Konan, Elsa Martinez et Salima Ouaret reviennent sur la loi de 2008 et les ordonnances Travail de 2017 pour tenter de saisir en quoi l'existence de représentants non élus au sein des entreprises ne constitue pas (bien au contraire) une menace pour les représentants du personnel traditionnels.

Guillaume KONAN
31 ans, responsable des relations sociales chez *Nexity*.

Elsa MARTINEZ
31 ans, chargée de mission au sein de *Réalités du dialogue social*, une association d'intérêt général dédiée à la promotion du dialogue social. Militante féministe.

Salima OUARET
29 ans, chargée des relations sociales au sein du Groupe *Lefebvre Dalloz* (maisons d'édition, organismes de formation, solutions logicielles).

Quatorze ans après l'adoption de la loi du 20 août 2008 portant rénovation du dialogue social, nous pouvons dorénavant mesurer ses incidences, dans une période où les enjeux économiques et sociaux (partage de la valeur ajoutée, qualité de vie au travail…) occupent une place prégnante au sein des entreprises.

Depuis son entrée en vigueur, les gouvernements successifs n'ont fait qu'amplifier une tendance : le cœur du dialogue social doit se situer *au sein* de l'entreprise. Pour autant, et de façon assez symptomatique notamment dans le secteur privé, un constat demeure : l'attrait pour la représentation du personnel se complexifie. Pourquoi ?

Expertise et questionnements

De fait, les jeunes générations éprouvent davantage de difficultés qu'autrefois à s'inscrire dans une vision collective des rapports sociaux. Plus encore, le mandat se professionnalise : il faut désormais se former aux enjeux juridiques, financiers et sociaux qu'implique la fonction, mais également s'approprier la culture de l'entreprise si l'on espère pouvoir disposer d'un réel ancrage et avoir un impact.

Indépendamment de ce phénomène, il existe également une interrogation sur le fait syndical. Des sections syndicales sont-elles installées au sein de mon entreprise ? Dois-je obligatoirement m'inscrire sur une liste syndicale pour prétendre à une élection ? Ma légitimité sera-t-elle plus forte si j'appartiens à un syndicat représentatif ? Ai-je les moyens et la légitimité d'implanter ma propre section syndicale au sein de ma structure ?

Toutes ces questions se posent de manière toujours plus pressante, et c'est là tout l'enjeu à l'œuvre encore actuellement, à l'aune de l'adoption de cette loi du 20 août 2008.

Accords majoritaires vs referendum

Les élections professionnelles - au même titre que les scrutins locaux ou présidentiels pour la vie citoyenne, par ailleurs – constituent l'un des temps-forts au sein de l'entreprise. Chaque syndicat doit mettre en place une stratégie sociale, pour conserver sa représentativité mais aussi pour l'accroître. Cet enjeu est désormais de taille, avec la généralisation des accords majoritaires : être le syndicat représentatif majoritaire, c'est se doter de la capacité, tant sur le plan juridique que social, de devenir l'acteur principal de la négociation collective d'entreprise.

En parallèle, bien que cet outil soit très décrié – et donc à manier avec précaution -, l'employeur peut avoir recours au referendum. Interprétable, en premier lieu, comme un signal fort envoyé aux salariés, auxquels l'on décide ainsi d'accorder un mode direct d'expression, il peut également avoir pour effet de mettre en lumière un écart entre la position portée et défendue par un syndicat… et celle des salariés eux-mêmes.

Directions, RP… et salariés

Au regard de ces questions et éléments de contexte, un constat implacable affleure immédiatement : le dialogue social est bel et bien en pleine transformation, dont il s'agit aujourd'hui de tracer les contours. Les entreprises s'envisagent comme davantage inclusives qu'autrefois, et veulent donc légitimement démontrer que les salariés sont pleinement associés aux enjeux portés au plus haut par leur direction.

Cela peut bien entendu prendre plusieurs formes : actionnariat ouvert aux collaborateurs, identification de certains d'entre eux (non élus) comme ambassadeurs de la qualité de vie au travail, intégration de collaborateurs volontaires à des projets de déménagement (afin de concevoir les espaces de convivialité) ou à la mise en œuvre et le suivi du télétravail, désignation de salariés comme référents pour les sujets liés au handicap…

Mais dès lors, la conception traditionnelle du dialogue social comme un échange entre direction et représentants du personnel se trouve mise en question. Quelle articulation imaginer, en effet, entre la représentation du personnel élue et désignée (qui dispose d'une légitimité tirée du scrutin électoral) et la participation directe des salariés au dialogue social de l'entreprise ?

2017 : des représentants de proximité

Pour clarifier les choses, on peut considérer la représentation élue et désignée du personnel comme le socle social sur lequel une mandature, pour une durée de 4 années maximum, est maintenue afin de créer les conditions d'un dialogue social de proximité s'inscrivant dans le temps, dans la continuité (et sans doute dans l'action ?), avec des acteurs formés pour défendre les intérêts collectifs des salariés, et être force de proposition. De son côté, la

participation directe des salariés au dialogue social de l'entreprise aurait vocation à renforcer la légitimité du dialogue entre direction et RP, à garantir sa "connexion", son lien étroit avec les besoins et attentes des salariés.

Mais alors, que faire des représentants de proximité – une nouveauté issue des ordonnances *Travail* de 2017 ? En effet, les entreprises ont désormais la possibilité, par accord collectif, de mettre en place un nouvel espace d'échanges, toujours dans le cadre du dialogue social, par la désignation de ces représentants. La loi laisse même aux entreprises un champ d'action pour déterminer leur rôle, les modalités de leur désignation, les moyens qui leur sont accordés, etc. Et comme ils peuvent être désignés parmi l'ensemble des collaborateurs, ce mandat n'est aucunement réservé aux seuls élus du CSE. Donc là encore, cette ouverture questionne les limites entre dialogue social institutionnel et participation directe des salariés au dialogue social de l'entreprise…

Garantir un dialogue social "vivant" et connecté

Si elle soulève des réflexions complexes, la question se formule simplement : quelle place pour la participation directe des salariés dans le dialogue social de l'entreprise, dans un contexte où des représentants tirant leur légitimité du processus électoral sont formés et protégés pour défendre les intérêts collectifs des salariés ? Et puisque des représentants peuvent désormais être désignés en dehors de toute élection, faut-il encourager la participation directe des salariés au dialogue social de l'entreprise, en dehors des formes prévues par la loi ?

Selon nous, en réalité, l'ensemble de ces modalités et formes d'échange contribuent pleinement au dialogue social. Elles permettent de l'alimenter et de le faire avancer au sein d'une entreprise. Nous ne considérons pas que les nouvelles formes portent atteinte à la légitimité des acteurs – bien au contraire.

L'ensemble de ces interactions permettent de s'assurer que le dialogue social reste bien connecté à la fois aux enjeux de l'entreprise… et aux attentes des salariés ! Mieux encore : ce canal d'expression directe des salariés permet également de maintenir dans le cadre de l'entreprise les débats internes à cette dernière, et d'éviter ainsi leur déploiement hors des murs de l'entreprise – ce qui pourrait porter atteinte à l'image de l'employeur.

Ainsi, du point de vue des représentants du personnel, il nous apparaît nécessaire de favoriser la participation directe des salariés au dialogue social de l'entreprise. Ceci devrait même permettre de renouveler la légitimité de leur fonction, puisqu'ils disposeraient ainsi d'un moyen supplémentaire de "prendre la température" de leurs collègues, et de leur donner de la visibilité au sein de la sphère professionnelle – pour encore mieux, à terme, garantir la défense des intérêts collectifs des salariés. ■

L'ETAT DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE

S'étant rendu « un peu par hasard » *à un colloque organisé par l'*Association des auditeurs de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle *(*AAINTEFP*), Alexis Monnet est intervenu, en s'appuyant sur la moyenne d'âge des participants, pour s'interroger sur le renouvellement générationnel des syndicats et* « des espaces de discussions, échanges, négociations sur les questions du travail, mais surtout de l'emploi. » *Ce qui a suscité une prise de contact avec Dominique Vandroz, Directeur général adjoint de la* Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités *(*DDETS*) du Rhône.... puis cette interview, réalisée pour* Social Demain.

Alexis MONNET
30 ans, Directeur général d'*Onylrocks*, entreprise de cybersécurité, Président du *CRAJEP Auvergne/Rhône-Alpes*, conseiller *CESER* et ancien responsable local du *MRJC*.

Avant d'aborder la question du dialogue social au niveau de l'Etat, quels sont les rôles de la* DDETS *?

Dominique Vandroz : La DDETS *a quatre missions principales, structurées autour de différents axes. Le premier est naturellement tourné sur le champ du travail. C'est l'organisation de l'*Inspection du travail*, qui veille à l'application du* Code du Travail*, de la défense des droits des salarié.e.s, et qui apporte des restrictions sur la liberté d'entreprise. Son objectif et de contrôler et d'accompagner les entreprises dans leurs mutations (aides d'activités partielles, PSE…).*

Suite à la réforme sur le Travail, le rôle des Représentants du personnel a pris plus de poids : en faisant évoluer le paradigme d'un "bureau des plaintes" vers un espace de médiation, il s'agit de forger des accords prenant en compte l'ensemble des intérêts des parties prenantes. Cet axe permet également d'organiser une libre concurrence, via le respect de procédures, et de rassembler des salarié.e.s, chef.fe.s d'entreprises, collectivités dans un objectif de dialogue, sur la base d'avis divergents. L'objectif ? Développer une vision saine entre la production et le capital.

*Un autre axe de cette organe décentralisé de l'État est d'accompagner les citoyens vers l'emploi et l'insertion, en finançant les opérateurs de l'emploi (*Pôle Emploi, *missions locales…) et en veillant à l'inclusion, notamment, des personnes en situation de handicap.*

Le troisième axe porte sur les questions de solidarité, incluant par exemple les centres d'hébergements d'urgences et d'accueil pour les personnes sans domicile fixe, les migrants et les mineurs ; ou la gestion de la file d'attente pour les logements sociaux, en lien avec les commissions d'attribution des différentes villes et des bailleurs sociaux.

Enfin, le dernier grand axe concerne la gestion administrative des Quartiers prioritaires de la politique de la Ville (ou QPV), en lien avec les délégués du préfet, les associations locales et les communes concernés.

Quelle définition donneriez-vous au fameux "dialogue social" ?

Il n'y a pas de définition légale à proprement parler. Avant de répondre, je vais contextualiser votre question au niveau international. Il existe deux types de dialogue social, en fonction des pays observés : dans le monde dit anglo-saxon, il est uniquement l'affaire des partenaires sociaux [soit, les syndicats de patrons et de salariés], sans intervention de l'État dans les négociations - même si ce dernier peut être appelé en tant que conciliateur. Son rôle, alors, ne portera que sur la forme : il consistera à résoudre les blocages, à apporter ses outils et méthodes, mais pas à commander en fonction de sa vision politique.

A contrario, dans les États plutôt "sud-européens", l'État dispose d'une place à part entière à la table des négociations. Nous parlerons ici de discussions tripartites, les inspecteurs du travail pouvant alors intervenir sur le fond. La demande d'intervention vient d'ailleurs parfois des partenaires sociaux eux-mêmes, qui reconnaissent ce rôle de l'État pour "légitimer" leurs négociations.

Ceci établi, on peut définir le dialogue social selon une définition pure et "historique" : il concerne des négociations collectives entre partenaires sociaux, et se conclut par un accord signé, qui va créer et alimenter le Droit du travail.

Et en France, plus précisément ? On entend, dans les médias, des choses comme « L'Élysée convoque les partenaires sociaux ». Cette expression ne donne-t-elle pas l'impression d'une confrontation directe avec les syndicats ?

Effectivement, nous pourrions la comprendre ainsi. L'article 1 du Code du Travail *indique que l'État est obligé de discuter avant de lancer une réforme du travail ; d'organiser une concertation avant de négocier sur des points précis avec les partenaires sociaux. Cette concertation a comme objectif de les convaincre et de les influencer sur les sujets qui seront abordés dans la réforme. Mais ces échanges relèvent également d'une volonté des syndicats : celle de ne pas être mis de côté, et d'avoir une possibilité de dialogue en amont.*

Théoriquement, ce dialogue social devrait être basé sur un cycle qui n'est pas toujours respecté. Dans un premier temps, il faudrait que les différentes parties se mettent d'accord sur un diagnostic partagé du problème à résoudre. Une fois ce diagnostic validé par le triptyque, la concertation et la négociation peuvent commencer, jusqu'à aboutir à des accords signés.

*Cela permettrait d'aller au fond des problèmes sociaux (notamment sur les inégalités), de partager les points de vue (en comprenant mieux les parties adverses) et d'ouvrir de nouvelles portes fermées (qui le sont parfois du fait de représentations faussées des autres participants). Par exemple, au niveau de l'*Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail *(*ANACT*), j'ai participé à la mise en place de «clusters sociaux» visant à permettre aux personnes de mieux se connaître, et de briser ainsi les caricatures.*

Finalement, je pourrais définir le dialogue social comme recouvrant l'échange entre partenaires sociaux avec, potentiellement, l'Etat, pour améliorer les conditions de travail des salarié.e.s au sein de leurs entreprises, via des négociations collectives. Ceci, afin de faire évoluer leur productivité et leurs performances.

Mais alors, qu'est-ce qu'un "bon" dialogue social ?

Pour moi, ce serait celui qui apporte une meilleure performance dans l'entreprise, un impact plus positif de celle-ci sur l'environnement, le social et le sociétal. Cependant, il n'existe pas une formule mathématique pour le démontrer, car il repose sur de multiples critères, dont certains sont complexes à évaluer, à globaliser. En outre, la temporalité peut être aussi compliquée à appréhender. Le dialogue social prend plus de temps qu'une simple prise de décision unilatérale. Pour autant, ce processus porte ses fruits à moyen terme.

Le dialogue social irrigue de toute façon le Code du Travail, *à travers les différentes formes de négociations existantes. Et on touche là le cœur du problème, avec l'inversion des priorités [Code du Travail < Accords de Branche < Accord d'entreprise], dans le sens où les négociations actuelles peuvent enlever des droits aux salarié.e.s - d'où l'importance du dialogue social, de l'écoute du terrain et de l'octroi d'une bonne formation de base aux décideurs.*

Finalement, au niveau du département, quelles sont et seraient les actions à mener pour faire émerger ce "bon" dialogue social ?

Un observatoire a vu le jour, à ce niveau, pour créer des espaces d'échanges, de création de projets, de négociations et d'analyses. Son objectif est d'accumuler de la matière pour alimenter les accords. Une volonté d'ouvrir ces espaces aux associations, à la société civile et aux citoyen.ne.s est également envisagée, avec un point sur les jeunes notamment.

Une évolution des pratiques des syndicats, pour permettre un meilleur renouvellement, constituerait aussi un bon moyen de conscientiser un peu plus travailleurs et travailleuses. L'objectif est de réfléchir à ce qui nous unit, sans oublier nos différences, sans craindre d'être dans le consensus au risque de se compromettre.

De manière opérationnelle, nous essayons de prendre une place de conciliateur, afin de faire émerger des accords de meilleure qualité en s'appuyant sur les diagnostics partagés. La valorisation des expériences et des bonnes pratiques nous semble en outre très importante si l'on souhaite faire évoluer les opinions et façons de voir de l'ensemble des partenaires sociaux. Nous aimerions ramener la réalité du terrain dans les échanges stratégiques, pour ne pas être déconnectés et tenter de résoudre les problématiques au meilleur niveau.

*Enfin, via notre Journée sur le dialogue social [*voir encadré*], nous essayons de décliner différentes thématiques. En 2022, nous avons axé nos échanges autour de 4 axes : Qualité de vie et conditions au travail ; Dialogue social et pouvoir d'achat (Partage des valeurs ajoutées et redistribution des bénéfices) ; Dialogue social et RSE ; Dialogue social et égalité professionnelle (égalités femmes/hommes et diversités).*

La marraine de cette édition, la Déléguée du gouvernement français auprès de l'OIT *et Présidente d'*Alliance 8.7 *Anousheh Karvar, souligne que l'*OIT *place la France en tête des pays où la couverture des salarié.e.s par une convention collective négociée est la plus élevée, et ce malgré l'ignorance d'une majorité de travailleur.euse.s quant aux négociations entre les partenaires sociaux induites sur ces textes.* ■

Cette journée était organisée le 6 octobre dernière, à Lyon, par un groupe paritaire et par des experts, et s'appuyait sur des entreprises témoins pour des retours d'expériences. Son objectif était d'allier le qualitatif, le festif et la valorisation des bonnes pratiques, pour toucher un maximum de travailleur.euse.s et d'entreprises.

Une remise de prix a permis de valoriser les entreprises du département qui ont mis en place des actions concrètes sur le dialogue social. 5 prix ont ainsi été décernés par divers acteurs : Prix de l'égalité femmes/hommes et de la diversité au travail, Prix du travail de demain, Prix du dialogue social dans les TPE/PME, Prix de la formation et de l'emploi, et le fameux Coup de cœur du jury.
Retrouver le replay des conférences ici :
https://www.dialoguesocial-enaction.fr

PRIVÉS, OÙ ÊTES-VOUS ?

*Présidente de l'*Excubateur *et experte technique Innovation internationale, Anne-Sophie Moroni questionne ici la faible implication, de nos jours, des entrepreneurs et salariés du privé dans la sphère publique – qui permettrait, selon elle, de réconcilier les citoyens et leurs représentants, de reconnecter les responsables politiques à l'économie réelle.*

Anne-Sophie MORONI
33 ans, Présidente et co-fondatrice de l'*Excubateur*, un dispositif innovant de lutte contre la récidive. Experte technique Innovation internationale.

Cette tribune commencera avec un trait d'humour emprunté à la chronique *La drôle d'humeur* de Marina Rollman, sur *France Inter*. La démocratie à la française ? *« La moitié du peuple est déjà fâchée au résultat de l'élection, l'autre moitié (…) rejoint la première moitié dans sa désillusion trois mois plus tard ! »* Mais d'où vient donc cette frustration permanente de nos concitoyens ? Avons-nous perdu tout intérêt pour la politique ?

Un monde du privé, ni représenté… ni impliqué

Dans mes échanges et discussions privés comme professionnels, cette frustration se fait en tout cas nettement ressentir, principalement pour une raison : nous ne sommes pas représentés ! Par «nous», il faut entendre ici : les ouvriers, les salariés des Petites et moyennes entreprises, les chefs d'entreprises ainsi que les entrepreneurs au sens le plus large du terme. Soit, finalement… une partie conséquente des Français.

Et ce, alors même que le mouvement *En Marche*, porté par Emmanuel Macron, avait appelé en 2017 les professionnels du secteur privé à faire changer le fonctionnement politique. En effet, la sociologie (cf. les études de Luc Rouban ou de Jérôme Sainte-Marie) montre bien que ce sont des cadres d'entreprises qui se sont largement investis dans la campagne de l'actuel Président, et sont devenus

candidats. Mais à la lumière du second mandat, le pari ne semble pas complétement réussi, les entrepreneurs et privés ne s'étant pas collectivement (ou ne s'étant pas sentis réellement) investis et mobilisés politiquement. politiquement.

Mais alors, une question s'impose immédiatement : qu'attendons-nous pour nous y mettre ? Allons-nous nous contenter d'un triste état de fait, celui qui veut que peu de (voire aucun) citoyen(s) issus du monde privé ne s'intéressent à la politique au point de se résoudre à tenter d'y jouer un rôle ? Ou bien, pour prendre le problème sous un autre angle, que gagneraient la France et les Français à ce que tous ces "privés" acceptent de s'investir, même sur un bref laps de temps, pour leur pays ? Et comment les y motiver ?

Prenons la composition de l'Assemblée nationale en cours de mandat, telle qu'issue des dernières élections : alors même que la nécessité d'y implanter des représentants de la fameuse "société civile" semble être devenu un mantra en vogue, alors que les agents publics représentaient en 2021, selon l'*INSEE*, 11,3% de la population active (et les professions libérales 1,1%) – soit, ensemble, 12,4% du total… nos parlementaires sont pour plus de 60% d'entre eux issus de l'une ou l'autre de ces deux sphères !

Loin d'un état de fait structurel, une disparition récente

En 1945, à la fin de la Seconde guerre mondiale, de nombreux chefs d'entreprise français font le choix conscient, concret et bien assumé de rentrer en politique. En premier lieu, pour participer à la reconstruction du pays, à l'instar de la famille Taittinger, dont l'impact sur la reconstruction de Reims est avéré. Jean Taittinger fut maire de la ville entre 1959 et 1977, et même député de 1958 à 1973.

Sur un autre terrain, Yvonne Foinant, l'un des piliers de la société Edmond Foinant dans l'Entre-Deux-Guerres (et même élue vice-Présidente de la métallurgie française en 1930), est élue en 1945 première femme à la Chambre de commerce de Paris. La même année, elle crée l'association *Femmes chefs d'entreprise*, un réseau professionnel féminin, afin de faire prendre conscience des inégalités patentes entre les hommes et les femmes au sein de la sphère économique. Elle s'implique donc, activement, pour faire évoluer, dans cette sphère qu'elle connaît particulièrement bien, les droits des femmes.

Deux exemples, concrets, de "privés" ayant endossé un rôle politique afin de faire évoluer la société, de changer le visage d'un pays blessé.

Quelques décennies plus tard, pendant la campagne présidentielle française de 2007, un groupe informel constitué de chefs d'entreprises et d'anciens hauts-fonctionnaires socialistes voit le jour, sous le pseudonyme *Les Gracques*, afin d'en appeler à une alliance *PS-UDF* – et plus généralement à *« une rénovation de la gauche autour de valeurs sociales-libérales »*. Certains commentateurs estiment d'ailleurs que l'alliance Bayrou/Macron de 2017 doit sans doute beaucoup à ce groupe.

Pourtant, que leur oppose la candidate Ségolène Royal à l'époque de leur formation ? *« Ces ultralibéraux passés dans le monde des affaires n'ont aucune leçon à me donner. »* Cette annonce est reçue par les participants de ce groupe, nombreux issus de la sphère privée, comme une fin de non-recevoir. Les sphères politique et économique n'auraient donc rien à faire ensemble. La seconde n'aurait *« aucune leçon à (…) donner »* à la première…

Pas étonnant, dans ces conditions qu'au moment où La *Confédération des petites et moyennes entreprises* (*CPME*) appelle, en 2013, les chefs d'entreprise à se présenter aux élections municipales… une dizaine de profils seulement aient émergé, parmi lesquels ceux de Guillaume Peltier, Marilyn Brossat, Arnaud Perinelle, Denis Payre… On en vient cependant à se demander, dans les circonstances actuelles, si ce résultat n'est pas, finalement, *relativement* satisfaisant. Alors qu'à l'inverse, les "publics" ne sont pas les derniers à rejoindre des entreprises après leur mandat ou à en créer une, tel l'ancien ministre Arnaud Montebourg !

Que pourrait apporter le privé au public ?

Distinguons ici la personne de l'organisation. Et donc le rôle existant des lobbys, un sujet à lui tout seul, du rôle que pourrait avoir un chef d'entreprise en tant qu'élu et donc représentant des citoyens. Que pourrait-il (ou elle) apporter ?

En premier lieu, la logique privée en tant que telle ! Soit une logique orientée résultat(s), et une posture tournée vers le client ou le bénéficiaire. Autant de valeurs et objectifs qui pourraient donner une toute autre signification au métier de politique… Mais les hauts-fonctionnaires sont-ils prêts à les accueillir ?

Dans un second temps, une mentalité d'amélioration contenue et de droit à l'échec. Or, à lire *La désindustrialisation de la France* de Nicolas Dufourcq, actuel Directeur de la *Banque publique d'investissement* (*BPI*), il y a lieu de douter par exemple que la reconnaissance de l'échec soit pleinement valorisée… dans la mesure où n'y sont interrogées que des entreprises ayant réussi - celles qui ont fait faillite ayant aussi disparu du décor !

Sur un autre terrain, cette fois plus syndical que politique à proprement parler, il est bon de rappeler aujourd'hui que les entrepreneurs ont tout à fait la possibilité, dans leurs rapports avec les syndicats professionnels, de soutenir des candidats, de prendre eux-mêmes des risques, d'écrire et de proposer des feuilles de route. L'Etat attend aujourd'hui des efforts des entreprises, notamment pour répondre à la crise climatique, or où étaient les entreprises et surtout les professionnels du secteur privé pour, à l'inverse, proposer des orientations et vérifier ainsi leur actionnabilité et leur efficacité dans le monde réel ? Peut-être ne leur a-t-on pas donné voix au chapitre… mais là encore, une implication ou une volonté plus forte des privés d'utiliser leurs syndicats ou groupes professionnels pour agir pourrait permettre de redonner du sens (voire du courage à certains moments) à nos politiques.

Alors, plutôt que d'inventer *ad nauseam* des consultations citoyennes sans garantie de résultats, pourquoi ne pas utiliser pleinement les outils qui existent déjà ? En l'occurrence, remettre les entrepreneurs dans le circuit des syndicats professionnels, pour leur permettre de s'exprimer et de redevenir forces de proposition.

CES PRIVÉS QUI COMMENCENT DÉJÀ À FAIRE DE LA POLITIQUE SANS S'EN RENDRE COMPTE

En effet, contrairement à l'impression que pourraient avoir les agents publics, les entrepreneurs et chefs d'entreprises ont à cœur d'agir pour leur territoire, de défendre leur bassin d'emploi, de participer à la croissance et la reconnaissance de leur région. Ils sont même parmi les meilleurs ambassadeurs de la France, notamment à l'étranger ! Dès lors, il ne leur manque en réalité plus qu'à trouver une place auprès des instances de l'État ; à condition, bien sûr, que ces dernières reconnaissent leur légitimité.

A l'heure actuelle, on assiste à de prometteurs rassemblements de jeunes dirigeants d'entreprise, soucieux d'émettre des propositions en matière d'écologie, de développement durable et social – comme le *Mouvement des entrepreneurs sociaux* (*Mouves*) ou *Impact France*. Mais pour aller au-delà de cette dimension *think-tank*… pourquoi n'entreraient-ils pas en politique ?

De la même façon, à sa création en 2013, le label *French Tech* était pensé dans une dimension descendante – de l'État vers les entrepreneurs innovants. Pourquoi ne pas envisager, aujourd'hui, d'en faire un outil susceptible au contraire de transformer ces derniers en forces effectives de proposition, et y faire émerger de nouveaux profils pour les représenter ?

ÉVITER DE LAISSER CROIRE QUE LES DEUX SPHÈRES SONT IMPERMÉABLES

Par ailleurs, des cas existent encore, bel et bien, d'entrepreneurs qui s'investissent dans la sphère publique, et qu'il s'agirait de mieux mettre en lumière. Jalil Benabdillah, par exemple, est un chef d'entreprise alésien, patron de *SDTech Micro* (*« expert des poudres fines depuis 20 ans »*), nommé en juillet 2021 vice-Président de la *région Occitanie*, délégué… au développement économique ! Pourquoi ce type d'exemple n'est-il pas plus mis en avant ? Et pourquoi ne pourrait-on pas envisager de mieux exploiter les réseaux professionnels pour "pousser" de nouveaux profils vers l'action politique ?

Il revient selon moi aux réseaux cités ci-dessus, tels que le *Mouves*, *Impact France* et la *French Tech*, de se positionner en tant que forces de proposition et d'anticipation, plutôt que dans la seule réaction ; mais surtout, d'accepter de jouer le rôle des élections. Le système ne peut être changé de l'extérieur : il faudra donc se décider à "l'infiltrer" pour faire bouger les lignes !

En ce sens, l'*Académie des futurs leaders*, de l'activiste et entrepreneure sociale Alice Barbe, propose une piste tout à fait prometteuse : accompagner *« les leaders citoyens luttant pour la justice sociale et environnementale dans leur entrée en politique. »* Y participent notamment une directrice d'un cabinet de conseil, un entrepreneur social, un artisan-boulanger, des responsables associatifs…

Soit autant de «privés» qui n'ont bien évidemment pas vocation à se substituer aux corps publics existants, mais à contribuer à trouver un juste milieu, un meilleur équilibre entre "technocrates" et représentants de l'économie réelle au sein de la sphère publique. Une telle formation peut ainsi s'envisager comme complémentaire aux concours habituels et à l'*INSP* (ex-*ENA*)… pour redonner une place aux "privés" sur la scène politique, et surtout renforcer la densité des échanges entre les acteurs "traditionnels" et de nouveaux venus, plus à même de les aider à reprendre conscience des réalités du terrain. ■

PRÉSIDENTIELLE 2022 : LE PREMIER VOTE DE LA *GÉNÉRATION COVID*

Ayant publié cette année Génération engagée, *un essai qui interroge l'abstention des jeunes et l'avenir de nos modèles démocratiques, Léna Van Nieuwenhuyse revient sur les enseignements qu'elle a tirés, sur ces questions, de la dernière présidentielle.*

Léna VAN NIEUWENHUYSE
22 ans, Présidente-fondatrice de *Pass'Politique*, média apartisan ayant pour ambition de reconnecter les jeunes et la chose publique en la démocratisant. Co-autrice de *Génération engagée* (*VA Press*, 2021).

L'élection présidentielle de 2022 a été, pour beaucoup, le premier vote de la *Génération Covid-19*. Elle a été l'occasion, notamment et pour une grande partie de la nouvelle génération, de faire encore un peu plus la démonstration de sa déconnexion par rapport à la classe politique. Mais plus globalement, quelles ont été les dynamiques de ce vote, et ses particularités ?

Les 16/25 ans : engagés, oui, mais comment ?

Selon un sondage *Harris Interactive*, les 16/25 ans sont plus nombreux à pencher à gauche qu'à droite – un constat qui ne date pas d'hier. Mais ils ont surtout du mal à se positionner : 34% d'entre eux se disent en effet *« ni de gauche, ni de droite – ni même du centre »* - soit 10 points au-dessus de la moyenne de l'ensemble des Français.

Ce problème de positionnement politique interroge sur l'engagement de la nouvelle génération, et confirme la théorie de "l'engagement *post-it*" décrite par le sociologue Jacques Ion et défendue dans *Génération engagée* : les jeunes ne s'inscrivent plus à long terme dans l'engagement. A l'investissement sur une longue durée au sein d'un parti ou d'un mouvement politique, ils préfèrent un engagement ponctuel, fort en sens. Soit, pour un sujet en particulier

(comme le changement climatique) ou derrière une personnalité forte.

Il est logique, dans ces conditions, qu'ils peinent à se positionner sur un échiquier politique qui n'a pas été conçu pour ces formes brèves et ponctuelles d'engagement… Mais voyons plus loin : le vote, pour eux, a-t-il encore un sens ? Cette idée est à relativiser : encore considéré comme un acte fort de notre démocratie – voire le plus important dans une vie de citoyen -, il n'apparaît plus comme le résultat presque "mécanique" d'adhésions partisanes.

Intérêt(s) et abstention

Ce même sondage *Harris Interactive* nous apprend par ailleurs que les préoccupations de la jeunesse, lors de cette élection, se distinguent de celles de leurs aînés. Assez peu préoccupés, en effet, par l'immigration ou l'insécurité, ils manifestent une inquiétude marquée sur des sujets déterminants pour leur futur : le social, l'écologie et le pouvoir d'achat. Dénonçant le fait que la classe politique n'aborderait la jeunesse qu'à travers des clichés, ils aimeraient avant tout être rassurés quant à leur avenir, particulièrement impacté par la période du *Covid-19*.

Mais peut-on réellement parler d'une fracture générationnelle au niveau des sujets de préoccupation ? Dans tous les cas, si l'on souhaite intéresser davantage les jeunes aux enjeux politiques, il apparaît nécessaire de travailler tant le fond que la forme. Sur le fond, élargir le spectre des sujets abordés, ouvrir l'éventail des thématiques. Et sur la forme, intervenir plus directement – sans verser dans la caricature ni un amateurisme contre-productif… - sur des plateformes comme *Twitch* et *Tik-Tok*, qu'ils fréquentent quotidiennement.

Dans l'émission *20 ans en 2022*, produite et diffusée par *LCP*, Mathieu, 20 ans, s'exprimait ainsi : *« On a du mal à se reconnaître dans l'offre politique, on sent qu'il y a un manque de renouvellement avec Marine Le Pen et Jean-Luc Mélenchon – qui se présentent pour la troisième fois. Peu importe pour qui je vote, j'ai le sentiment que rien ne va changer. »* Et de conclure : *« L'abstention, pour moi, c'est une manière de rejeter tout le système. »*

En effet, cette idée de rejet peut permettre d'expliquer une partie de l'abstention des jeunes aux élections. A ce sujet, Frédéric Dabi, Directeur général de l'institut de sondage *Ifop*, avance deux arguments : l'idée de ne pas se retrouver dans l'offre électorale proposée, et celle selon laquelle son vote ne changerait rien à sa situation personnelle, ni à celle du pays (soit le *« Peu importe pour qui je vote, j'ai le sentiment que rien ne va changer »* de Mathieu).

Être citoyen sans voter

L'élection présidentielle de 2022 nous a avant tout appris que le vote ne constitue qu'un élément, parmi d'autres, du rapport des jeunes à la démocratie. Il est conçu comme un droit plutôt qu'un devoir, et l'élection législative n'a fait que confirmer la singularité du rapport entre la jeunesse et la chose publique. Mais est-ce à dire que la jeunesse est désengagée ?

Absolument pas ! Plus que jamais, la nouvelle génération est révoltée. Plus que jamais, et malgré les difficultés, elle multiplie les initiatives, en gardant une forme d'espoir. Loin de se cantonner au statut victimaire de "génération sacrifiée", la génération *Covid-19* se montre profondément engagée, solidaire, audacieuse, entreprenante et courageuse ! Une tendance qu'au demeurant, la crise sanitaire n'a fait que renforcer…

Ses initiatives se multiplient : des associations se créent sans cesse, visant à démocratiser la politique, à renouer le dialogue entre classe politique et nouvelle génération, à promouvoir le débat d'idées et la confrontation, à proposer des pistes d'action ou de réflexion, à participer directement au débat public… La jeunesse est politisée, mais à sa manière : elle a soif de sens, d'un sens qu'elle va trouver pour une part dans l'engagement traditionnel (partis politiques, syndicats…), mais qu'elle va aussi déployer dans des associations, des entreprises, sur Internet…

Et demain ?

En février 2022, les sociologues Olivier Galland et Marc Lazar ont rédigé un rapport pour l'*Institut Montaigne*, dans lequel ils identifient quatre catégories de "jeunesses" françaises :

- les *« démocrates contestataires »* (39%), qui sont des jeunes plus souvent diplômés, issus de familles favorisées, optimistes, intéressés par les questions de genre et d'écologie ;
- les *« désengagés »* (26%), plus souvent ruraux ou issus de familles ouvrières, peu présents dans les associations, sans opinion politique marquée, invisibles dans le débat public ;
- les *« révoltés »* (22%), plus souvent malheureux et en situation de difficulté matérielle, sensibles aux questions de racisme "structurel", avec une image négative de la politique – et donc favorables à un changement radical, de nature révolutionnaire ;
- les *« intégrés transgressifs »* (13%), plus souvent heureux et intégrés, plus attachés à leur localité qu'à la démocratie en tant que telle, faisant preuve d'une tolérance face aux comportements déviants ou violents.

Dans les prochaines années, allons-nous assister à une fracture totale entre les premiers et les autres ? Ces *« démocrates contestataires »* seront-ils les seuls visibles dans l'espace et le débat publics ? Si oui, ils risquent de devenir les uniques porte-paroles de la jeunesse dans son ensemble, ce qui ne fera que parachever la déconnexion entre la classe politique et cette génération *Covid-19*. Allons-nous plutôt assister à un effritement encore plus complet de la nouvelle génération, avec une multitude de catégories émergentes ? Si oui, et de la même manière, la déconnexion entre classe politique et génération *Covid-19* sera totale.

Ou bien… allons-nous plutôt assister à une union de la jeunesse sur des sujets, des thématiques, autour d'un ras-le-bol général ? Dans ce cas, la nouvelle génération pourrait bien devenir surpuissante : elle pourra s'imposer dans le débat public, taper du poing sur la table et, enfin, se faire entendre ! Il n'y a pas en tout cas à en douter : c'est bel et bien cette génération qui pourrait porter une redéfinition de notre système politique, une demande de changement profond pour trouver sa place… voire une idée de *VIème République*, comme celle défendue par Jean-Luc Mélenchon, Arnaud Montebourg et Simone Veil ! ■

NOUVELLES FORMES DE LA **CONTESTATION**

Dans ses formes, au-delà même du message qu'elle porte, la contestation mute à chaque époque, en fonction des canaux de communication à disposition, des "trous dans la raquette" du contrôle social, et même de la créativité sans cesse stimulée de ceux qui souhaitent se faire entendre. Les exemples quotidiens relayés par les médias, les chercheurs ou les activistes (et «hacktivistes») eux-mêmes, ne laissent que peu de doutes sur l'ampleur et la vivacité du phénomène, auquel des sociologues s'intéressent depuis les balbutiements de leur discipline. Un exercice intellectuel auquel quatres membres de la promo s'essaient ici, sous l'angle sémantique, journalistique, institutionnel... voire quasi-fictionnel, pour répondre à la question: comment contester efficacement en 2022 ?

DE LA SAUCE TOMATE ? SUR UN VAN GOGH ?

Directeur de cabinet du Président de la Mutualité française, *Anthony Aly interroge danxs cet article le décalage, sur la question de la transition écologique, entre la temporalité et les formes d'action "institutionnelles" d'une part, et les modes et formes de contestation les plus contemporains d'autre part.*

Anthony ALY
36 ans, Directeur de cabinet du Président de la *Mutualité française*. Bénévole en centre social et culturel et dans l'éducation populaire. Ancien syndicaliste et mutualiste étudiant.

L'écologie politique a été théorisée depuis plusieurs dizaines d'années, sur la base des travaux de chercheurs et des réflexions de multiples collectifs militants. Des groupes et partis politiques dédiés à cette question vivent et évoluent, depuis les années 80, dans les systèmes politiques et institutionnels européens (notamment). Ils ont été à l'origine de (ou ont accompagné) plusieurs évolutions sociales, institutionnelles, et *a minima* comportementales sur nos usages des ressources.

Une prise de conscience… et des freins

Depuis ces mêmes années 80, des scientifiques démontrent petit à petit les multiples impacts des activités humaines sur la planète, et l'accélération du réchauffement climatique. Sur ces sujets, une forme de prise de conscience citoyenne semble s'opérer depuis 10 à 15 ans. Pourtant, alors même que certains caps sont franchis régulièrement, les changements n'adviennent pas. Pourquoi ?

Pour de multiples raisons. D'abord, les gouvernants bloquent, freinent des quatre fers dès lors qu'est évoquée la nécessaire inflexion de dispositifs et économiques et fiscaux – qui de fait impacteraient lourdement les systèmes de production et de consommation. Ensuite, la population elle-même sait faire preuve d'une

réelle inertie quand il est question de modifier son propre mode de vie… alors même que les usages liés aux nouvelles technologies induisent un développement des consommations énergétiques. Enfin, une partie de cette même population n'a pas forcément la capacité sociale et économique de se loger, se déplacer, se nourrir de manière moins énergivore…

RÉINTERROGER LES DÉFINITIONS

Lors des travaux de notre promotion, une question a été abordée sous plusieurs angles : celle du lien entre une crise et le progrès social. J'estime que sur la base des échanges qui ont alors pu avoir lieu, il serait intéressant de prolonger la question :

- D'une part, si l'on dépasse le cadre pur de sa définition scientifique, et qu'on applique son principe au réchauffement climatique, qu'est-ce que le progrès social ? Doit-il être lié à la capacité sociale des personnes à bien vivre – à bien vieillir ? A la capacité du système institutionnel à accompagner l'ensemble vers une émancipation individuelle et collective ? A la force et au niveau d'intrication entre protection de l'environnement et aspects sociaux ?
- Ensuite, qu'est-ce qu'une crise ? Doit-elle forcément être sociale ? Le réchauffement climatique n'en est-il pas une aussi ? Si la transition écologique en cours et les impacts du réchauffement climatique sur le vivant et sur les activités humaines ne sont plus à démontrer (avec leurs conséquences économiques et sociales induites), leur périmètre et leur étendue sont en revanche, eux, toujours mouvants.

Discours officiels vs nouvelles formes d'action

Du 6 au 18 novembre prochains se tenait la *COP 27*, soit l'inénarrable conférence annuelle faisant suite à la convention-cadre des *Nations Unies* sur le changement climatique de 1992. Ministres, négociateurs des États-membres et des organisations institutionnelles se sont retrouvés alors pour faire le bilan de l'application de engagements de la *COP 26*, et avant cela de la *COP 25*, et ainsi de suite jusqu'à remonter à l'*Accord de Paris*. Mais concrètement, qu'en estt-il, au-delà des discours ? La transition écologique en cours, facteur d'une crise considérable, va-t-elle faire advenir un progrès social ?

Par ailleurs, dans quelle mesure les nouvelles formes d'actions revendicatrices des militants contre l'inaction climatique – de la main collée sur le cours central de *Roland Garros* au jet de sauce tomate sur un Van Gogh – font-elles avancer la cause et le progrès social ? Les nouvelles formes d'engagement qui se développent, en lien direct avec cette crise depuis plusieurs années, sont vectrices de débats et de clivages politiques : on se souvient comment les «grèves pour le climat» de 2019-2020 ont entraîné railleries, critiques acerbes – voire comportements misogynes à l'égard de telle ou telle figure féminine identifiée…

Génération contre génération ?

De leur côté, les actions menées par les jeunes générations s'appuient sur un discours très critique vis-à-vis de celles qui les précèdent, pointant leur comportement jugé irresponsable face au défi qui nous menace. Outre les manifestations nationales coordonnées et les appels à la grève, 16 jeunes engagés pour la défense de l'environnement viennent d'intenter une action en justice contre cinq pays pollueurs (France, Allemagne, Argentine, Brésil et Turquie) pour "non-respect" d'une convention des *Nations Unies* sur les droits de l'enfant.

Ce positionnement témoigne de la défiance grandissante, en matière d'écologie, des jeunes générations à l'égard des institutions. Mais il peut paraître paradoxal d'afficher une défiance à leur égard… tout en espérant d'elles qu'elles vont "se bouger" pour faire changer les choses ! De fait, la défiance institutionnelle peut avoir pour contexte la montée d'une individualisation du rapport à la politique, et un affaiblissement des allégeances sociales, politiques et partisanes traditionnelles.

Individuel ou collectif ?

Les individus ne construisent-ils pas aujourd'hui, davantage que par le passé, leur rapport à la politique au travers d'une expérience et d'une évaluation "individualisées" ? Pour nouer un rapport à la politique et s'y repérer, d'autres filtres existent désormais, qui viennent faire concurrence aux plus traditionnels. L'information s'est totalement démultipliée, au travers des réseaux sociaux et des nouveaux moyens technologiques et de communication, notamment.

Ainsi, tandis que de multiples collectifs, associations, ONG s'adressent aux administrations pour leur demander de mieux intégrer les enjeux climatiques et environnementaux dans les politiques publiques… certains jeunes conçoivent leur engagement sous une forme plus souple et éphémère qu'autrefois – plus individuelle aussi -, avec l'am-

bition d'éveiller les consciences en discutant avec leurs proches, en partageant des articles sur leurs réseaux sociaux. Bref, en agissant «à leur échelle».

Institutions vs nouveaux modes d'action

De manière collective par ailleurs, la nécessité d'une transition écologique en rupture avec le mode de fonctionnement capitaliste apparaît, elle, majoritaire dans l'ensemble des mobilisations, quelles que soient leurs formes. Les militants les plus radicaux dans la volonté de changement systémique sont d'ailleurs souvent les plus engagés, au quotidien, sur les pratiques individuelles de sélection des produits et des modes de déplacements.

Car c'est bien là l'une des principales conséquences de ce désintérêt pour les dialogues directs avec les institutions : de plus en plus de jeunes se tournent désormais vers des schémas d'organisations dits "radicaux" – *Extinction Rébellion*, *ANV-COP 21* ou encore *Alterniba* – et des actions de désobéissance civile (ou autres actions militantes non-violentes)… quand ils n'envisagent pas des formes d'actions encore plus radicales, portant atteinte aux biens ou à des symboles désignés "causes" du dérèglement ou de l'inaction climatique.

Parallèlement, d'autres formes de mises en cause et d'engagements individuels sont apparues et se sont développées au fil des dernières années, comme l'a illustré le cas des "bifurqueurs", ces étudiants diplômés d'écoles d'ingénieurs qui expliquent leur choix de *ne pas* embrasser les carrières qui leur semblaient destinées (par exemple dans l'agro-industrie ou la filière nucléaire) pour se tourner vers des emplois plus protecteurs de l'environnement. Dans le même temps, les jeunes générations exercent une pression de plus en plus forte sur les entreprises (dont ils sont ou devraient être clients) afin qu'elles mettent en place de véritables politiques de RSE.

Évaluer l'efficacité des nouveaux modes de contestation

En conclusion, et pour ouvrir sur d'autres échanges ou réflexions, j'estime qu'une série de questions mériteraient d'être sereinement posées, afin de permettre à chacun de se positionner en toute connaissance de cause : peut-on mesurer l'efficacité de telle ou telle action, sur la population, les entreprises, leurs actionnaires, les gouvernants ? La polarisation est-elle facteur de changement social ? L'activisme, la rébellion, ne permettent-ils pas d'accroître l'audience, l'efficacité de discours plus modérés portant sur les mêmes sujets ?

Enfin, quand certaines études tendent à démontrer, de manière de plus en plus indéniable, que de nombreux jeunes refusent de faire des enfants à cause de l'impact qu'auraient ces derniers sur leur empreinte écologique, n'y a-t-il pas ici moyen d'en tirer une réflexion concernant de nouvelles formes de contestation à venir ? ■

LA CONTESTATION : DE L'INDIVIDU À LA SOCIÉTÉ

Forte notamment de son expérience d'infirmière et de sophrologue, Pauline Dubar retourne ici aux origines de la contestation, tant sur le plan étymologique qu'historique, psychologique et social, pour tenter d'analyser voire d'anticiper les formes qu'elle peut prendre aujourd'hui et pourra prendre demain.

Pauline DUBAR
36 ans, infirmière pendant 12 ans et sophrologue. Candidate sur la liste de Xavier Bertrand pour les régionales 2021. Membre du think tank de *HEIP Paris* sur les questions de santé publique.

Le terme de «contestation» est empreint de paradoxes : étymologiquement, il vient du latin *contestari*, soit «prendre à témoin». Il consiste donc à ne pas admettre, voire à réfuter quelque chose ou quelqu'un, jusqu'à remettre en cause son existence ou sa légitimité. Elle est, en ce sens, exprimée dans sa forme la plus radicale. C'est une façon pour les individus de manifester leur insatisfaction face à ce qu'ils estiment injuste, ou faux.

Souvent considérée comme une activité négative, elle peut également être évaluée de manière positive. En effet, même si ce terme exprime une opposition, le préfixe *con-* («ensemble») nous laisse à penser qu'il exprime quelque chose de commun à tous les êtres humains. A ce titre, la *con*testation porte les mêmes enjeux que la *com*munication ou la *con*certation, alors même qu'elle sous-tend une forme de radicalité. Elle constitue de fait un enjeu vital pour la démocratie, à laquelle la discussion voire la transgression sert (ou servent) de socle(s).

La protestation peut donc être perçue comme une forme de liberté de parole, et d'expression. Elle peut également permettre de mettre en lumière des opinions qui, autrement, n'auraient pas été entendues ni reconnues. Elle joue donc un rôle primordial tant pour l'individu que pour la société entière. Et si elle est parfois susceptible d'alimenter un leurre de pacification sociale, elle n'en reste pas moins un outil indispensable de l'exercice démocratique.

La contestation, facteur de protection de l'être humain

La contestation est une histoire d'êtres humains. Elle n'est pas celle d'un peuple en particulier, mais plutôt celle de l'humanité elle-même. Elle constitue une forme de réponse à l'un des plus grands défis auxquels les individus sont confrontés dans la vie : faire face aux moments difficiles. Pour ce faire, ils mettent en place des opérations cognitives inconscientes, des stratégies dites de *coping* qui peuvent permettre à la fois d'agir sur le problème à l'origine du stress, et de réguler les réponses émotionnelles associées à ce problème.

Cette conceptualisation de nos stratégies de défense regroupe en effet *« l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux constamment changeants, destinés à maîtriser, réduire ou tolérer des impératifs spécifiques internes et externes, qui sont perçus comme menaçant ou dépassant les ressources d'un individu. »* Le détourage précis du *coping* reste donc difficile à réaliser, au regard du nombre incalculable de réponses envisageables face à une situation de stress.

Malgré tout, la littérature scientifique distingue deux principaux types de *coping* : l'un centré sur le problème, l'autre sur l'émotion. Or, si la contestation est nourrie de nombreuses émotions (qui peuvent être au centre du processus de défense de l'individu), l'individu dans un processus contestataire est acteur, actif face à l'agent stressant, et spécifie explicitement son insatisfaction face à une situation perçue comme injuste ou insécurisante.

L'individu va alors tenter de prendre des mesures éventuellement radicales pour combattre l'agent venu mettre à mal sa santé mentale. Dans ce cas, on peut considérer la contestation comme une stratégie de *coping de confrontation*, comme une stratégie d'adaptation complexe et multifactorielle – car alimentée, façonnée par nos prédispositions humaines, par des facteurs conjoncturels, socio-biographiques, cognitifs et liés à la personnalité de chacun.

Le processus contestataire possède donc indéniablement des vertus individuelles. Mais qu'en est-il au niveau sociétal ?

La contestation, leurre de la pacification

La contestation n'est pas un concept nouveau : on en a un exemple avec la révolution de Clisthène en 510 avant Jésus-Christ. Depuis lors, elle est apparue sous de nombreuses formes. Pourquoi ? Nous avons vu plus haut que le processus contestataire fonctionnait comme mécanisme de défense mentale à l'échelon individuel, animé par l'espoir de rentrer dans une phase personnelle de pacification et d'apaisement. Or il en va de même à l'échelon collectif, quand la contestation individuelle se transforme, par agrégation de volontés unitaires, en mouvement social.

L'année 1968 constitue un exemple majeur de mouvements contestataires collectifs et engagés partout dans le monde, de mouvements simultanés, nés dans un contexte de guerre, en une année qui restera gravée dans les mémoires comme une année-charnière. Dans les années 90, la promesse de la fin d'un conflit mondial et d'une progression collective de l'Humanité, après la chute du mur de Berlin, n'aura finalement été qu'un leurre. La guerre froide était une forme de conflit… imbriquée dans bien d'autres dysfonctionnements. De fait, la diversité de nos places, de nos êtres, de nos cultures et croyances sont des sources inéluctables de conflits.

Qui plus est, dans nos sociétés contemporaines marquées par la montée de l'individualisme et d'un narcissisme quasi-pathologique, la résolution des conflits semble ne plus être régie par le dialogue et la raison… mais par la domination et la haine. Le débat public s'est teinté d'une binarité maladive. Pourtant, la dialectique négative, c'est-à-dire la conscience de la différence et de l'impossibilité de tout saisir par le seul biais de la pensée, serait susceptible de réorienter le débat vers plus de raison et de modération, afin de chercher le consensus. Ainsi, le langage serait une clé pour tendre vers une forme de pacification générale.

A contrario, on voit apparaître des mouvements comme la *cancel culture* qui déboulonnent, détruisent, réduisent au silence, engendrant possiblement un effondrement du patrimoine. La censure, ou l'éradication d'une partie de notre histoire, ne nous permettra plus d'accéder à un langage historique commun, propice à une bonne compréhension de ce qui nous a mené à la situation actuelle et à une revalorisation du temps long. La Révolution française ne nous a-t-elle pas enseigné que si certaines figures ne doivent plus trôner fièrement dans les rues, le patrimoine culturel peut être préservé dans l'une des plus belles inventions du XVème siècle – le musée ?

Aujourd'hui, le délabrement de la pensée politique et les modifications de l'espace public (avec l'essor des réseaux sociaux) ne permettent plus de penser

le conflit pour lui-même mais comme un simple objet, avec l'ambition stérile d'étouffer au maximum les avis divergents – qui permettraient pourtant de tendre vers le débat et le consensus. Pour y remédier, n'est-ce pas à la démocratie de jouer le rôle d'arbitre ?

La contestation, enjeu vital de la démocratie

Le fondement même de la philosophie des Lumières, écrin de notre société, repose sur l'institution de la raison dans tous les domaines de l'esprit. Le projet proposé consistait à dépasser sinon à supprimer foi aveugle, superstition, régimes autocratiques et arbitraires, recours systématique à la force brute et à la ruse politique.

Spinoza présente la démocratie comme la forme absolue de la politique, puisqu'elle tire sa légitimité du peuple. Elle permettrait à l'individu d'atteindre la liberté, la sécurité et la libre expression. Or aujourd'hui, notre liberté d'expression – protégée par l'article 11 de la *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen*- est mise à mal. La loi Avia, retoquée par le *Conseil constitutionnel* en 2020, proposait de circonscrire la "haine" si répandue sur Internet… en donnant le pouvoir de censure aux GAFAM !

L'essor d'Internet et des réseaux sociaux a par ailleurs permis la multiplication des sources d'information et d'espaces d'expression citoyenne. Ces évolutions technologiques auraient alors pu devenir vectrices d'un progrès pour nos systèmes démocratiques… mais le culte de l'immédiateté rend la mission de modération et de recul particulièrement complexe. La contestation, qui devrait se nourrir d'informations, de modération, d'Histoire et de temps se retrouve ainsi noyée.

De son côté, l'espace médiatique "classique" est boudé. Il est pourtant censé assurer la circulation de l'information et la confrontation des opinions, forger l'institution des conditions du débat public… à condition que la presse ne soit pas muselée par l'escamotage ou la sélection orientée de l'information, des opinions, exerçant par là une influence néfaste sur les volontés individuelles. Or l'espace médiatique, privatisé depuis plusieurs années par une poignée oligarchique, interroge sur la proposition du contenu et attise la méfiance des citoyens.

Il n'y a plus d'évidence démocratique : la population exprime le sentiment d'être lésée au profit de quelques privilégiés. Quant au taux d'abstention aux élections présidentielles, il ne traduit pas forcément un désintérêt pour la politique, mais avant tout le refus de voter pour un programme donné. Or si des personnalités politiques comme le Président Macron rappellent l'importance du vote, la politique actuelle ne propose aux citoyens qu'un rôle de spectateurs. Mû par un *ethos* aristocratique, avec une position de surplomb, l'actuel Président dénigre l'individualisme «négatif», comme d'autres avant lui (dont Platon, ennemi affiché de la démocratie).

Ceci, alors même que l'individualisme, à condition de ne pas être confondu avec l'égoïsme, *est* une vertu de la démocratie. A ce titre, la démocratisation du vote, de manière contre-intuitive, ne constitue pas une réelle évolution vers la démocratie… tant qu'il ne s'agira que de choisir l'élite qui va nous gouverner, y compris en censurant la parole des candidats estimés comme les moins "populaires".

La contestation est complexe dans son ambivalence, mais demeure un pilier de nos défenses psychiques individuelles et du maintien de notre démocratie – si imparfaite soit-elle. Dans ses formes actuelles, c'est d'ailleurs la démocratie *réelle* qui est invoquée au fil des manifestations : un travail autonome où les citoyens sont en mesure de contester de manière constructive une inégalité, plutôt que d'être assujettis au seul fait du Prince.

Dans le même temps, la crise pandémique a fait émerger de nombreux débats binaires, parés de haine et proscrivant toute forme de modération. Cette érosion progressive de l'un de nos droits fondamentaux – la liberté d'expression – risque de provoquer l'asservissement des citoyens à une forme de pensée unique, baignée d'une matrice algorithmique amplifiant leur malléabilité pour standardiser leurs idées, humeurs, histoire, mœurs… créant ainsi un prototype de «citoyen-modèle», et un nouvel ostracisme à destination de ceux qui refuseront de s'y conformer. ■

COMMENT… BOYCOTTER LA COUPE DU MONDE 2026 ?

S'interrogeant sur les nouvelles formes de la contestation, Yoan Guérin s'essaie ici à un exercice intéressant : envisager la manière dont il pourrait organiser un mouvement de contestation de la Coupe du Monde 2026*, en veillant à maximiser son impact par tous les moyens possibles… et donc, opter pour les formes les plus en vogue, les plus connectées avec notre temps, jusque parfois en approcher les limites les plus extrêmes.*

Yoan GUÉRIN
35 ans, Directeur du Centre «Etudes & Data» du *Groupe Alpha* et responsable de mission chez *Secafi*, sur des missions d'expertise via des demandes en provenance des IRP et/ou de la direction.

La contestation est quotidienne : elle s'exprime tous les jours, en devient même un "bruit de fond" tant ses sujets sont multiples, dans les formes comme dans les modes d'action. Au regard du contexte de tensions mondiales sur le plan sanitaire, social, militaire, économique et écologique, elle en arrive à devenir banale, et semble parfois reléguée au second plan, face à une actualité chaude, courte et percutante. Ainsi, dans un scénario de croissance de phénomènes de contestation "atomisée", j'ai essayé d'imaginer les nouvelles formes qu'elle pourrait prendre.

Comment écrire (sur) la contestation ?

En premier lieu, il m'apparaît légitime de me demander si lui consacrer une chronique par définition trop longue, trop personnelle, marquée par la nuance, est vraiment la meilleure des idées. Ne devrais-je pas, plutôt, raccourcir mon propos, miser sur des phrases "coup de poing" visant à accrocher le lecteur, à retenir à tout prix sa fragile attention ? Sans quoi, il risque de n'en retenir que quelques mots-clés, quelques concepts qu'il relaiera, si j'ai de la chance, sur les réseaux sociaux, à la machine à café, sans que je ne puisse ni protéger mon information, ni en préserver la nature.

Devrais-je, sinon, opter pour un format audio, vidéo, et choisir un canal de diffusion susceptible de toucher le maximum de personnes ? Il faudra alors que je vise le bon timing dans le flux de l'actualité, à la bonne heure de la journée, pour m'assurer de *« faire le buzz »*… avant de retomber dans l'oubli. Ou alors… mais oui ! Proposer une chronique lue, interprétée par un hologramme dans le métavers !

Dans tous les cas, un constat s'impose : si je souhaite que cette chronique atteigne un objectif de contestation satisfaisant (c'est-à-dire qu'elle accouche concrètement d'une amélioration effective), alors il me faudra mieux m'organiser. En effet, la professionnalisation de la contestation, notamment dans le domaine du numérique, va se poursuivre, se structurer, mobilisant de nécessaires compétences multiples, en marketing digital et en communication.

Le choix et les techniques de communication vont également évoluer, avec l'introduction de nouveaux formats destinés à "mieux" convaincre, pour toucher plus de personnes, entraîner une plus large part de la population, un plus grand nombre de groupes de personnes à rejoindre le mouvement. Halte à l'amateurisme, en somme : contester, c'est (désormais) un métier.

CONTESTATION SYMBOLIQUE…

Envisageons un scénario fictif, nourri par la volonté, que l'on peut estimer légitime, de boycotter la *Coupe du Monde 2026* – qui, dans les faits, se déroulera sur trois pays (États-Unis, Mexique, Canada) et dans 16 villes, induisant fatalement des coûts environnementaux conséquents. Suite à l'édition d'une chronique convaincante à ce sujet, quelques personnes suivent ce courant, venant étoffer un groupe créé via un réseau social. Dès lors, ils échangent sur les actions à mener, jusqu'à arriver à la conclusion suivante : le groupe n'envisage aucunement d'aller manifester, d'envoyer des courriers, ni de prendre rendez-vous avec des élus et personnalités politiques.

Non, ce qui est retenu comme fil rouge de ce mouvement contestataire, c'est le désarmement, le sabotage de l'événement en tant que tel. Les actions viseront à empêcher de manière très opérationnelle la tenue de cette grand-messe sportive, ou au moins à en restreindre drastiquement l'audience et l'impact. Plus symboliques et porteuses de sens que frontales ou violentes, les méthodes envisagées apparaissent ainsi plus susceptibles de rallier l'opinion publique, en s'inspirant de l'exemple de mouvements écologistes ayant saboté des filets de pêche, dégonflé des pneus de SUV, déterré des tuyaux de bassin de pompage, etc.

… OU PLUS AGGRESSIVE

Ils pourraient également cibler des personnalités, stars, personnages politiques ou, tiens, ces fameux "influenceurs". Une stratégie qui leur permettrait de gagner en visibilité, mais aussi en soutien(s). Pour ce faire, deux possibilités : déployer des trésors de rhétorique pour les convaincre… ou bien les menacer d'agir négativement sur leur e-reputation.

Quant aux joueurs, aux arbitres, pourquoi ne pas écorner leur prestige, en remettant publiquement en cause leur intégrité, en polluant leurs comptes d'informations erronées à leur sujet, en multipliant les faux comptes pour diluer leur parole, leurs arguments ? Pourquoi, en somme, ne pas les écraser sous le poids de la pression médiatique, sociale, économique ? Ou bien, de manière moins agressive, mais tout aussi pressante, lancer une prime, un contrat «éco-responsable» visant à rétribuer via des plateformes de financement participatif les joueurs qui accepteraient de *ne pas* se présenter sur le terrain ?

Les personnalités influentes sont massivement suivies, donc par définition très visibles – ce qui en fait des cibles toutes trouvées. Ainsi, si un influenceur craint de perdre le lien avec une grande partie sa communauté, il n'hésitera sans doute pas à rejoindre notre combat, à relayer nos messages, à faire publiquement amende honorable pour ses erreurs de jugement passées. Et quand un site s'est mis à suivre et diffuser tous les déplacements du jet d'Elon Musk, qu'a fait celui-ci ? Il a proposé une rétribution salariale au fondateur de cette vitrine nocive pour sa réputation.

UN MOUVEMENT ADDICTIF COMME UNE SÉRIE TÉLÉ

Après une première victoire médiatique, quelques personnalités parleront de ce mouvement (ou, encore mieux, s'écharperont à son sujet), certains leaders d'opinion déclareront partager notre point de vue, et avec un peu de chance, les grands médias entreront dans la danse… pour 48 heures tout au plus, délai après lequel son pic de notoriété commencera déjà à s'éroder.

Ce processus de contestation devra donc, pour maintenir son rang dans la course à l'actualité, alterner des actions très courtes, spectaculaires, et une diffusion de flux, quotidienne, susceptible de provoquer un nombre de visionnages important, croissant, et donc à fort impact de diffusion et de relais. Créer, en somme,

une série, avec des acteurs marquants, et un suspense tenace.

À partir de là, toutes les pistes envisageables peuvent contribuer à faire vivre un récit palpitant, riche en rebondissements et chocs de fin de saison ! Imaginons par exemple qu'ils décident de miser sur l'assimilation, en tentant d'intégrer un système, une structure, une organisation existante afin de s'y implanter culturellement, pour ensuite l'attaquer (ou tenter de le/la modifier) de l'intérieur.

Là encore, les mouvements écologiques semblent à la pointe de cette tendance : l'un crée un syndicat, l'autre sa propre banque ; des levées de fonds sont menées, visant à racheter des terres pour éviter la déforestation… Imaginez : une levée de fonds exceptionnelle leur permet d'acheter, en parfaits infiltrés, les droits de diffusion exclusifs de la *Coupe du Monde*… pour décider ensuite, le jour du premier match, de ne rien diffuser ! Quel choc ! Autre piste, autre scénographie – cette fois inspirée du *ghosting*, cet art de disparaître du jour au lendemain, sans donner de nouvelles à celui qui nous a recrutés (ou, dans un autre cadre, à un prétendant amoureux). Et s'ils tentaient, sur cette ligne, de se faire recruter comme "agents dormants" en tant que bénévoles, stadiers, agents de sécurité, responsables de buvettes, de suivre sagement les stages de formation… avant de se mettre aux abonnés absents le jour de la compétition, empêchant à cette dernière de se dérouler dans les conditions idoines ? Là encore, aucun doute : cela ferait amplement parler d'eux.

Sur ce terrain, on le voit, la seule limite aux actions envisageables est celle de notre imagination, de notre capacité à envisager des scénarios symboliques marquants. Leur dénominateur commun à toutes, en revanche, relève d'une forme d'allégeance au concept de désobéissance civile. Une notion qui gagne sans cesse en popularité, tant elle apparaît de plus en plus légitime face à l'impuissance constatée du politique, et à la conscience sans cesse renforcée de vivre une situation d'urgences existentielles diverses sur le plan collectif. ■

2018 / 2022 : BIS REPETITA ?

Avocat spécialiste des sujets liés à la protection sociale ou à la rémunération, Pierre Sandres retrace ici une double séquence autour de la réforme des retraites : un avant/après la crise sanitaire, avec en outre, aujourd'hui, une situation politique renouvelée... Comment (essayer de) s'en sortir ?

Pierre SANDRES
30 ans, Avocat collaborateur chez *Fromont Briens*, intervenant sur les questions de protection sociale (formalisation des régimes, contrôles URSSAF) et de rémunération (épargne salariale, épargne retraite).

Retour en arrière : nous sommes en 2018, avant la pandémie et les premiers confinements. La France est, encore, en pleine révolution. Chaque samedi, les ronds-points sont occupés par des Gilets Jaunes, bien décidés à contester la hausse du prix des carburants. Ce mouvement, né à l'occasion d'un message posté sur les réseaux sociaux, permet aux Gilets Jaunes de se rassembler, par région ou département, et de bloquer ronds-points et axes routiers. Ainsi, il n'est désormais plus nécessaire, pour exprimer son mécontentement sur la voie publique, d'attendre la mobilisation des organisations syndicales, ni de "monter sur Paris".

Décisions politiques, mobilisations syndicales

Face à cette organisation, d'émanation citoyenne, sur la base d'une problématique de pouvoir d'achat, le gouvernement prend une loi portant mesures d'urgence économique et sociale, adoptée le 24 décembre 2018. Pour répondre à cette urgence liée au pouvoir d'achat, il va mettre en place, notamment, la fameuse *Prime exceptionnelle de pouvoir d'achat* (*PEPA*) ainsi que l'exonération fiscale des heures supplémentaires.

Parallèlement, ce même gouvernement Philippe travaille sur la réforme des retraites, qui fait grand bruit au sein des organisations syndicales : cette réforme devrait leur

permettre de redevenir leader dans l'organisation des manifestations. Et effectivement, mission accomplie, puisque la manifestation du 5 décembre 2019 constitue la plus grande mobilisation sociale du premier quinquennat Macron - mais également la plus importante depuis celle de 2010, qui portait également… sur la réforme des retraites.

Ces manifestations répétées montrent également, sur les réseaux sociaux comme au journal télévisé, des affrontements violents entre manifestants et force de l'ordre, avec de nombreux incidents, et même une popularisation des "blacks-blocs".

Mais au fait… quelle réforme des retraites ?

Mais que prévoyait cette réforme des retraites ? Tout d'abord, même si l'objectif était de créer un régime par point, autour du slogan *« 1 euro cotisé donne les mêmes droits à tous les actifs »*, ce régime restait obligatoire et par répartition – comme ce qu'il est aujourd'hui. Il n'était aucunement voué à devenir un régime par capitalisation, comme beaucoup "d'experts" ont pu l'affirmer sur les différents plateaux de télévision…

Ensuite, l'objectif était de promouvoir une égalité entre les Français, qu'ils soient salariés, fonctionnaires ou travailleurs libéraux, en supprimant l'ensemble des régimes spéciaux pour créer un système universel de retraite. Cet engagement a reçu du plomb dans l'aile dès qu'a été faite la promesse d'un régime dérogatoire pour les policiers, puis pour les pompiers, puis pour les marins et les pêcheurs, puis… ainsi de suite.

Autre point fort : l'instauration d'un âge-pivot. Actuellement, dans la grande majorité des cas et notamment dans le secteur privé, les Français ne peuvent pas demander la liquidation de leur droit à retraite avant l'âge de 62 ans (âge minimal). Ensuite, en fonction des trimestres validés et pour éviter une décote sur sa pension, l'assuré est invité à continuer de travailler jusqu'à l'âge de 67 ans, âge auquel il bénéficie du taux plein automatique.

Avec la réforme, l'assuré liquidant ses droits à compter de cet âge d'équilibre devrait percevoir sa pension entière, et pourra également profiter d'une surcote s'il décide de liquider ses droits postérieurement à cet âge. Lors des premiers débats avec les partenaires sociaux, l'âge-pivot devait être fixé à 62 ans et 4 mois en 2022, pour ensuite progressivement augmenter jusqu'à atteindre 64 ans en 2027. Puis cet âge d'équilibre a été estimé à 65 ans.

Confinements… puis durcissement de la réforme

Cette réforme promettait, à coup sûr, de faire grand bruit dans les manifestations… mais le hasard a voulu que le monde entier connaisse une pandémie obligeant les divers pays à mettre en place un confinement des populations. Face à l'urgence médicale et scientifique, ce projet de loi a été abandonné.

Election présidentielle de 2022 : les candidats se disputent sur la réforme des retraites - les modérés proposant de décaler l'âge minimal de départ à 65 ans (Emmanuel Macron, Valérie Pécresse) ou un statu quo (Anne Hidalgo), les extrêmes proposant de le fixer à 60 ans, avec des modalités assez floues (Jean Luc Mélenchon, Marine Le Pen).

Une fois Emmanuel Macron réélu, le second quinquennat reprend ses bonnes vieilles habitudes : promulgation de la loi portant mesure d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat (avec la pérennisation de la *PEPA*, désormais appelée *Prime de partage de la valeur*), exonération des heures supplémentaires (ah non, pardon, *« déduction forfaitaire des cotisations patronales »*)… et, à la rentrée, réforme des retraites…

Sur cette nouvelle réforme des retraites, rien [à l'heure d'écriture de cet article] n'avait encore fuité, si ce n'est son calendrier, avec des premiers rendez-vous en septembre 2022 et la volonté de la mettre en œuvre à l'été 2023. L'âge minimal de départ à la retraite serait également repoussé à 65 ans (contre 62 ans aujourd'hui). Il s'agit donc d'une réforme plus dure socialement que la précédente.

Remous à venir

En raison de ces positions, il y a fort à penser que les organisations syndicales appelleront à manifester (déjà, actuellement, dans le domaine de l'énergie en raison de l'inflation ; un mouvement qui commence à s'étendre aux transports et à la fonction publique). Nous verrons probablement le retour des "blacks-blocs" et des incidents : il suffit de repenser à celui dudu *Stade de France* pour parier sur une situation délicate.

Mais la différence majeure, par rapport à la précédente réforme, tient à la nouvelle composition de l'Assemblée nationale. D'un côté, la *France Insoumise* (suivie ou

non par la *NUPES* ? Probablement) et Marine Le Pen, avec le *Rassemblement national*, militaient de concert, pendant la campagne, pour un âge minimal de départ à la retraite fixé à 60 ans. Les débats promettent donc d'être houleux.

La solution reposera éventuellement sur le retour à un système similaire à celui de la précédente réforme, avec un âge d'équilibre fixé à 65 ans et un âge minimal de départ fixé à 62 ans pour certains salariés, dont notamment ceux faisant valoir des critères de pénibilité ou en situation d'invalidité. C'est ce qui semble se dessiner au regard des concertations avec les partenaires sociaux, portant sur l'emploi des seniors et la prévention de l'usure professionnelle, l'équité et la justice sociale – et la dernière, sur l'équilibre du système.

Cette piste permettrait aux 3 grands partis de l'Assemblée nationale de ressortir gagnants :

- les députés de *Renaissance* prouveraient qu'ils savent être à l'écoute des partenaires sociaux (notamment avec les concertations en cours), des oppositions, du peuple, contrairement au vote du budget où la menace d'un recours au «49.3» avait très tôt été brandie (et faire montre d'une sensibilité sociale) ;
- ceux de la *NUPES* qu'ils ont fait plier le parti du gouvernement sur la base de leur projet (et constituent donc une réelle alternative à Emmanuel Macron) ;
- ceux du *RN* progresseraient encore sur le chemin de leur dédiabolisation, en démontrant qu'ils ont à cœur de défendre les Français à travers un réel programme social.

Il faudra également se méfier des soubresauts à l'œuvre sur les réseaux sociaux, où les intoxs sont légion et où la manipulation de la "masse" est d'autant plus aisée que les sujets sont techniques - car bien que cette réforme concerne l'ensemble de nos concitoyens, peu d'entre eux connaissent réellement les règles de fonctionnement du régime de retraite. Selon les informations et manipulations qui seront communiquées sur les réseaux, nous ne sommes pas à l'abri de retrouver, après les Bonnets Rouges, les Gilets Jaunes… les Echarpes Bleues à l'automne 2022 ! ■

CRITIQUE *LITTÉRAIRE*

Comment des jeunes capables de questionner le modèle et les frontières du social, de le réinventer «hors les murs», appréhendent-ils la littérature ? C'est la possibilité que nous avons donnée à l'ensemble des membres de la Promo', en leur proposant de s'essayer à l'exercice de la critique littéraire. Deux femmes y ont répondu - ce qui vient conforter les statistiques du Centre national du livre *concernant les pratiques de lecture des Français: en 2019, 59% des femmes contre 39% des hommes affirmaient lire quotidiennement. Elles ont ainsi choisi de critiquer deux romans récents - l'un français, l'autre britannique - dont elles ont estimé qu'ils prenaient chacun à bras le corps une problématique sociale bien actuelle.*

LES CHOSES HUMAINES, DE KARINE TUIL

Pour se frotter au jeu de la critique littéraire, la fondatrice de l'association M sans N *et lauréate de l'*Institut de l'engagement *Raphaëlle Ploquin a choisi* Les Choses humaines *de Karine Tuil (Gallimard, 2019).*

Dans ce roman, Karine Tuil montre le lien évident entre l'individualité des émotions, l'interdépendance des relations, et une quête existentielle consistant à tenter d'appartenir à la société pour ne pas en être isolé(e). Elle y documente aussi la complexité de faire ressortir d'un crime une vérité judiciaire, alors même que cohabitent à son sujet plusieurs vérités parallèles.

Imposture et fatalisme

C'est l'histoire d'un couple, d'une famille "Farel" appartenant au milieu intellectuel et mondain parisien. Un soir, le fils va commettre un geste dont les conséquences mettront ses parents, voire la société toute entière face à leurs contradictions. Les phrases qui introduisent et concluent le roman en disent d'ailleurs long sur le caractère fataliste qui pèse sur l'intrigue : *« La déflagration extrême, la combustion définitive, c'était le sexe, rien d'autre »*, apprend le lecteur à la première ligne, qui referme l'ouvrage sur *« Il n'y avait pas à se révolter, c'était le cours invariable des choses humaines. »*

Le rideau s'ouvre au moment où Jean, septuagénaire star du petit écran, et Claire, une essayiste quadra, se séparent. Par cet acte, ce couple, qui se conçoit comme "libre", met fin à un contrat – pas à celui de leur mariage (du moins pas encore), mais plutôt à une forme de contrat tacite servant leurs intérêts personnels et professionnels : elle est beaucoup plus jeune que lui, ce qui le rend plus séduisant, et sa réputation à lui sert la notoriété de Claire. *« Mon mariage est une vitrine sociale »*, confiera d'ailleurs Jean à sa maîtresse peu après le lancement de l'intrigue. Et effectivement, comme le comprendra vite le lecteur, l'imposture règne au cœur de cette famille apparemment parfaite.

Raphaëlle PLOQUIN
27 ans, responsable d'une maison de quartier à Suresnes. Fondatrice de l'association *M sans N*, qui intervient dans les collèges. Lauréate de l'*institut de l'engagement*.

Béances des personnages

De fait, cette question du jugement social traverse en filigrane le roman, guidant les choix de tous les protagonistes. La crainte de la disgrâce anime ces personnages, pour mieux révéler leur médiocrité. Notamment celle de Jean lui-même, un homme dur et autoritaire, consumé par l'angoisse de ne plus être célèbre, et qui se montre volontiers odieux : *« Tu n'es donc plus rien dans ce journal !*, lance-t-il à une collaboratrice, *Tu ne vaux pas mieux qu'une stagiaire, et elle, au moins, on peut la baiser ! »*

Le personnage de Claire s'avère plus nuancé, et semble plutôt subir les situations. Ses choix sont guidés par des émotions titanesques, d'autant qu'elle est pétrie de contradictions : féministe convaincue, elle devra bientôt – comme on va le voir – se retrouver sur le devant de la scène, pour défendre son fils accusé de viol.

Ce dernier, en effet, prénommé Alexandre, est un être effacé, d'une grande intelligence mais profondément immature. N'ayant manqué de rien, sauf de preuves d'affection authentique, il semble avoir accepté de n'être que ce que l'on attendait de lui, c'est-à-dire un *« fils compréhensif et conciliant, alors qu'il ne rêvait que d'une chose, c'était de foutre le feu. »*

Un manichéisme relatif

Cependant, si ce tableau général suscite *a priori* une légitime défiance, de nombreux passages laissent tout de même transparaître les marques d'une indéniable humanité parmi les membres de la famille Farel. Leur défaut – criant - d'empathie ne serait alors que la conséquence d'un mésusage de la parole, voire d'un manque de parole – une maladresse, des lacunes émotionnelles qui à certains égards pourraient même les rendre touchants.

La biographie que dresse Karine Tuil des parents, par exemple, titille la compassion du lecteur, l'empêchant de s'empêtrer dans un simple jugement moral : Jean s'est retrouvé tôt orphelin, Claire a été rejetée par sa mère avant de perdre son père. Quant à Alexandre, il *« n'avait jamais connu [de] manifestations de tendresse physique ; on ne s'embrassait pas chez eux, ou si peu. »* Dès lors, les individus opèrent des choix influencés par ce qu'ils ont connu *avant*, par l'expérience de leur passé.

Comme dans son roman *L'insouciance*, paru en 2016, Karine Tuil accorde en effet un temps certain à expliciter pourquoi, et comment, ceux qu'elle décrit en sont arrivés là où ils sont, avec toutes leurs fêlures. Comme à la barre d'un tribunal, son roman vient apporter à son lecteur des clés d'analyse, susceptibles de moduler sa perception et son verdict à l'égard de tous les personnages.

Sexualité et consentement

Au début du roman, Alexandre est présenté comme un étudiant brillant, ne se préoccupant que de soigner son CV *« comme un sportif de haut-niveau soigne son corps. »* De son côté, Mila, la jeune femme qui portera plainte contre lui, porte un traumatisme lié aux attentats perpétrés par Mohammed Merah, puisqu'elle était élève de l'école attaquée. On le sait désormais : Karine Tuil aime émailler ses romans de faits historiques ayant réellement eu lieu, ce qui lui permet d'ancrer ses intrigues dans le réel, et de démontrer à quel point, en plus de nos trajectoires de vie, nos choix sont guidés par notre relation aux événement historiques et sociétaux.

Ainsi, Alexandre et Mila, qui mènent des vies très différentes, se rencontrent par l'entremise de leurs parents. N'ayant, par ailleurs, pas les mêmes codes en matière de sexualité, ils sont bientôt confrontés à une situation qu'ils n'analysent pas du tout de la même façon : pour lui, un jeu, un simple amusement au cours d'une soirée ; pour elle, un viol, une humiliation.

A ce titre, Alexandre partage avec son père l'idée que la femme est responsable du désir qu'elle suscite chez l'homme. Ce qui éclaire à la fois sur l'influence culturelle qui pèse sur les questions d'égalité, et interroge sur la question de l'absence ou non du consentement – frontière poreuse appliquée aux relations sexuelles. Dans cette histoire, Alexandre n'a pas, à proprement parler, souhaité forcer le consentement de celle qu'il considérait comme une partenaire : il a *« volontairement refusé de s'en soucier. »*

Les raisons d'un succès

Comme dans ses onze romans publiés, Karine Tuil nous livre ainsi une analyse sans complaisance de la société. Si ce texte, on l'a vu, propose un bel exemple pour se questionner sur la question du consentement, il décrit bien toute la complexité des *« choses humaines »*. Pour autant, le fait d'implanter l'action au sein d'un milieu particulièrement privilégié constitue un choix fort, qui rend l'intrigue plus sulfureuse… tout en limitant fortement l'identification du lecteur.

Ce qui n'a pas empêché le roman, au demeurant, de recevoir coup sur coup le *Prix Goncourt des lycéens* et le *Prix Interallié*, du fait sans doute de sa capacité à pointer sans artifice la réalité d'un problème sociétal, tout en invitant son lecteur à plus s'ouvrir aux autres, à être plus à l'écoute… en tout cas, plus humain. ■

LE SILENCE DES VAINCUES, DE PAT BARKER

Professionnelle engagée dans le secteur des ressources humaines, Charlène Benguigui est également une grande lectrice. D'où son choix de revenir dans ces pages sur Le silence des vaincues, *un roman de la Britannique Pat Barker (Charleston, 2020).*

Charlène FOLMER-BENGUIGUI
26 ans, RH Business Partner chez *Hager Group.* Ancienne cheffe de projet RH et référente Santé, RPS et Diversité chez *Lidl France.*

Plutôt qu'un énième récit centré sur les héros de la mythologie, le lectorat découvre ou redécouvre dans *Le silence des vaincues* une partie de l'histoire achilléenne, cette fois du côté des "vaincues". A travers ce roman publié outre-Manche en 2018, l'écrivaine britannique Pat Barker leur redonne en effet la parole qu'Homère leur avait enlevée, et à travers elles celle de toutes les femmes dans le Monde.

Du côté des vaincues

Sur 336 pages, celle qui fut lauréate en 1995 du *Booker Price* pour *The Ghost road*, puis du *Prix littéraire du journal Die Welt* en 2001 pour l'ensemble de son œuvre, nous permet en effet de suivre la vie de la reine troyenne Briséis. Vaincue par l'armée grecque menée par Achille, fils de Pelée et Thétis, elle assiste à la prise de sa cité et au massacre de tous les hommes et garçons, puis est faite prisonnière et livrée comme trophée aux triomphateurs.

Le récit plonge ainsi, immédiatement, le lecteur dans le quotidien des femmes esclaves, que l'on peut à l'envi violer, torturer, sinon sacrifier. Si le regard posé ici sur Achille et ses exploits semble dénoter par rapport au récit épique traditionnel, l'autrice n'en fait aucu-

nement un monstre. Bien au contraire, il est bel et bien un homme, dont les actes pèsent d'un poids certain.

Redonner leur place aux femmes

Souvent évincées des légendes héroïques, qui mettent plus volontiers en avant la ruse, le courage, la force et les performances semi-divines des hommes, les femmes retrouvent ici droit de cité. Mieux, Pat Barker leur fait la part belle. L'intelligence de sa démarche littéraire tient au fait que, sans modifier ce qu'Homère a pu écrire, elle nous donne l'aperçu, comme en contrechamp, de ce qu'il a omis de raconter. De ce qui déroule à distance des champs de bataille, de ces mythes glorieux dopés à la testostérone. Le tout en parvenant à rendre palpitante la vie quotidienne du camp.

A mes yeux, cet ouvrage apparaît comme rédempteur, tant il semble parfois difficile de trouver un roman historique, engagé et féministe, qui ne confond pas l'envie de redonner leur place aux femmes… avec la tentation de tordre les récits pour en faire à leur tour des héroïnes à la façon "Girl Power ". Pat Barker trouve en outre, ici, une façon d'aborder de front l'utilisation du viol et de la soumission des femmes comme une arme de guerre. Pratique qui, encore aujourd'hui, est monnaie courante dans une multitude de conflits, y compris aux portes de l'Europe.

Ainsi, à travers ce roman, elle redonne la parole aux Troyennes et, à travers elles, à toute une moitié de l'Humanité, d'hier comme d'aujourd'hui. Une entreprise d'utilité publique à côté de laquelle il serait d'autant plus dommage de passer qu'après une traduction de ce *Silence des vaincues* parue en 2020 aux *éditions Charleston*, on peut la trouver depuis cette année au format poche, chez *J'ai Lu*. ■

ENTREPRISES
LA RSE EN QUESTION

La fameuse Responsabilité sociétale (et environnementale) des entreprises (RSE) : si tout le monde en parle… de quoi parle-t-on réellement, quand on la mentionne ? Deux membres de la Promo', très actifs dans le champ associatif ou de l'entreprise sociale, ont décidé ici de se confronter au sujet, à sa (ou ses) définition(s), et surtout à la meilleure façon de convaincre les acteurs économiques et sociaux de la prendre au sérieux, de la mettre en oeuvre de la façon la plus efficace et la plus cohérente possible, pour que leurs structures, leurs collaborateurs et la société entière puissent en tirer bénéfice. Pour en somme, dépasser les beaux discours et agir concrètement en faveur d'un monde entrepreneurial à la fois plus "vivable"… et plus efficient !

DU “DIRE” AU “FAIRE” : LES ENTREPRISES FACE À LA RSE

Directrice de la communication du Groupe SOS, Marine Creuzet propose une analyse nourrie d’exemples précis des stratégies mises en œuvre actuellement par les entreprises pour valoriser – parfois sans réelle substance – leur bilan RSE, et répertorie les bonnes pratiques à adopter en ce sens.

Marine CREUZET
33 ans, Directrice de la communication et membre du Comex du *Groupe SOS*, première entreprise sociale d’Europe. Autrice de *Corps sous influence*.

La prise de conscience citoyenne, notamment sur les questions climatiques ou les enjeux de lutte contre les discriminations, a considérablement progressé ces dernières années – en particulier chez les jeunes. Si cette évolution n’est pas récente, elle s’est intensifiée avec la crise du Covid-19. Elle s’est aussi traduite, dans les sphères économiques, par un engouement autour de la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Les enjeux écologiques et sociaux ont en effet imposé la nécessité pour elles de prendre en compte leur impact dans ces deux domaines.

Les limites de la communication

Conscientes de ce tournant, mais aussi de l’attente des consommateurs et consommatrices, un nombre accru d’entreprises communiquent désormais autour de ces thématiques. A titre d’exemple, les “journées mondiales” qui ponctuent le calendrier médiatique… rythment aussi, désormais les campagnes marketing. La *Journée internationale des droits des femmes*, le 8 mars, ou celle *de l’Environnement*, le 5 juin, en fournissent nombre d’exemples… au même titre que la *Journée mondiale de l’homophobie, de la transphobie et de la biphobie*, le 17 mai, qui donne désormais à nombre d’entreprises l’occasion de brandir fièrement le photogénique drapeau arc-en-ciel. Cette année, *Uber* a teinté à ces couleurs le design de son

application ; des marques de cosmétique ont dévoilé des palettes de «*rainbow*» maquillage ; *Burger King* a rebaptisé «*Pride Whopper*» son plus fameux hamburger…

Mais si de plus en plus d'entreprises décident de prendre la parole autour d'enjeux de sociétés, nombre d'entre elles tardent à traduire ces paroles en actes – et leurs clients n'en sont plus dupes. L'étude *Trust Barometer Edelman 2019* souligne qu'en France, 60% des sondés estiment qu'elles *« utilisent les enjeux de société pour vendre plus de produits plutôt que pour les résoudre »*. Elle met ainsi en évidence le fait que les Français, plus conscientisés que jamais auparavant, sont de moins en moins crédules face à des entreprises qui communiqueraient sur ces questions sans mettre en œuvre d'actions concrètes : 44% d'entre eux estiment que ces marques n'honorent pas leurs engagements.

Ainsi, sans être adossées à des initiatives pragmatiques et cohérentes, ces campagnes de communication, maladroites et opportunistes, génèrent des polémiques sur les réseaux sociaux, pouvant entraîner jusqu'au boycott temporaire de certaines marques. Mais quelles solutions, alors, pour des entreprises qui décideraient de se montrer à la hauteur des enjeux d'aujourd'hui et de demain, de garantir leur sincérité ? J'en dénombre cinq.

Inclure la RSE au cœur de la stratégie

Ethique des conditions de production, égalité salariale, diversité des formations et des profils, intégration de la problématique environnementale dans les achats… De nos jours, tout ce qui relevait autrefois du domaine du "corporate" de l'entreprise est attentivement scruté. Selon l'*Observatoire des marques positives*, percevoir l'engagement d'une marque multiplie par 2,4 en moyenne, chez un client, l'intention d'achat.

« L'entreprise de demain sera de plus en plus souvent "for impact", traduisant au cœur de son activité sa mission sociale ou écologique », prophétise Agnès Audier, Présidente de l'*impact Tank*, think-and-do tank dédié aux innovations sociale créé à l'initiative du *Groupe SOS*. Ainsi, faire de la RSE le point d'orgue de sa stratégie d'entreprise n'est plus une option : ce choix – ou l'absence de ce choix – ayant un impact immédiat sur la crédibilité et l'attractivité d'une stucture.

Y faire participer les salariés…

…pour répondre à l'envie croissante des collaborateurs de se sentir utiles. Le baromètre *L'entreprise responsable 2020* démontre pourtant qu'ils restent insuffisamment impliqués dans la démarche RSE de leur entreprise : seuls 8% d'entre eux sont invités à intégrer la RSE à leur métier, tandis que cette dernière demeure méconnue pour 45% des sondés. Afin de concerner les équipes, il est nécessaire de rendre ces enjeux concrets et applicables dans leur quotidien : informations transparentes, actions en lien avec l'entreprise, formations… Près de 70% des équipes se déclarent prêtes à s'investir !

Decathlon, entreprise habituée du classement des marques préférées des Français, a bien saisi ces aspirations : sa stratégie dans ce domaine est le fruit d'un travail collaboratif avec les équipes des magasins, encouragées à s'exprimer. La stratégie sociale et environnementale n'est donc plus considérée comme une parmi d'autres, mais comme *la* stratégie de l'entreprise, autour de laquelle s'articule le travail des équipes – les salariés devenant ambassadeurs de l'entreprise, et contribuant à la crédibilité de ses engagements.

Incarner les enjeux sociaux et environnementaux

Une incarnation, par la direction, de ces promesses n'en demeure pas moins essentielle. Les récentes critiques autour du recours des hauts-dirigeants aux jets privés l'ont démontré : les efforts de communication de *LVMH* ou *Microsoft* pour illustrer leur bonne volonté pèseront toujours peu face aux polémiques soulignant les trajets, très émetteurs de gaz à effet de serre, de Bernard Arnault ou Bill Gates.

A ce titre, la décision hors normes du fondateur de *Patagonia* pourrait créer un précédent : Yvon Chouinard – déjà cofondateur de *« 1% for the Planet »*, mouvement d'entreprises consacrant 1% de leur chiffre d'affaires à l'environnement - a en effet annoncé avoir transmis le capital de son entreprise à deux organisations créées *ad hoc*, chargées de *« préserver la planète »*. Dès cette annonce, une vague de nouveaux clients explorait les magasins de la firme – preuve tangible, s'il en fallait, que la RSE est en passe d'impacter en profondeur la compétitivité même des entreprises.

Mesurer l'impact

En effet, pour effectuer un pas supplémentaire vers des engagements crédibles et pragmatiques, il est indispensable de pouvoir mesurer leur impact. Priorité des organisations et de leurs financeurs autant que des pouvoirs publics, cette évaluation apparaît pourtant complexe - ce qui, à l'heure actuelle, constitue un véritable obstacle à la diffusion des bonnes pratiques.

« Le manque de consensus sur ce qu'est l'impact peut discréditer les acteurs engagés dans une démarche d'impact ambi-

tieuse, quand d'autres se contentent de plans de communication et de fausses promesses », soulignent en effet Agnès Audier (*Impact Tank*) et Thierry Déau (*Meridiam*), qui appellent à un *« new deal »* de l'impact des entreprises : *« La transformation de l'entreprise, comme de l'économie, passera aussi par la mesure de l'impact, de l'utilisation des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits »*, argumentent-ils, avant de conclure : *« Ce qu'on ne mesure pas, ne progresse pas. »*

Communiquer uniquement sur les actes

Une fois l'entreprise embarquée dans cette démarche, encore faut-il la faire connaître. La RSE, on l'a vu, ne peut plus être la cerise sur le gâteau, mais doit être placée au cœur de la stratégie de l'entreprise – et traduite aussi dans sa communication et son marketing. Face à des consommateurs sensibles et sensibilisés, il est désormais vain et périlleux de récupérer, pour sa communication et son image, une cause progressiste. En revanche, mener des actions et bonnes pratiques pragmatiques, s'appuyer sur l'expertise d'associations concernées, *puis,* alors seulement, communiquer auprès des parties prenantes (des financeurs au grand public), constitue la bonne manière de faire.

Force est de constater que les prises de parole d'entreprises sur les enjeux sociaux et environnementaux ne seront prises au sérieux qu'à condition qu'elles soient sincères, crédibles et suivies d'effet, accolées à une stratégie RSE compréhensible et conséquente. Sincérité et cohérence : c'est seulement motivées par ces deux notions que les entreprises pourront reconstruire une confiance aujourd'hui étiolée, et s'inscrire à la hauteur des enjeux… comme des attentes. ■

LA RSE, AU-DELÀ DES DISCOURS

Responsable associatif, Guillaume Haj Hussein s'interroge ici sur une tendance à l'œuvre : alors qu'il est question de RSE partout et à toute heure, cette dernière apparaît bien souvent comme le parent pauvre de la gestion de crise. Comment s'extirper de cette ornière ?

Guillaume HAJ HUSSEIN
34 ans, engagé au sein de *Nos quartiers ont des talents* (*NQT*) en tant que responsable du projet de réseau d'anciens de l'association. Ancien vice-Président étudiant de l'*Université de Lorraine*.

Depuis quelques années, tout le monde parle de RSE. Il suffit de regarder le nombre de groupes *LinkedIn*, de newsletters de groupes ou d'entreprises dédiées à cette question… Dès que l'on est une entreprise du *CAC 40*, du secteur de l'industrie, une forme d'injonction s'impose : on *se doit* de parler de Responsabilité sociétale des entreprises. Par conséquent, sur les réseaux sociaux, on se retrouve aujourd'hui à manger de la RSE au petit-déjeuner, au déjeuner et au dîner. Entre les «TOP» des initiatives RSE de l'année, les 10 «hacks RSE» à mettre en place dans son entreprise, la RSE est passée de l'encart en bas à droite du rapport d'activité… à un moyen de communication censé faire immédiatement caisse de résonance.

Ainsi, la RSE se développe de plus en plus fort, prend de plus en plus de place : dans une société où l'impact prend le dessus sur toute autre considération, elle en constitue désormais le garant, sinon le porte-voix.

Pourtant, dès qu'une forme même larvée d'inflation pointe le bout de son nez, dès que l'on entraperçoit un vent de panique économique… plus rien. Le rocher de Sisyphe redégringole d'un coup tout en bas de la colline, tandis que les ardeurs à le hisser se réduisent comme peau de chagrin. *« Panique à bord ! On gèle tout ce qui n'est pas indispensable ! »*, semblent s'époumoner les capitaines, rejetant irrémédiablement la RSE au rang des luxes contingents.

Mais en réalité, la RSE, défini comme l'impact positif des entreprises sur leur environnement, n'est-elle vraiment pas indispensable ? Dans un monde qui brûle, dans un monde où les ressources sont finies, où nous ne sommes

plus dans l'abondance, la RSE ne constitue-t-elle qu'un "plus" réservé aux périodes de faste ? C'est ce hiatus que je vais tenter ici d'analyser.

La RSE, simple cerise sur le gâteau ?

Tout le monde semble s'entendre à ce sujet : l'objectif de l'entreprise, c'est avant tout de créer de la valeur. S'il n'y a pas de valeur créée, l'entreprise n'a pas lieu d'être… et n'a plus qu'à fermer boutique. Ainsi, si les dividendes ne gonflent pas au fil du temps, si le chiffre d'affaires se contente de stagner, la question se pose, face à laquelle les cabinets spécialisés n'hésitent pas à marteler leur réponse unique : pourquoi maintiendraient-on les lignes de budget supposées "non essentielles". Pour s'assurer d'être rentables en temps de crise, les coupes budgétaires constituent l'alpha et l'omega d'une bonne gestion "de père de famille". Le bon sens. Bien sûr.

Mais alors, dans un monde économique mondialisé, comment peut-on vraiment croire, une seconde, sincèrement, en la RSE, alors que la plupart des indicateurs se dégradent à vue d'œil ? Les objectifs sociaux et environnementaux sont-ils réellement pris en compte – c'est-à-dire au-delà de la profession de foi - dans les stratégies de croissance des entreprises ? N'apparaît-il pas plutôt évident, logique, rationnel, de juguler les coûts RH et RSE pour rester concurrentiel sur le marché, et pérenniser le modèle économique tel que nous le connaissons ?

Non, vraiment. Dans la situation actuelle, et devant de telles vagues de "bon sens" estampillé *Homo Economicus*, il apparaît que seules les entreprises qui sont *déjà* en situation de large domination de leur secteur d'activité peuvent réellement s'offrir le luxe de brandir la RSE comme un déterminant stratégique de leurs avantages concurrentiels : *« En plus d'être leader… nous sommes verts, inclusifs, responsables et [insérer ici la mention souhaitée] ! »*

Voilà qui donne, sans doute à raison, une bien piètre image de ce que peut être la RSE : soit, une simple cerise sur le gâteau pour les entreprises surpuissantes, et un non-sens de gestion, une erreur de jeunesse, un délire romantique pour toutes les autres.

S'y mettre, oui, mais comment ?

Pourtant, quand on s'intéresse vraiment à la question, un autre constat s'impose : bon nombre de chefs d'entreprise, sincèrement, seraient tout à fait prêts à s'y mettre. Pour de vrai ! Et il en va de même pour les salariés, qui sont, selon le *baromètre 2021 de perception de la RSE* du *Medef*, plus de la moitié (52%) à considérer la RSE comme *« importante »* et encore un tiers à la considérer comme *« prioritaire »* (34%).

Alors, à quels obstacles se heurtent-ils ? En premier lieu, au manque de temps. Difficile, en effet, d'ignorer que pour une TPE ou PME, soumise à une situation économique précaire, disposant souvent de peu d'employés, dégager le temps suffisant pour mettre en place une politique de RSE s'avère compliqué.

Mais le manque de ressources et/ou de connaissances, dans ce cas, joue aussi à plein. Car non, proposer une fontaine d'eau potable aux salariés ne suffit pas, pas plus que d'installer des poubelles de recyclage ou d'envoyer un mail d'information aux salariés sur les bienfaits du covoiturage ! A vrai dire, bon nombre de personnes, y compris parmi les plus volontaristes sur le sujet, manquent de ressources, de clés de compréhension des actions, mais aussi de connaissances sur ce qu'englobe la RSE, sur ce qu'elle permet et sur ce qui la rend utile.

Difficile, dans ces conditions, d'embarquer ses salariés dans une telle révolution sociétale ! C'est là, pour moi, que réside le nerf de la guerre. Pour la majorité des citoyens, déjà, la RSE relève du "greenwashing", voire du "bullshit" pur et simple. Entre la diffusion de publicités visant à "verdir" les exploitants de pétrole (ou vantant les mérites d'institutions bancaires accompagnant au quotidien la relance des énergies carbonées) et un joueur de football s'esclaffant quand un entraîneur ironise sur le char à voile quand on lui parle de réduction de l'empreinte carbone de ses équipes… difficile de convaincre son collaborateur de ramener sa gourde au bureau, ou de trier ses déchets dans la bonne poubelle ! Comment espérer, en effet, dans ce contexte, embarquer des salariés qui ne croient aucunement en la bonne volonté de l'entreprise qui les emploie ? C'est là sans doute la première fondation à poser.

D'autant que pour nombre de travailleurs essentiels (et pourtant invisibles), se voir conseiller d'adopter de nouveaux comportements, de changer leurs habitudes, est bien souvent ressenti comme une contrainte supplémentaire, alors même qu'ils expriment précisément le besoin de disposer d'une autonomie accrue, de ne pas *« encore se faire embêter »* dans la pratique de leur métier…

S'y mettre, oui, mais pourquoi ?

Pour autant, à y regarder d'un peu plus près, un peu moins à court terme, une politique RSE concrète, pensée et pleinement assumée dans sa mise en œuvre sur les sujets environnementaux et sociétaux, présente quelques avantages incontestables. En premier lieu,

bien sûr, elle permet de limiter, de maîtriser son impact environnemental et énergétique. Mais n'oublions pas qu'elle constitue un vecteur de propulsion de l'innovation au sein de la structure, permettant de repenser cette dernière sur toute une série de domaines : sa vision, ses missions, ses valeurs, sa position, son ambition… Or en temps de crise, s'il apparaît intuitivement urgent (et logique) de "sauver les meubles", on peut aussi décider de ne pas se contenter de subir, et de profiter au contraire de cette complexe opportunité pour tenter de tourner un inconvénient à son avantage… et donc de repenser, en profondeur, son entreprise. Une attitude volontariste, susceptible de placer l'entrepreneur en situation d'acteur plutôt que de simple victime passive…

Pourquoi ? En interne, déjà, pour donner l'impression à ses collaborateurs que tout reste sous contrôle malgré la tempête. Voire, mieux encore, la garantie que l'entreprise qui les emploie n'est pas un dinosaure monolithique, mais au contraire un animal agile, souple, susceptible de transformer les périls en autant d'atouts. Ce qui permettra, à terme, de consolider une marque employeur de qualité. A condition de bien veiller à éviter de se nourrir de mots et de sombrer dans le RSE-washing, bien sûr, l'entreprise mettra alors de l'huile dans son processus de recrutement (en trouvant plus facilement la perle rare), améliorera son image d'actrice citoyenne, sans oublier ses conditions de travail en interne. Quel collaborateur, en effet, ne milite pas pour retrouver aujourd'hui du sens au travail ?

Enfin, en externe cette fois-ci, une image *réellement* teintée de RSE permettra sans nul doute de s'ouvrir de nouveaux marchés, voire de consolider fermement l'existant : les clients sont de plus en plus attentifs aux labels RSE au moment de prendre leurs décisions, tandis que les institutions veillent toujours davantage à valoriser les entreprises au bilan le plus positif en termes d'impacts en tous genres.

Investir aujourd'hui, en profiter demain !

Ainsi, fort de tous ces enseignements, un entrepreneur soucieux de sortir son épingle du jeu malgré les soubresauts de la conjoncture aura tout intérêt à se poser les questions, et à y apporter les réponses suivantes :

- Manque de moyens ? Investissez ! A ce niveau, même un investissement faible fera la différence à la marge.
- Manque de ressources humaines ? Recrutez ! Il faut consolider ses troupes pour partir à la conquête de nouveaux marchés.
- Manque de temps pour s'en occuper ? Faites confiance, externalisez, voire sollicitez vos collaborateurs ! Nombre d'entre eux n'attendent qu'un signe pour injecter plus de sens dans leurs actions.
- Manque de motivation en interne, difficulté à embarquer vos collaborateurs ? Montez une *task force*, communiquez en interne comme en externe ! Le retour sur investissement ne tardera pas à poindre le bout de son nez…

Enfin, si vous ne savez pas par où commencer, gardez bien en tête que la majeure partie des entreprises font déjà de la RSE… sans le savoir ! Pourquoi ne pas prendre le temps (et pourquoi pas avec ceux de vos collaborateurs les plus concernés par ces questions !) de faire un inventaire de vos bonnes pratiques (pour les étendre, les valoriser) et de vos moins bonnes (pour les corriger, les améliorer) ? ■

IMPRESSIONS
LA PROMO' PAR LA PROMO'

Envisager le social, ses mutations futures, les processus en cours, c'est avant tout faire preuve d'observation, et exercer son sens critique. Or, une Promo de Social Demain *constitue aussi un objet social, une expérience collective à travers laquelle des phénomènes s'expriment. Phénomènes sur lesquels ses membres eux-mêmes peuvent mettre en œuvre leur sagacité, pour en tirer des enseignements. Si, pour chaque Promo précédente, l'un d'entre eux s'était essayé à cet exercice, ils sont cinq cette année à l'avoir fait. Alors, après coup, quel regard portent-ils sur le dispositif dont ils viennent de sortir ?*

DES «SOUS-FRANCE» EN SOUFFRANCE

Responsable juridique au sein du syndicat Seci-Unsa, *Lorène Do Casal souligne ici un décalage : celui perçu entre la «hauteur de vue» atteinte par les membres d'un groupe comme* Social Demain *et les préoccupations quotidiennes d'une large partie de la population, bien moins privilégiée.*

Lorène DO CASAL
27 ans, responsable juridique au *SECI* (affilié à l'*UNSA*), membre du *Collectif Mode d'Emploi* autour des questions de droit du travail, d'économie et d'enjeux sociaux.

En mars dernier, je suis à table avec mes collègues de Promo *Social Demain*. Je les écoute avec fascination et admiration quand ils évoquent leurs solutions *a priori* simples aux grands enjeux de demain. Pourtant, une réflexion me vient aussitôt : si leurs idées sont si intelligentes, alors pourquoi, lorsque j'en parle à ma boulangère, elle me répond que je suis, selon elle, « *déconnectée des réalités* » ?

Et vlan ! Car oui, c'est un fait : en étant membre de la promo *Social Demain*, j'incarne moi aussi ce que l'on appelle amèrement "l'Élite de France" - cette catégorie sociale surdiplômée, essentiellement citadine, à qui soi-disant tout réussi, qui gagne bien sa vie, aime son travail et bénéficie d'un solide réseau social, qui lui permettra de rebondir toute sa vie.

Il est vrai que tout le monde n'a pas la chance, entre midi et deux, de pouvoir s'organiser un petit resto Italien avec des collègues de Promo dans le quartier latin de Paris, à déguster de bons petits plats à 30 euros chacun. Il n'y a qu'à faire un tour aux toilettes du restaurant pour se rendre à l'évidence : la femme de ménage, aperçue en train de nettoyer les robinets, n'adhèrerait sans doute pas aux discours de mes collègues qui pourtant, moi, me fascinaient tout à l'heure.

Incarner la fracture sociale

La vérité est cruelle. Si nous sommes virulents auprès de certains politiques, en intégrant *Social Demain* nous incarnons bel et bien cette fracture sociale. Que fédère *Social De-*

main, en effet ? Une génération (moins de 35 ans) qui a l'ambition - la prétention ? – d'intervenir directement sur le social de demain. Et à bien regarder le portrait de groupe, ce qui saute aux yeux, c'est la faible mixité sociale.

Nous sommes tous des "sachants". Aux parcours différents certes, mais partageant tous un trait d'union commun : nos diplômes. Quelqu'un qui n'aurait pas fait d'études pourrait-il intégrer ce collectif ? Sur le papier, oui : la seule condition étant d'avoir moins de 35 ans. Mais dans les faits, à la lecture des modalités de candidature, on s'aperçoit très vite qu'elles sont, culturellement et intellectuellement, discriminantes. Les questions du formulaire sont nombreuses, ouvertes et exigeantes. Elles impliquent d'être capable de faire des réponses construites, travaillées et réfléchies - en plus d'être ambitieuses.

Or tout le monde, en France, n'a pas le "bagage intellectuel" pour comprendre nos responsables politiques, comme les politiques qu'ils et elles veulent mener. D'où la fracture. L'écart entre les différentes préoccupations empêche les individus d'écouter, de comprendre et d'accepter les réformes que l'on souhaite leur imposer. Et c'est d'ailleurs dans l'intensité même de ce sentiment de se faire "imposer" des réformes que quelque chose cloche sans doute.

En effet, pour intérioriser une loi, encore faut-il y adhérer - et c'est là que le bât blesse. On ne s'écoute plus, on ne se voit plus, on ne se comprend plus. Tel est l'état de la France et de ses multiples fractures : sociale, économique, patrimoniale, géographique, identitaire, scolaire, numérique et médiatique.

Corriger les fractures...

Pourtant, acculés au mur, on a vu émerger des initiatives intéressantes pour résorber ces fractures. On pense au *Grand Débat* faisant suite au mouvement des *Gilets Jaunes*, ou encore à la *Convention Citoyenne pour le Climat*. L'idée était, alors, de réunir des citoyens de toutes les régions, de tous milieux avec des profils, parcours, sexes et âges différents pour réfléchir et proposer des solutions sur des thèmes ciblés qui fracturent la société (climat, fiscalité, emploi, partage de la valeur ajoutée, etc).

Au-delà de l'exercice réalisé par ces personnes, c'est surtout la valorisation d'un travail commun, où chacun a contribué de façon égalitaire, qui est à saluer. La verticalité du pouvoir a alors été concrètement dépassée. Source de mépris faisant naître du ressentiment, cette dernière doit laisser place à des rapports sociaux plus horizontaux, passant par l'inclusion, la collaboration, la coopération, la coordination, mais surtout la co-construction pour demain.

Si des efforts ont été faits, avec par exemple l'instauration de quotas féminins dans les instances de gouvernance, un mécanisme pérenne pourrait favoriser la prise en compte de ces "sous-France" en souffrance : la création d'un dispositif de construction partagée de la loi, réunissant un groupe de citoyens (choisis sur un panel représentatif des Français) et un groupe de députés qui travailleraient ensemble, en commissions, sur la création de la Loi avant son adoption dans l'Hémicycle.

...pour éviter l'implosion

Car n'oublions pas que ce qui aboutit au soulèvement d'un peuple contre ses élites - voire à une guerre civile -, c'est avant tout le ressentiment, ce mélange de colère et d'impuissance face à une injustice, réelle ou supposée. Rien n'est pire que d'avoir l'impression d'être "fait comme un rat", alors même qu'on nous a matraqué toute notre vie sur le fait qu'en France, c'était la méritocratie qui gouvernait.

Parler de méritocratie quand on a pu voir, notamment lors de l'épidémie de Covid-19, toutes les inégalités qui concouraient à nos différents degrés de vulnérabilité face au virus, c'est employer la Méthode Coué. Ainsi, si l'on souhaite éviter que partant des fractures, on aboutisse au séparatisme, il est urgent d'utiliser des méthodes inclusives et participatives, citoyennes.

L'art de gouverner, c'est prendre en compte les intérêts individuels pour faire émerger un intérêt général. Alors redonnons à ces « sous-France » la capacité de s'investir dans la construction du monde de demain, afin qu'elles puissent contribuer à nouveau à composer cette France « une et indivisible », conforme à sa devise : Liberté, Égalité, Fraternité.

Cela contribuera également à ce que le fossé ne continue pas de se creuser entre les clients d'un restaurant aux débats "hors sol" et le personnel de l'établissement qui, lui, doit gérer des préoccupations immédiates, pressantes et quotidiennes. ■

OÙ EST LA (PUTAIN DE) NUANCE ?

A l'issue d'une année d'échanges qu'il juge fructueuse, Kevin Gaillardet regrette ici, amèrement, le fait qu'une telle bienveillance dans le dialogue ne soit pas plus diffusée dans la société. Au contraire : clivages renforcés, agressions verbales et surenchère semblent régner. Pourquoi, et comment y remédier ?

Kevin GAILLARDET
36 ans, Dirigeant et associé de *La Faabrick Cherdet,* cabinet de conseil, d'étude et de recherche spécialisé sur les Formes alternatives d'activité (FAA) et les mutations du marché de l'emploi. Co-fondateur de *L'Archipel,* un média dédié à l'emploi sous toutes ces formes.

Social Demain, c'est une promo annuelle de 50 jeunes de moins de 35 ans, de 50 jeunes *« qui feront le social de demain »* - dit la brochure. Mais au-delà de cette dernière formule, sans doute un peu pompeuse, c'est surtout un programme d'échanges, d'une durée d'un an. Une année pendant laquelle nous – ces 50 jeunes – avons la chance de pouvoir échanger entre nous, autour de problématiques sociales et sociétales. Une année, aussi, de rencontres avec des personnalités du monde de l'entreprise, de la politique, du monde associatif, des médias…

Une bulle de dialogue

Il s'agit là d'une expérience enrichissante, qui nous sort chacun de nos quotidiens, nous confronte à d'autres points de vue, d'autres manières de penser, et nous permet aussi d'exprimer notre pensée. Ce que l'on reproche parfois à ce type de programme ou de "promo", c'est de cultiver l'entre-soi : si on s'entend bien, ce serait bien sûr parce qu'on se ressemble tous, parce que nous venons tous du même monde…

Je n'ai jamais ressenti ça au sein de *Social Demain*. J'y ai côtoyé des profils très différents : une anthropologue, plusieurs personnes engagées en faveur des jeunes de quartiers, la co-fondatrice d'un syndicat qui s'est donné comme mission de transformer l'appareil productif de l'intérieur, un intervenant social au sein d'un commissariat, deux avocats, bien sûr quelques personnes chargées

des relations sociales au sein de leur entreprise, et même une capitaine de gendarmerie. Comme homogénéité, on fait plus radical !

Au contraire, selon moi, la richesse de ce programme vient de la diversité d'opinions, de parcours ici représentée… et surtout du fait que nous avons tous été en mesure de nous écouter les uns les autres. A ce titre, je considère que Denis et Philippe ont réussi à créer un cadre d'échange bienveillant.

Je ne connais pas leur recette, mais cela tient sûrement beaucoup à leurs personnalités, à leur complémentarité évidente et à la belle énergie qu'ils déploient pour animer ce réseau. Mais au-delà du plaisir que j'ai ressenti à faire partie de cette aventure, ce qui m'interroge le plus, c'est le contraste évident entre l'existence de cet espace bienveillant… et une société française de plus en plus fracturée.

…DANS UNE SOCIÉTÉ TOUJOURS PLUS DIVISÉE

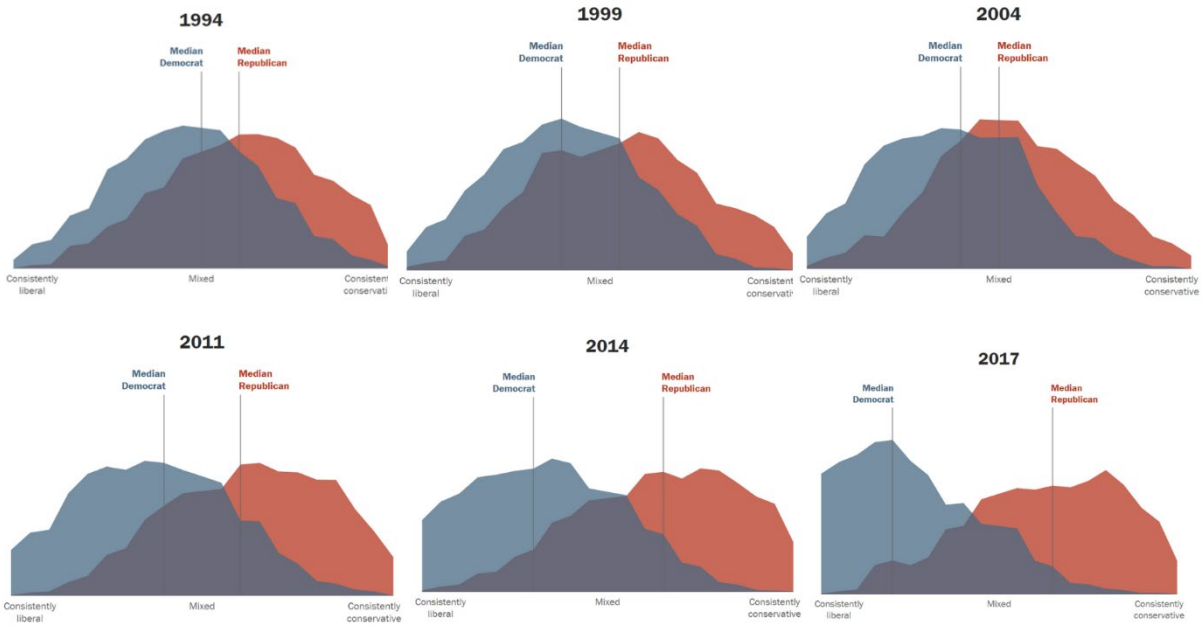
Ces derniers mois, ces dernières années en effet ont mis à rude épreuve notre capacité collective à débattre, à échanger sereinement. Sur bon nombre de sujets, la nuance semble avoir purement et simplement disparu des radars. Pour être entendu, il faut parler fort, ou s'adonner à son équivalent digital (mettre un *«putain»* dans le titre de son article par exemple…), choisir son camp et le défendre.

La gestion de la crise sanitaire, et les nombreux débats qui l'ont accompagnée (sur l'obligation ou non de se faire vacciner, par exemple) en sont malheureusement la parfaite illustration. D'un côté comme de l'autre, dans des camps qui se font face, peu d'écoute, et au contraire une forte capacité à caricaturer l'adversaire, à le tenir responsable des conséquences économiques et sanitaires du Covid. Tout cela autour d'une maladie complexe dont, soyons honnêtes, nous ignorions presque tout au moins pendant les premiers mois de son déploiement…

Plus globalement, nous assistons à une polarisation permanente des opinions. Le *Pew Research Center*, un centre de recherche américain, a par exemple montré comment les opinions politiques du public américain ont évolué entre 1994 et 2017. Pour ce faire, ils ont posé 10 questions à un panel de 10 000 de leurs compatriotes, auxquels ils ont préalablement demandé de déclarer s'ils étaient démocrates, républicains ou ne se réclamaient d'aucun parti.

Dans les faits, nos voisins d'outre-Atlantique affichent plus facilement que nous leur couleur politique, même quand ils ne sont pas politiquement engagés. Il n'est pas rare, là-bas, de voir apparaître sur la façade des maisons drapeaux ou affiches à l'effigie de tel ou tel candidat, sur une voiture des autocollants partisans – autant d'actes de revendication difficiles à imaginer dans le contexte français.

Ainsi, en fonction de ses réponses, chaque personne interrogée est positionnée sur un axe allant du plus libéral au plus conservateur, que l'on vient mettre ensuite en lien avec sa couleur politique affichée. L'analyse du panel permet ainsi de comparer les opinions globales des démocrates et celles des républicains. Je vous laisse juger de l'évolution des résultats dans le temps :



De 1994 à 2004, les médianes des deux camps restent assez proches. Mais à partir de 2011, rien ne va plus : elles ne cessent de s'éloigner, nettement, l'une de l'autre. Et les résultats de 2017 viennent tout particulièrement illustrer ce phénomène de polarisation. D'autant qu'en parallèle, les républicains et les démocrates sont de plus en plus nombreux à considérer le parti opposé comme une menace toute désignée sur le bien-être de la nation.

«Ce qui rassemble» avant «ce qui divise»

Sur ces bases, on saisit aisément que les conditions d'une discussion sereine vont être de plus en plus difficiles à réunir, dans les mois et années à venir. Les réseaux sociaux, ces canaux d'information par lesquels nous sommes de plus en plus nombreux à nous informer, jouent d'ailleurs un rôle important dans cette polarisation. En effet, la plupart de ces plateformes ont basé leur modèle sur l'économie de l'attention : elles "poussent" devant chacun les contenus qui vont le faire rester devant son écran, consolidant et amplifiant ainsi ses propres biais de pensées.

Pour ne rien arranger, on voit fleurir presque chaque semaine des mots "fourre-tout", qui en identifiant de manière simpliste les listes de "fracture" mettent fin à toute tentative de débat dès lors qu'ils sont prononcés : "vax" contre "antivax" ; "islamogauchiste" ; "boomer" ; "complotiste"... Y avoir recours, c'est déjà décider de ranger les gens dans des cases "infamantes", fermer la porte à toute discussion et glisser de la caractérisation à l'insulte. Appeler "boomer" un quinquagénaire, c'est disqualifier sa parole *a priori*.

Je n'ai pas la solution pour contrer cette tendance, mortifère pour le débat.

Cela dit, nous avons eu maintes fois l'occasion de constater, en accompagnant des directions et élus du personnel dans la préparation de leurs CSE, que le bon sens (et l'envie d'aboutir à quelque chose) motivait une règle simple : en cas de situation conflictuelle, avec des points identifiés comme "bloquants", mieux valait choisir de placer "ce qui risque de coincer" à la fin de l'ordre du jour. Ceci permet d'avancer sur d'autres sujets sans se braquer d'entrée de jeu, d'éviter de crisper tout le monde dès l'ouverture de séance...

J'imagine donc qu'il pourrait être utile de passer plus de temps à discuter en premier lieu de ce qui nous rassemble, d'accorder moins de place dans le débat public et les médias aux sujets qui nous divisent. A titre personnel, par exemple, je fais clairement une overdose concernant les discours portant sur le voile et la laïcité.

Ainsi, je crois que nous gagnerions tous à mettre davantage de bienveillance dans nos échanges. Nous gagnerions tous aussi à comprendre qu'on n'est pas obligés d'avoir un avis sur tout, qu'on peut répondre *« je ne sais pas »* de temps en temps – quand a-t-on entendu, pour la dernière fois, un homme ou une femme politique interviewé(e) dire *« je ne sais pas »* ? Nous gagnerions tous, en somme, à être un peu plus souvent dans la nuance, et à ne pas systématiquement rentrer dans la surenchère... ■

DES PROGRAMMES INNOVANTS, MAIS POUR QUELS LAURÉATS ?

Educateur spécialisé, Damien Lécuyer décrit ici trois programmes alternatifs d'intelligence collective et de formation, dont Social Demain, *tout en expliquant ce qui l'a motivé à s'y intéresser et en soulignant les points de vigilance à garder en ligne de mire pour garantir leur réussite.*

Damien LECUYER
32 ans, éducateur spécialisé intervenant social au sein d'un commissariat parisien. Membre du réseau de lutte contre les violences conjugales. Lauréat de l'*Institut de l'engagement*.

Depuis la crise sanitaire, et peut-être, de manière plus structurelle, depuis qu'un constat évident de crise de la démocratie représentative a été dressé, nous constatons l'émergence de programmes innovants, dit «d'intelligence collective et de formation». Parmi ceux-ci, trois retiennent particulièrement mon attention, sur lesquels il m'apparaît utile que nous nous penchions afin d'en interroger l'essence et les objectifs.

Des programmes alternatifs

Social Demain, créé en 2020, sélectionne chaque année cinquante personnes de moins de 35 ans, pour les amener à partager leur expérience, et à réfléchir au futur des relations sociales en se confrontant à leurs aînés. L'année suivante, c'est *le Collège citoyen* qui naît, et qui se définit comme une école visant à "préparer" les responsables publics de demain. Cette année, enfin, on a vu l'apparition de *L'Académie des futurs leaders*, qui a pour vocation d'accompagner pour leur entrée dans la vie politique les leaders citoyens luttant pour la justice sociale et environnementale.

Malgré des promesses particulièrement ambitieuses, ces programmes sont gratuits et demandent, simplement, à leurs lauréats de s'y investir, sur leur temps personnel. Ces derniers, comme les organisateurs, partagent des constats communs : la jeunesse peut être source de propositions ;

il y a une nécessité de rapprocher les citoyens de la vie politique ; les “élites” de notre système sont trop déconnectées des réalités.

Ce même système, en outre, ne donnerait pas assez leur chance aux talents, au sens le plus large du terme et en particulier lorsqu’ils sont d‘origine modeste, qui constituent la société civile. Difficile de nier, en effet, que l’accès à l’*INSP* (anciennement *ENA*), *Sciences Po* ou *HEC* demeure bien trop ardu pour des catégories socioprofessionnelles non “rôdées” à ces univers. Ainsi, ces nouveaux programmes, alternatifs, ambitionnent de prendre le contre-pied des grandes écoles, qui incarnent une forme d’entre-soi, en proposant modules de formation, ateliers d’intelligence collective, aide à la constitution d’un réseau solide.

En immersion active

A titre individuel, ces programmes m’intéressent fortement. Mes motivations à y participer répondent à mon double souhait de maîtriser mon avenir, par le biais du développement de compétences et d’un réseau, tout en œuvrant à la promotion de mes valeurs, de mon activité et de mes projets. Ces programmes me permettent, également, de contester un système inégalitaire tout en sachant qu’il pourra en découler quelque chose de constructif par la suite.

Avec mon Bac+2, en immersion dans une promotion où se retrouvent une majorité de consultants, responsables associatifs, syndicaux et “cadres sup”, je faisais clairement office d’outsider. Cela dit, en ce qui concerne mon expérience au sein du programme *Social Demain*, j’ai eu l’impression d’avoir eu des choses à dire – notamment autour des questions d’égalité femmes/hommes -, et que l’on m’avait écouté.

Alter-élite ou nouvelle donne ?

Les trois programmes listés plus haut, du plus “ancien” au plus récent, allant d’une sélection de la plus large à la plus sélective, ont comme point commun de valoriser l’engagement et de faire émerger la société civile – ou, du moins, de lui permettre de se confronter, directement, avec ses représentants. Il n’est pas inutile cependant, et même précisément au regard de cette ambition, de se poser une question cruciale : au final, ces programmes s’adressent-ils véritablement à l’intégralité de la société civile, dans toute sa diversité ? A voir comme ils attirent une large surreprésentation de surdiplômés, forts d’un bagage équivalent ou supérieur au master, on est légitimement en droit d’en douter.

C’est la sociologue Monique Dagnaud, Directrice de recherche au *CNRS* et co-auteure en 2021, avec Jean-Laurent Cassely, de *Génération surdiplômée, les 20% qui transforment la France*, qui à mon sens parle le mieux de ce panel : elle introduit, à cette occasion la notion *« d’alter-élite »*. Cette catégorie, issue des CSP+, chercherait à faire évoluer la société en bouleversant ses codes culturels, ses modes de production et de consommation, pour tendre vers un modèle plus juste et plus écologique.

Ainsi, il apparaît que les ambitions de cette catégorie sociale rejoignent très exactement les objectifs des différents programmes observés. A la différence de mouvement comme celui des *Gilets Jaunes* ou portés par des étudiants radicaux (qui contestent un système inégalitaire de manière désorganisée), l’alter-élite le fait dans un cadre organisé, intellectuel et reconnu.

La condition du succès

J’invite donc les organisateurs de ces programmes à veiller, à tout prix, à ne pas reproduire à leur tour un système élitiste, basé sur la valeur des diplômes et sur l’influence de leurs candidats. Si l’on aspire, véritablement, à pouvoir représenter et donner sa chance à la société civile, c’est dans son ensemble qu’il faut appréhender cette dernière. Il faut que leurs lauréats soient recrutés au-delà des 20% les plus diplômés, afin que tous aient le temps, l’occasion et la volonté de s’investir dans ce genre de dispositif – qui bien souvent, malgré tout, ne parle pas à tous.

Pour autant, il ne fait aucun doute que *Social Demain*, le *Collège citoyen* ou *L’Académie des futurs leaders*, sous des formes variées, s’avèrent nécessaires et méritent d’organiser, à leur échelle, une méritocratie en parallèle d’un système cadenassé, peu perméable au changement, de permettre à des jeunes de se mobiliser, de lutter contre la montée du populisme ambiant par l’organisation de débats, de conférences… De proposer, en somme, une certaine égalité des chances pour qui veut bien s’en saisir.

A ce titre, il n’est sans doute pas anodin de constater que trois de ces programmes ont été créés suite à une crise sanitaire, à l’occasion de laquelle on a pu constater la promotion des thèses conspirationnistes, la montée apparemment inexorable de l’extrême-droite. Et effectivement, on ne peut que le constater : à condition de veiller véritablement à tenir leurs promesses (notamment en matière d’ouverture à tous types de profils), de tels dispositifs de formation et d’échanges constituent très probablement une occasion unique, pour la nouvelle génération, de se mobiliser afin de contrer des tendances mortifères… ■

UNION EUROPÉENNE, *SOCIAL DEMAIN* ET OPINION PUBLIQUE

*A 23 ans, très soucieuse du devenir de l'*Union européenne, *Alexiane Terrochaire—Barbançon a décidé, surprise d'avoir peu échangé à ce sujet, au cours de l'année, avec ses camarades de promo', d'interroger cinq d'entre eux sur leur rapport à l'Europe et la manière dont ils l'imaginent évoluer à l'horizon 2030.*

Alexiane TERROCHAIRE--BARBANÇON
23 ans, chargée de mission Mentorat à distance et projets européens à l'*Afev*. Bénévole pour *Volt France et Jeunes européens UK*.

S'étonner de quelque chose – opportunité qui m'est donnée ici -, c'est se donner l'opportunité de sortir des sentiers battus de la recherche académique, voire des tribunes. C'est par exemple explorer une méthodologie peu commune pour s'interroger ; jouer avec les mots pour mieux comprendre que leur signification a beau être clairement établie par un dictionnaire, chacun les ressent et les associe à des thèmes bien différents.

Alors, avec mon cœur de militante pro-européenne, mon esprit formaté par un master d'Affaires européennes, mon œil critique de formatrice "institutions européennes" pour *Volt*, je décide ici de m'étonner du peu de visibilité accordée à cette union supranationale au sein de *Social Demain* – voire, plus globalement, dans notre société française.

L'UE souffre d'invisibilisation par les médias : avez-vous entendu parler de l'innovante *Conférence sur le futur de l'Union européenne*, qui proposait pour la première fois aux citoyens de 27 Etats-Membres de se prononcer sur notre futur ? Rien n'est moins sûr. De la même façon, l'Union ne m'a pas semblé, au cœur de ce dispositif, particulièrement rythmer nos discussions de groupe de jeunes leaders du monde social de demain !

Alors, pour en avoir le cœur net, et vérifier si derrière une apparente indifférence collective ne se cachaient pas des convictions personnelles plus "européistes", j'ai interrogé à ce sujet cinq de mes camarades – soit 10% de la promo'. Tous exercent des métiers bien différents, et étaient volontaires pour répondre à mes huit questions.

Définition, image et incarnation de l'UE

Si, dans le langage courant, les deux notions «Europe» et «Union européenne" se mélangent volontiers, je voulais pour commencer que chacun me livre sa définition de l'une… puis de l'autre. Pas de grande surprise à ce stade : tous ont dressé un portrait similaire de l'Europe (continent où se mélangent diverses cultures) puis de l'UE (rassemblant 27 Etats-Membres, fruit d'une vision politique visant à garantir la paix). Jusqu'ici, une définition classique et consensuelle semble bien partagée, comme l'attestent les diverses études d'opinion publique menées depuis les années 90.

S'ils n'éprouvent aucune difficulté à se "sentir européen", il a été impossible de faire émerger un consensus concernant leur sentiment d'appartenir (ou non) à l'UE. Or, c'est pourtant bel et bien le cas : depuis la signature du Traité de Maastricht, nous disposons tous d'une double-nationalité – incluant celle de l'UE. Par ailleurs, seul le drapeau a été cité par presque tous les répondants comme symbole de l'UE. Pour le reste, il a été question de l'*Hymne à la joie*, d'un *« objet non identifiable »*, ou encore d'une assemblée.

C'est d'ailleurs Victor Hugo, cette "star des assemblées", qui incarne le mieux l'Europe pour l'une de mes camarades. Les autres ont cité Robert Schuman, Jean Monnet, Simone Veil, Konrad Adenauer, Valery Giscard d'Estaing… A vrai dire, j'ai été d'abord surprise de découvrir qu'aucun personnage public plus récent n'avait été cité, avant de me demander si ce n'était pas parce qu'elle était vécue comme datée, dépassée. A l'époque de sa fondation, puis de son développement qualifié d'historique et novateur, elle avait pourtant été considérée comme unique en son genre !

Ainsi, mes camarades se sentent européens, mais ne trouvent qu'une seule image commune pour décrire l'UE, et se la représentent au mieux sous les traits d'une personne décédée. Est-ce à dire que tout le monde se sent *vaguement* européen, sans y prêter au demeurant une grande attention ? N'est-ce pas la conséquence directe d'une Union trop compliquée à saisir, ne suscitant ni passion ni engouement ?

L'Europe et les médias

A mon grand étonnement, la réponse est non. Tous mes interlocuteurs ont indiqué que si l'UE et son fonctionnement étaient compliqués, ils n'étaient pas non plus impossibles à comprendre… à condition qu'une communication claire et pédagogique soit réalisée à son endroit. D'habitude, je suis plutôt confrontée à un autre argument : comment un citoyen, même motivé, pourrait-il ne pas jeter l'éponge face à toute cette nébuleuse "technocratie" ?

Arrêtons-nous d'ailleurs sur cette question saisissante, posée par l'un des membres de la promo' : *« Sommes-nous trop bêtes pour comprendre l'UE, ce qui expliquerait le peu d'informations diffusées à son sujet, nationalement, par la presse écrite ou les réseaux sociaux ? »* Car oui, tous sans exception sont convaincus que les informations à propos de l'Union sont distillées au compte-gouttes, et presque toujours présentées sous l'angle d'un conflit entre [actions/décisions/politiques prises au niveau français] et [décisions prises par Bruxelles] – ces dernières étant bien souvent pointées du doigt lorsqu'elles fâchent une partie de l'électorat, qu'il s'agisse de créer des normes environnementales ou migratoires.

Deux de mes camarades ont d'ailleurs plaisanté autour de l'idée d'une «Bruxelles» conçue comme une méchante union politique prenant des décisions déconnectées de la réalité. Or, autant le rappeler, l'Union n'existe que parce que les Etats-Membres l'ont créée, et actuellement, autant les états-membres (par l'intermédiaire du *Conseil Européen*) que les députés du Parlement doivent s'accorder sur les lois, les amender et les voter comme dans n'importe quelle assemblée nationale : le «chef Bruxelles» n'existe donc pas.

Déclencher l'intérêt

Mais qu'entendent mes camarades en parlant de *« communication pédagogique »* ? Pour eux, celle-ci a constitué la grande porte d'entrée de l'UE dans leur vie professionnelle ou personnelle. Alors, certes, on pourrait relever un premier biais dans le fait que la promo' de *Social Demain* est surdiplômée par rapport à la moyenne nationale, et un second dans le fait que ceux qui m'ont répondu se sont tous intéressés à un moment ou l'autre à l'Union. Mais les choses sont-elles si simples ? Pas forcément, dans la mesure où tous, sans exception, ont indiqué avoir été attentifs à une actualité liée à l'UE, ou à l'Europe continentale, dans les semaines ayant précédé notre entretien.

Pour autant, s'ils savent où s'informer concernant l'Union et ses politiques, c'est souvent parce qu'une personne, liée à leur enfance ou à leurs études, leur a fait prendre goût à l'actualité comme à l'avenir de cette entité supranationale, intervenant dans bien des domaines du quotidien. Et ce, indépendamment de leur domaine d'activité actuel : ESS, banque, enseignement, conseil, associatif, formation… Pourtant, sans cette ouverture initiale, ils en conviennent : ils ne s'y seraient sans doute jamais intéressés.

Conclusion : une raison pour laquelle l'UE ne s'invite pas forcément dans nos conversations au sein de la promo', ce n'est peut-être pas au regard de sa dimension supposément technocratique, ni de son fonctionnement estimé obscur, mais bien parce qu'en matière de communication… il y a encore fort à faire !

Europe Demain

Heureusement, pour œuvrer à la réconciliation de l'Union et de ses citoyens, mes camarades ne manquent pas d'idées… En premier lieu, quel que soit leur parcours, ils ont tous affirmé clairement leur souhait de voir émerger plus d'Europe au sein de la société française… mais aussi plus d'implication citoyenne au sein de l'Union. Ceci, afin de véritablement donner corps à cette fameuse «citoyenneté européenne».

Lorsque l'on creuse un peu, pour trois d'entre eux, il faudrait plus d'UE dans notre société française, d'accord, mais dans certains domaines seulement – éminemment politiques -, et que les prérogatives des Etats-Membres soient mieux identifiées afin que leur souveraineté soit préservée. Pour certains de mes camarades, une sensibilité plus fédéraliste s'exprime, principalement liée au constat qu'une entité politique de la taille de l'Union pourrait se permettre des choses que de petits pays ne peuvent plus accomplir, prendre des décisions que ces derniers ne sont plus en mesure d'imposer.

Par ailleurs, à l'aube d'un horizon 2030 bien incertain, à propos duquel je les ai interrogés, mes camarades ont listé une série d'enjeux dont, selon eux, l'Europe doit absolument se saisir : prévoir un plan pour s'adapter au changement climatique, et ne laisser aucun citoyen au bord de la route ; introduire plus de solidarité et de social dans les politiques de l'Union, pour contrecarrer un ultra-libéralisme effréné ; ou encore, pour la quasi-intégralité d'entre eux, construire une vraie puissance géopolitique, pour garantir la paix sur son territoire.

A ce titre, ils regardent tous dans la même direction : vers une UE plus forte en matière de géopolitique, plus verte, et même plus impliquée dans l'éducation de nos enfants. Mais pour ce faire, tous s'accordent sur la nécessité d'y faire adhérer les citoyens, au double moyen d'une facilitation de leur compréhension (par l'information, la communication) et d'un affermissement de leur soutien.

J'achève ce texte alors que partout au sein de l'Union, les extrêmes adoptent une position anti-européenne. Pas un pays n'est épargné, les gouvernements de certains d'entre eux étant même déjà sombrement teintés. Mes cinq camarades, qui appellent à plus d'UE dans nos sociétés, semblent évoluer à contre-courant de cette lame de fond. Et ils ont mis le doigt sur une urgence absolue : dans ce sombre contexte, il va nous falloir déterminer comment utiliser les forces de l'UE, parer à ses carences (et notamment son manque d'attrait), pour permettre aux citoyens de lui ouvrir grand la porte, et de la maintenir ouverte pour, ensemble, s'attaquer aux défis de demain. ■

DIALOGUE SOCIAL ET POLITIQUES JEUNESSES

Pour cette intervention dans le rapport, Alexis Monnet s'est interrogé sur les points communs entre dialogue social et politiques jeunesse, et a identifié un risque commun aux deux processus : susciter une attente importante et légitime, au risque parfois, si la démarche est plus marquée par l'opacité que par la transparence, de provoquer d'explosives frustrations.

Alexis MONNET
30 ans, Directeur général d'*Onylrocks*, entreprise de cybersécurité, Président du *CRAJEP Auvergne/Rhône-Alpes*, conseiller *CESER* et ancien responsable local du *MRJC*.

Cette semaine, c'était le dernier atelier de notre troisième promotion de *Social Demain*. Nous laissons notre place à d'autres pour qu'ils et elles puissent échanger avec des intervenants de qualité sur l'année 2023, autour de la problématique du dialogue social. Personnellement, j'étais loin d'imaginer tout le système, toute la complexité qui se cache derrière ces deux simples mots : «dialogue» et «social».

Des motivations proches

Avant d'arriver à ce dernier événement, chez *makesense*, j'étais à Vichy, au *Neuj'pro*, ces «*rencontres nationales des professionnels et élus de la jeunesse*» que je considère comme le colloque-phare sur les politiques jeunesses (et qui fêtaient cette année leur vingtième anniversaire).

Dans le train qui m'amenait à la capitale, sur un moment de repos, je me suis pris à imaginer des liens entre ces deux mondes : le Dialogue social et les Politiques jeunesses. L'un comme l'autre reposent sur un souhait fort : la participation, la concertation, la discussion avec et autour de l'objet qui le fonde. Soit, dans un cas, les travailleurs et travailleuses ; dans l'autre, les jeunes.

D'un côté, on trouve des patrons d'entreprises, qui accueillent (ou subissent) l'envie de leurs salariés de s'investir dans la vie de l'entreprise, de l'organisation, et le rapport au travail accompagnés par des syndicats de tous bords. De l'autre des élus, techniciens, institutions qui expriment le souhait (ou se sentent obligés) de rencontrer, d'avoir des jeunes "sous la main" pour échanger sur leurs choix politiques, les légitimer et être en lien direct avec eux en oubliant, parfois, que des associations existent qu'il s'agirait de soutenir plutôt que de court-circuiter.

Dans les deux cas, l'ambition affichée des uns et des autres est de constituer un espace de dialogue, d'échanges pour avancer sur leurs projets respectifs.

À l'aune d'Arnstein

Je ne partirai pas ici sur des sujets tels que la complexité ou le besoin de nuance dans un monde de plus en plus binaire, ni sur les nouvelles formes de contestation qui peuvent alimenter ces espaces-là – car il me semble qu'ils sont traités ailleurs dans ce même rapport.

Non, mon sujet porte plutôt sur la "célèbre" (pour ceux et celles du milieu) échelle d'Arnstein. Proposée en 1969 par la sociologue et consultante américaine Sherry Arnstein, cette échelle amène l'idée de la qualification d'un espace offert à des citoyens et citoyennes (que l'on pourrait étendre ici aux travailleurs et travailleuses) pour leur permettre de participer plus ou moins aux prises de décisions d'une organisation donnée.

A mes yeux, le problème principal de ces espaces-là est le manque de clarté concernant l'objectif de base. Souvenons-nous de la *Convention citoyenne*, du *CNR* en cours, des Conseils départementaux (ou municipaux) de jeunes, dont l'objectif n'est souvent pas clairement affiché. En effet, de manière consciente ou non, leur mise en place est plutôt vue comme un outil de concertation, de «démocratie participative».

Dès lors, leurs réalisations concrètes les font osciller entre le niveau 1 de l'échelle (*« Manipulation : information biaisée utilisée pour "éduquer" les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués »*) et son niveau 4 (*« Consultation : des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux habitants d'exprimer leur opinion sur les changements prévus »*). Or, on rappelle qu'au-dessus de ce quatrième niveau figurent ceux de la *Consultation*, du *Partenariat*, de la *Délégation de pouvoir* et du *Contrôle citoyen*.

Transparence vs frustrations

Si j'affirme que le manque de clarté est le principal problème de ces espaces, c'est parce que les personnes souhaitant s'investir, estimant alors bénéficier d'une opportunité de le faire, arrivent avec des attentes, des interprétations de ce qu'elles pourraient réaliser dans ce cadre. Or l'expérience nous a appris que s'investir dans un groupe au sein duquel aucun de nos besoins n'est satisfait génère, au fur et à mesure, un degré de frustration susceptible de dégénérer vers de la colère, de la rancœur, un soudain désintérêt…

C'est pourquoi j'aimerais encourager ici les décideurs politiques, économiques, sociaux à prendre pleinement leur responsabilité politique dans ce type de cas, à assumer en toute transparence le qualificatif de l'espace qu'ils mettent en place. C'est un risque, certes, mais on ne pourra pas alors les attaquer pour "tromperie sur la marchandise", tromperie sur leur volonté réelle de dialogue, d'information ou de constitution d'un collectif…

Je conclurai donc sur une citation de Max Weber, susceptible de les aider, parfois, à aiguiller leurs décisions en s'appuyant sur l'opposition entre éthique de conviction et éthique de responsabilité : *« Lorsque les conséquences d'un acte fait par pure conviction sont fâcheuses, le partisan de cette éthique n'attribuera pas la responsabilité à l'agent, mais au monde, à la sottise des hommes ou à la volonté de Dieu qui a créé les hommes ainsi. Au contraire, le partisan de l'éthique de responsabilité comptera justement avec les défaillances communes de l'homme, et il estimera ne pas pouvoir se décharger sur les autres des conséquences de sa propre action, pour autant qu'il aura pu les prévoir. »* Alors, chiche ? ■

TRAJECTOIRES
RETOURS D'EXPÉRIENCE

Au-delà d'être membres de la promo, ils et elles sont capitaine de gendarmerie, président de collectif, jeune "start-upeuse" ou syndicaliste innovante... Riches, dans tous les cas, d'une expérience originale, très instructive pour qui veut bien écouter ce qu'ils ont à dire. D'où l'intérêt de ces «retours d'expérience», à l'occasion desquels chacun d'entre eux a accepté de prendre la plume ou de répondre à quelques questions afin de partager la richesse de leur vécu, de leurs observations, ainsi que des conseils précieux ou remarques utiles à l'attention de ceux qui pourraient être tentés à l'idée de suivre la même voie, de s'engager dans un parcours (au moins en partie) similaire.

GENDARMERIE NATIONALE : UN MODÈLE SOCIAL SPÉCIFIQUE

Capitaine de la Gendarmerie nationale *depuis 2019, Leïla Benmokhtar travaille au sein de cette institution depuis six ans. Suite à la rencontre inter-promo organisée en juin dernier à l'*Ecole des officiers *(dont elle a suivi la formation entre 2014 et 2016), elle souhaitait présenter ici les spécificités du modèle social interne à la gendarmerie.*

Leïla BENMOKHTAR
33 ans, capitaine de la *Gendarmerie nationale*, responsable du dialogue social au sein du Secrétariat général du *Conseil de la fonction militaire de la Gendarmerie* (CFMG).

Comment en es-tu arrivée à intégrer la* Gendarmerie nationale *?

*J'y suis entrée en 2014. Après un Master 2 à l'*IEP de Bordeaux *puis un Master "justice et droit du procès" à l'*Université Panthéon-Assas, *j'ai commencé en tant qu'*Officier du Corps technique et administratif *(*OCTA*) - soit sur la branche du soutien. M'engageant ainsi dans une carrière, une vie professionnelle conciliant mes aspirations en termes de fonction avec la possibilité de donner du sens à mon travail.*

Il n'y avait aucun antécédent militaire dans ma famille, et je parlerais à ce sujet d'un choix construit dans le temps, découlant d'une longue réflexion initiale. J'étais très motivée par l'idée d'exercer des fonctions de commandement et d'occuper des postes à responsabilités. J'y ai également perçu des possibilités de mobilité géographique et fonctionnelle, d'évolution de parcours, mais aussi au niveau de ma recherche de sens, qui correspondaient parfaitement à ce que je recherchais : service public de sécurité, valeurs liées à la militarité…

Concrètement, comment se sont déroulés ta formation et ton début de carrière ?

*Entre 2014 et 2016, à l'*Ecole des officiers de la Gendarmerie *de Melun, j'ai pu apprendre les fondamentaux de cette militarité, le*

fonctionnement de l'institution, et nous avons également, avec les autres élèves, développé notre esprit de corps, notre esprit de cohésion – si je ne devais en retenir qu'une chose, ce serait sans doute cela : la cohésion. J'ai appris sur l'état militaire, sur le dépassement, et mis une réalité sur ces valeurs militaires qui m'attiraient.

Cette scolarité offre en effet une vision sur des fondamentaux, liés à un idéal, comme la loyauté, l'abnégation, la camaraderie, le dépassement de soi - et par-dessus tout, l'engagement. Car il ne faut pas l'oublier : la Gendarmerie, *c'est un engagement «extraordinaire» au sens premier du terme.*

*En 2016, je sors de l'école et suis affectée à l'*Inspection générale de la Gendarmerie nationale *(*IGGN*), où je passe trois ans à travailler sur un poste de chef de missions d'audit sur des unités en métropole et Outre-mer. Avec cette affectation, je n'ai pas une connaissance extrêmement détaillée de la* Gendarmerie, *mais je la connais presque entièrement à travers mes déplacements. A mon sens, c'est très précieux, dans le soutien, de bien comprendre la réalité de l'opérationnel que l'on sert !*

Puis, fin 2019, alors que je venais de passer capitaine, je réponds à un appel à volontaires pour occuper le poste que j'occupe actuellement : celui d'adjoint au Secrétaire général du Conseil de la fonction militaire de la Gendarmerie *(*CFMG*). J'ai eu la chance d'y être affectée à partir de janvier 2020. Je suis ainsi passé d'une situation de chef de mission, de commandement (à l'*IGGN*) à des fonctions plus transverses – soit deux expériences professionnelles totalement différentes, qui par ailleurs se nourrissent l'une l'autre. Il s'agit pour moi, depuis lors, d'œuvrer à l'animation du dialogue interne en gendarmerie.*

En juin dernier, avec tes camarades de* Social Demain, *tu as participé à une rencontre inter-promo… à l'*Ecole des officiers de la Gendarmerie *– précisément celle dont tu avais suivi l'enseignement. Comment as-tu vécu cette sortie ?

De manière générale, le dispositif Social Demain *m'apporte une ouverture, des regards et des rencontres marquantes ! Mais évidemment, je porte une attention particulière sur cette journée, puisqu'elle m'a permis de retourner à l'école six années plus tard – des années au cours desquelles j'ai évolué … Désormais mère de deux enfants. j'avais l'impression d'être l'adulte qui retourne voir ce qu'est devenue son école maternelle !*

Et ce fut une super journée. J'ai beaucoup apprécié de pouvoir participer à faire découvrir la gendarmerie à mes camarades de Social Demain, *dont la plupart avaient déjà une image, une représentation de ce qu'elle pouvait être. Une image nourrie aussi bien d'expériences personnelles, de lectures… que d'épisodes de* Capitaine Marleau *! Or, pendant cette journée, j'ai beaucoup entendu la phrase :* « Ce n'est pas l'image que j'en avais. » *Et c'est tant mieux.*

Nous avons vécu deux demi-journées bien distinctes : pendant la première, le matin, on était sur du partage d'expérience, une table-ronde autour de ces notions d'engagement et de commandement. Là, l'auditoire a pu découvrir, à partir de témoignages d'officiers, la réalité d'une gendarmerie en transformation. Quant à l'après-midi, qui fut pour moi un enthousiasmant "retour au treillis", on aurait pu croire à première vue qu'il s'agissait d'une forme de team-building, *mais l'idée était plutôt, à travers l'engagement physique, de montrer là encore une réalité de la vie du gendarme : engagement militaire, donc (encore une fois !), mais aussi cohésion, commandement, écoute et leadership.*

Mais alors, comment se construit, s'entretient, s'alimente le dialogue social en interne ?

Dans une institution comme la nôtre, le dialogue social prend une forme tout à fait unique. D'abord parce qu'il est le fruit de notre double rattachement au Ministère de la Défense *et au* Ministère de l'Intérieur. *Ensuite parce qu'il est vivant, légitime. La concertation englobe l'ensemble des canaux par lesquels s'exerce le dialogue en* Gendarmerie nationale. *Le dispositif connaît aujourd'hui une réelle maturité et une véritable légitimité, qui le rend indispensable au bon fonctionnement de l'institution. Cette dernière comporte deux dimensions complémentaires : nationale et locale.*

La dimension nationale est incarnée par le CFMG. *Portant la voix des 100 000 militaires de la gendarmerie, il est l'instance nationale de dialogue interne de la* Gendarmerie nationale. *Composé de 75 titulaires élus, ses membres restent pleinement insérés dans le service quotidien de leur unité. Par la formalisation d'avis, cette instance dispose d'un champ de compétences propre, et traite toutes les questions relatives à la gendarmerie – et plus particulièrement liées aux conditions de vie, d'exercice du métier de militaire ou d'organisation du travail.*

En 2009, un Groupe de liaison *(*GL*) a été créé. Constitué de 11 titulaires et 11 suppléants élus, il est l'émanation du* CFMG *et fait vivre le Conseil sur certaines séquences, telles que des rencontres avec les plus hautes autorités de l'Etat (Président de la République, Ministre de l'intérieur, son secrétaire d'Etat et son directeur de cabinet) et des auditions parlementaires (auditions par les Commissions, missions d'information et groupes de travail de l'*Assemblée nationale *et du* Sénat*).*

La dimension locale, quant à elle, est incarnée par les 2 200 «conseillers concertation» – soit les représentants des gendarmes au sein des unités. La chaîne de concertation territoriale comprend trois niveaux : le niveau 1 pour les compagnies et escadrons de gendarmerie ; le niveau 2 pour les groupements (administrativement, le département) ; et le niveau 3 pour les régions.

Quel que soit leur niveau, ces conseillers animent le dialogue interne au sein de leur formation, transmettent les informations, captent les attentes et les préoccupations des militaires auprès desquels ils ont été élus, et les conseillent lorsqu'ils s'adressent à eux. Ils doivent également s'affirmer auprès du commandement comme de véritables forces de proposition, associées à la conduite du changement. Il s'agit donc d'un puissant facteur de cohésion, qui place l'humain au cœur des discussions.

Au national comme au local, on trouve ainsi des représentants allant du gendarme au colonel, exerçant leur métier de la métropole à l'Outre-mer, et issus de tous les échelons de l'organisation. Une diversité statutaire, géographique, fonctionnelle – et représentative – qui donne tout son sens à la concertation.

Et quel est le rôle du Secrétariat général du* CFMG, *au quotidien ?

Il consiste vraiment à entretenir le lien entre tous ces différents échelons – des CC1 au groupe de liaison. Dans cette chaîne de remontée d'informations (qui permet d'apporter aux chefs l'éclairage terrain), mais aussi de redescente d'informations (essentielle pour assurer un bon accompagnement au sein d'une institution en perpétuelle innovation), nous veillons à la bonne transmission, dans les deux sens, entre les maillons. Car on le sait bien : ce sont toujours les incompréhensions qui sont sources de blocage. Je conçois la concertation comme un espace de dialogue, qui permet à la fois l'éclairage du chef et de susciter l'adhésion du terrain sur les orientations prises.

Nous parlons alors de co-construction (entre la Direction générale et la concertation), et cela nous distingue de la cogestion telle qu'elle pourrait exister dans le monde civil. Mais celle-ci suppose, en amont, l'établissement de cette zone de dialogue – fondée sur un rapport de confiance qui permet de dégager diagnostics communs et visions partagées. D'où l'intérêt aussi, à la base de tout, de produire des informations claires, limpides et accessibles à tous… préalable nécessaire à une discussion propice à la co-construction.

Nous co-construisons par la concertation. Et ce même si, bien évidemment, une fois que le chef a été éclairé par ce processus de concertation, in fine, *la décision qu'il prend s'impose – puisque nous appartenons tous à une institution structurellement hiérarchique. Mais c'est pourtant grâce à ce dialogue interne qu'en 2022, le gendarme évolue, se modernise, se transforme.*

En premier lieu, le gendarme d'aujourd'hui travaille plutôt en zone péri-urbaine qu'en zone rurale – à l'inverse du "gendarme ultra-rural" imagé autrefois. Quant au gendarme de demain, au-delà de la brigade, il ira vers l'usager. Or la concertation a vocation à accompagner les processus de transformation de l'institution. ■

POUR BIEN APPRENDRE : EXPÉRIMENTEZ !

En 2021, avec deux associés, Joséphine de Leusse lançait sa start-up… quasiment au moment d'intégrer le dispositif Social Demain *! Suite à une première année par définition très bien remplie, marquée par le stress mais aussi de belles réussites, elle a accepté de nous faire part de son expérience, et de livrer quelques conseils à ceux qui voudraient, comme elle, se lancer dans l'aventure.*

Joséphine DE LEUSSE
26 ans, co-fondatrice et Présidente du *m-work,* une start-up qui accompagne les entreprises dans l'organisation du télétravail, pour garder du lien social et accompagner la transition vers le travail hybride.

Qu'est-ce qui pousse une jeune femme, de 25 ans à l'époque, à créer une entreprise en 2021 ?

Entre 2019 et 2021, je travaillais pour Raise Impact, *un fonds d'investissement à impact environnemental et social. Ce qui m'a permis de rencontrer des entrepreneurs assez engagés sur ces thématiques. Mais au bout d'un moment, j'ai souhaité avoir moi-même un réel impact ; et pour passer à la vitesse supérieure, il fallait aussi que je mette les mains dans le cambouis ! Je suis quelqu'un qui fonce pas mal, donc j'avais envie de toucher à plus de choses, d'entrer plus directement dans de l'opérationnel plutôt que de l'analyse.*

Qui plus est, les métiers de l'investissement sont assez hiérarchiques, et les jeunes y sont plus en position d'apprentissage par l'observation des plus expérimentés que par une expérimentation autonome… Or moi, j'apprends toujours mieux en essayant, quitte à me tromper éventuellement. L'envie de monter mon entreprise commençait donc à me démanger. Puis est arrivé le Covid, avec différents confinements qui ont fait émerger selon moi un vrai sujet, à la fois sur la santé mentale au travail, le lien social entre collègues, managers, et l'engagement au sens large (ce qui te motive et t'attache à ton employeur).

A la base, la question des relations humaines me passionne : mon père a longtemps travaillé avec des partenaires sociaux,

ma mère était enseignante, donc on a toujours beaucoup entendu parler de ça à la maison. Donc je me suis dit : là, une transformation ultra-profonde est en train de se produire ; personne n'est bien équipé pour y faire face ; même ceux qui sont censés occuper des positions professionnelles enviables semblent souffrir (donc que dire des plus précaires…). Il était donc temps pour moi de passer "de l'autre côté de la barrière".

Comment as-tu concrètement fait la transition ?

Au début, encore en poste, je me suis mise à lire énormément, à poser des questions à un tas de monde, ce qui m'a convaincu qu'il fallait assez vite tester des choses. Ça, c'est vraiment ce que je conseillerais à tout le monde : on peut lire plein de choses, entendre tout et son contraire pendant dix ans, mais rien ne vaut l'expérience réelle.

J'ai donc proposé à quelqu'un qui était en stage chez Raise, *dans mon équipe, Edouard Bouyala, de devenir mon associé et de monter avec moi le projet. Et c'est mon deuxième conseil : prendre quelqu'un avec qui vous avez déjà travaillé, dans une bonne interaction, plutôt qu'opter pour les deux extrêmes que sont un très bon ami (avec du coup plein d'autres enjeux) ou l'inconnu total (soit le "pile ou face").*

Nous étions peu complémentaires, sur le papier, en termes de compétences, mais énormément en termes de personnalité et d'approche – ce qui me semble être le plus important, dans la mesure où, en ce qui concerne les compétences, on peut toujours recruter, externaliser… Cela dit, c'est vrai, nous avons quand même fini, huit mois plus tard, par nous associer aussi avec un développeur !

En effet, après un temps de rodage passé à confirmer qu'un intérêt réel existait, nous avons décidé de nous y mettre vraiment à temps plein, à partir du printemps 2021 – en créant une Société par actions simplifiées (SAS). C'est aussi à peu près le moment où j'ai rejoint la promo Social Demain*… c'est-à-dire pile sur cette période qui est souvent décrite comme la plus compliquée pour une entreprise, celle où beaucoup de projets s'arrêtent. On commence en effet par se prendre beaucoup de portes, parce qu'on part avec une idée précise en tête : c'est comme si on arrivait avec un carré, et qu'en face on n'avait que des ronds !*

Il nous a donc fallu récolter un maximum de témoignages de RH, pour bien ajuster notre proposition, identifier ce dont ils avaient besoin… jusqu'à signer un premier client à l'été. Nous leur avions vendu des maquettes, donc il a fallu développer sur un intervalle très serré – avec un déploiement en quelques semaines seulement. Mais après coup, et même si ça nous a valu quelques nuits blanches, je pense que ça a été un "mal" pour un bien.

Prospection, développement, documentation, réalisations… Depuis un an, vous cumulez donc les casquettes !

Oui, et c'est ce que j'aime beaucoup dans ce job – même si évidemment, précisément pour cette raison, c'est bien d'être à plusieurs pour se répartir les tâches ! Continuer à démarcher, s'assurer que le premier lancement se passe bien… mais dans notre cas, la machine s'est rapidement lancée : nous avons signé à peu près dix clients au cours de notre première année, ce qui nous a permis de consolider notre produit, notre approche, et de lever des fonds – notamment pour recruter. Soit un emploi du temps, quand même, extrêmement chargé…

Après coup, as-tu le sentiment d'avoir commis, pendant cette première année, une ou plusieurs erreur(s) ?

J'en vois deux ou trois, même si l'avantage d'être trois cofondateurs, c'est de prendre les décisions à plusieurs et donc de se prémunir, dans la mesure de nos capacités, des fautes irréparables. Mais quand même, au début, nous avons par exemple recruté une alternante qui ne croyait pas au projet – parce que nous avions vraiment besoin de quelqu'un. Ça a été terrible, pour elle comme pour nous, et l'impact négatif sur notre moral, au moment où nous lancions la boîte (et que tout était encore fragile), a été très fort. Dans ces cas-là, l'important, pour tout le monde, est de savoir réagir très vite.

Autre erreur, mais très répandue à mon avis : au début, si nous avons beaucoup "pivoté", changé d'approches au fil des rencontres, nous nous sommes à mon avis trop cramponnés à une idée précise, à laquelle nous étions très attachés, mais qui ne suscitait aucun intérêt en face. Cela nous a fait perdre du temps, parce que nous continuions à le "pitcher" malgré tous les feux rouges qui nous faisaient face.

Enfin, une dernière, que nous sommes un peu en train de payer aujourd'hui : je pense qu'au début, galvanisés par l'intérêt que nous trouvions en face, nous avons eu trop tendance à dire «oui» à tout et à tout le monde… ce qui nous amène aujourd'hui à devoir développer beaucoup de choses, avec des ressources humaines encore limitées. Cela dit, toutes les erreurs que tu fais sont parties intégrantes de ton chemin, et t'apportent quelque chose.

Penses-tu qu'il est plus facile de monter une entreprise aujourd'hui qu'il y a quelques années ?

Déjà, il est très différent de monter une start-up et une entreprise "classique" : pour nous, pas besoin d'investissement immobilier, ni de se procurer du matériel lourd, etc. Ceci établi, il est indéniable que créer une start-up en France aujourd'hui est beaucoup plus facile qu'auparavant. Il y a vraiment beaucoup de ressources, d'outils, de gens bienveillants, et même

un environnement législatif particulièrement favorable : quand tu te lances dans un projet technologique innovant, par exemple, la BPI *te donne 30 000 euros ! C'est la* « bourse French Tech ». *Mais même au-delà de ça, ce qu'ils proposent en termes d'accompagnement est vraiment impressionnant.*

Après, c'est un exercice et un métier très difficile, parce qu'on peut se retrouver très seuls. Nous, la première année, on dormait peu, et on était tous les trois très stressés : tout repose sur tes épaules, et si tu prends des vacances, si tu as besoin de te reposer, tu ne peux déléguer à personne… Cela dit, nous trois, nous sommes relativement privilégiés : nous avons fait les écoles qu'il faut, par exemple, et sommes en mesure de rassurer notre entourage, nos clients comme les investisseurs. Mais est-ce aussi facile pour d'autres gens ? J'en doute.

Par ailleurs, je constate aussi que dans toutes les réunions d'entrepreneurs auxquelles je me rends, je suis quasiment toujours la seule femme. C'est un sujet sur lequel j'ai envie de m'engager, d'autant que je considère comme une force le fait que nous soyons une équipe mixte. Parce que la tech, c'est quand même un milieu hyper-masculin, et blanc. ■

SERVICE NATIONAL ENVIRONNEMENTAL : RETOUR SUR UNE INITIATIVE CITOYENNE

Fondateur de l'initiative SNE, *pour* Service national environnemental, *Boris Jaros nous livre un témoignage optimiste sur la possibilité d'éveiller concrètement l'intérêt de nos représentants politiques sur des enjeux d'avenir.*

Boris JAROS
30 ans, franco-allemand. Enseignant à *Sciences Po Strasbourg*, Président du *Collectif pour un service civique européen*, fondateur de l'initiative *SNE*.

Courant 2018, tout commence par la lecture, presque par hasard, d'un article du journaliste David Wallace, *The uninhabitable Earth* (*La Terre inhabitable*, en vf), publié l'année précédente dans le *New York Magazine*. S'il avait marqué les esprits outre-Atlantique, c'est peut-être parce qu'il faisait froid dans le dos : assumant sa volonté d'effrayer, l'auteur y listait impitoyablement les conséquences physiques du changement climatique : *« C'est, je vous le promets, pire que vous ne le pensez »*, commençait-il, avant de déclarer : *« En l'absence d'un ajustement significatif de la façon dont des milliards d'humains mènent leur vie, des parties entières de la Terre deviendront probablement presque inhabitables – et d'autres horriblement inhospitalières, dès la fin de ce siècle. »*

Soudaine prise de conscience

Encore peu familier des questions climatiques, mon premier réflexe a été de trouver l'article extrêmement pessimiste. Les négociations n'assuraient-elles par une augmentation des températures limitée à +1,5°C ? Ne disposait-on pas de centaines d'années pour agir, avant de ressentir des effets vraiment déplaisants ? Et puis, la Terre allait changer, mais ce n'était peut-être pas si grave, si ?

Malheureusement, si. Même si les engagements actuels sont tenus, la barre des 1,5° pourrait être franchie dès 2030, et atteindre 2 à 3° d'ici 2100. Et s'ils ne le sont pas, une augmentation de 4 à 6° sur la même période s'avère réaliste – soit le retour au régime climatique d'il y a 55 millions d'années, celui de la *« terre-étuve »*.

La rapidité du changement ne laissera alors aucune chance à l'adaptation naturelle d'une majorité d'êtres vivants. Dans ces conditions, l'hypothèse de la conservation en l'état d'une civilisation mondialisée et technologique comptant des milliards d'êtres humains devient insoutenable, tant en termes de nourriture que d'énergie. S'ensuivraient famines, guerres, et un effondrement démographique d'envergure "biblique".

Plus je lisais, plus je recherchais, et plus les sombres prédictions de l'article m'apparaissaient étayées. D'ailleurs, même les critiques négatives, émanant de scientifiques, portaient moins sur le fond que sur le choix d'alerter de manière si anxiogène, susceptible de ne susciter que découragement. Cette prise de conscience, brutale, me fit longuement osciller, de fait, entre colère et abattement, jusqu'à me faire perdre le sommeil.

A force d'en parler autour de moi, notamment avec mes amis Serge Giacomotto, Olivier Paté et Charlotte Faye, une chose devenait évidente : il nous fallait agir, alerter, tenter quelque chose. Car seule une société résiliente et soudée pourra faire face aux défis de demain. Ainsi est née l'idée du *Service national environnemental* (*SNE*).

Les avantages du *SNE*

Dans le contexte de la mise en place d'un *Service national universel* (*SNU*) en France, notre idée se voulait aussi simple qu'opérationnelle. Les missions de ce *SNE* – service national d'un genre nouveau, d'une durée d'un an pour les citoyens de 18 à 25 ans - seraient d'intérêt général et à but environnemental : ramassage des déchets, sensibilisation de la société civile aux enjeux environnementaux, lutte contre les îlots de chaleur, préservation des parcs nationaux, projets de reforestation… La liste est longue, de tout ce que l'on peut envisager !

Ainsi, ce *SNE* répondrait à deux défis : d'abord faire société aujourd'hui, par l'engagement citoyen ; ensuite préparer celle de demain, par l'action environnementale. Viser, en somme, une société résiliente et cohésive face au bouleversement climatique à venir. Sur le premier point, nous étions convaincus de pouvoir ainsi réduire les tensions qui déchirent la société française : mobiliser toute une classe d'âge, pour travailler à une même cause, permettrait de redonner un sens plein à la notion de «vivre-ensemble» aujourd'hui si fragilisée.

Sur le second, nous estimions que former un front commun de la jeunesse, face au changement climatique, produirait des bénéfices aussi directs qu'indirects.

Exemple d'un bénéfice direct : les missions réalisées permettraient l'internalisation des coûts économiques de notre impact environnemental (notamment la pollution des eaux et des sols). Et exemple d'un bénéfice indirect : par sa dimension éducative, le *SNE* permettrait une nécessaire accélération de la prise de conscience collective, produisant un cercle vertueux au sein duquel chaque personne physique ou morale serait incitée à prendre part à l'effort collectif.

En outre, sur les scènes européenne et internationale, la mise en place du *SNE* permettrait à la France de démontrer sa proactivité et d'inciter, par son exemple, à l'adoption de dispositifs comparables chez ses partenaires. Projet pilote français, le *SNE* aurait ainsi naturellement vocation à s'étendre au niveau européen, à être promu à l'étranger.

Un intérêt inespéré

Forts de notre proposition, nous nous adressons alors – en tant que simples citoyens – à qui de droit, c'est-à-dire aux décideurs politiques, et plus particulièrement à nos représentants élus. Soyons francs : nous avions peu d'espoir d'aboutir à un quelconque résultat, mais étions déterminés à "bousculer" le monde politique – quitte à faire l'effet d'une goutte d'eau sur une pierre chaude !

Pour bien faire les choses cependant, nous travaillons comme des «représentants de groupes d'intérêt», en décidant de "surfer" sur les débats portant sur la mise en place du *SNU*, et identifions minutieusement les parties prenantes susceptibles de se rendre à nos arguments : commissions législatives pertinentes du Sénat et de l'Assemblée nationale (Environnement, Education…), ministères compétents, régions, Présidence de la République – hors considérations partisanes.

Au total, une note technique est rédigée, et 300 courriers préparés. Et contre toute attente, dix jours après notre envoi groupé et alors même que nous nous apprêtions à jeter l'éponge, tristement satisfaits d'avoir *tout de même* essayé quelque chose… c'est l'effervescence ! Des lettres arrivent, nos boîtes mails se

remplissent. Parfois directement, parfois via leurs collaborateurs, les élus nous répondent ! La plupart émettent des encouragements, nous poussent à poursuivre notre action, au service d'une idée qu'ils jugent bonne. Puis ils nous envoient des documents, des propositions de questions parlementaires à adresser au gouvernement, des suggestions de mises en relation, des idées d'amendements, celle d'une tribune à faire paraître dans la presse nationale…

Nous convenons surtout d'une dizaine de rendez-vous, avec des élus de tous bords, liés aux oppositions comme à la majorité. Le point culminant ? Une invitation au *Ministère de la transition écologique*, aux côtés d'autres associations, afin d'exprimer notre idée, dans le cadre d'une consultation, face aux cabinets de deux Ministres. Dans la foulée, une Secrétaire d'Etat nous propose même un rendez-vous, que nous n'avons malheureusement pas pu honorer du fait de nos contraintes professionnelles respectives.

Tout va très (trop ?) vite

Ce rendez-vous manqué raconte quelque chose, au même titre que notre volonté avortée - toujours par manque de temps – de reproduire l'expérience au niveau du Parlement européen (cette fois par voie électronique !). Ne pouvant nous dédier à plein temps à ce projet, manquant de ressources pour assurer un suivi réaliste d'envois massifs (sans même parler d'éventuels rendez-vous physiques à Bruxelles ou Strasbourg), nous sommes, en quelque sorte, victimes de notre succès… et surtout rattrapés par la réalité opérationnelle.

Au départ, nous ne souhaitions que "faire du bruit", en tant que citoyens soucieux de l'avenir ; six mois plus tard, nous nous retrouvons face à l'injonction de mettre en œuvre une expérimentation concrète, en lien avec l'écosystème associatif du Service civique, et de produire une proposition de politique publique, dans un dialogue avec des élus et administrations ! C'est un peu trop pour nous à ce moment-là de nos vies, trop vite, sur un délai trop court, et avec un manque criant de ressources.

C'est alors que l'on nous parle, pour la première fois, d'un autre groupe de jeunes bénévoles, qui travaillerait apparemment sur l'idée d'un «Service civique européen», avec une démarche proche de la nôtre, et un projet d'expérimentation dans le Grand-Est. Excellente nouvelle ! Nos chemins se croiseront rapidement.

L'optimisme reste d'actualité

Notre initiative citoyenne en est restée là, aujourd'hui, de ses démarches, et il reste pour nous difficile d'évaluer à quel point notre action a pu contribuer à orienter, voire même à teinter les débats. Mais nous sommes convaincus qu'avec de nombreux autres acteurs, nous avons pu aider à ce que la question environnementale et climatique soit davantage considérée, dans le contexte d'un réel projet de politique publique du gouvernement ; et contribuer à installer davantage la conscience de ces enjeux dans l'esprit des décideurs.

Par différentes voies, nous avons tous poursuivi nos engagements – notamment environnementaux – dans le secteur privé, public, associatif, ou encore à travers l'enseignement. De mon côté, par exemple, en tant que Président du *Collectif pour un service civique européen* (fondé par son actuel Directeur Benjamin Sibille), j'ai à cœur de plaider notamment pour les synergies entre action gouvernementale et engagement civique – notamment pour le Service civique. L'un de nos partenaires, *Ecogenia*, travaille d'ailleurs précisément sur une expérimentation de type *SNE* en Grèce, avec là aussi le soutien d'élus.

Le *SNE* n'a donc sans doute pas dit son dernier mot ! Mais plus globalement, de cette expérience je tire tout de même deux enseignements majeurs, d'autant plus intéressants qu'ils paraissent contre-intuitifs dans le climat sociétal actuel : premièrement, lorsque société civile et sphère politique sont alignés, tout paraît possible ! C'est l'une des grandes forces de nos démocraties. Deuxièmement, non, il n'est pas impossible pour des citoyens de faire entendre leur voix au niveau des élus, de défendre leurs idées face à eux. Vraiment !

Et s'il ne s'agit pas ici de verser dans la naïveté - d'ignorer par exemple que nos profils respectifs nous rendent sans doute plus "audibles" que d'autres -, je tiens à témoigner du fait qu'à condition de ne pas espérer tout, tout de suite, un dialogue reste possible avec nos représentants. La totalité des élus rencontrés, dans notre cas, se sont montrés bienveillants, à l'écoute, et sincèrement encourageants – certains n'hésitant pas d'ailleurs à nous proposer des pistes concrètes d'action… ■

SYNDICALISME : FAIRE FRONT COMMUN

Auparavant engagée « dans des associations, plutôt côté écologie, mais aussi sur les questions de pauvreté », *Anne Le Corre a cofondé il y a deux ans le* Printemps écologique, *un éco-syndicat visant à faire pénétrer l'impératif écologique au cœur du dialogue social, et qui dispose désormais d'élus dans différentes entreprises. Retour, avec elle, sur cette initiative originale, et les relations entre syndicalisme et "nouveaux salariés".*

Anne LE CORRE
29 ans, co-fondatrice du syndicat *Printemps écologique*. Militante féministe, co-créatrice de la *Fresque du sexisme*.

En 2020, vous lancez, notamment avec Maxime Blondeau de la Promo#2 de* Social Demain, *un syndicat original : le* Printemps écologique. *Pourquoi ?

En tant que salariés, nous étions à la recherche d'un maximum de leviers pour faire bouger les entreprises et les transformer. Il ne s'agissait donc pas, au départ, tant de créer un syndicat que d'actionner un maximum d'outils parmi les plus efficaces pour aller dans ce sens. Or, il faut le dire, l'outil syndical a su faire ses preuves, y compris dans sa capacité à intégrer le plus grand nombre possible de salariés autour de plusieurs questions : comment transformer nos modèles de production, la façon dont on consomme, dont on produit ? Comment interroge-t-on la place centrale qu'occupe le travail dans nos vies ? Enfin, nous considérions que le dialogue social comme la négociation collective devraient accorder une bien plus grande importance aux enjeux écologiques.

As-tu le sentiment que votre démarche a été rapidement comprise, ou au contraire mal reçue ?

Non, elle a été bien comprise, et même bien accueillie à plein de niveaux… Même si du côté des autres syndicats, l'indifférence a plutôt régné, au départ. Cela dit, ils font désormais de plus en plus attention à nous - ce qui va dans le bon sens. Au niveau des directions, l'accueil reste très relatif au contexte de chaque entreprise : en tant que nouvel acteur du dialogue social, notre étiquette syndicale est moins stigmatisante qu'elle peut l'être pour d'autres syndicats… Ce sont les salariés adhérents du Printemps écologique *qui décident*

de la posture qu'ils souhaitent avoir vis-à-vis de la direction, entre rapport de force et co-construction, et des sujets qu'ils souhaitent porter. Nous, nous sommes vraiment là pour les soutenir, les outiller, les accompagner dans leurs actions.

Il y a donc une grande hétérogénéité des actions menées d'une entreprise à l'autre ?

Oui, c'est très variable. Il y a trois grands niveaux : d'abord, celui de la sensibilisation aux enjeux ; puis la transformation des conditions et organisations du travail (impact des locaux, alimentation à la cantine, mobilité des salariés…) ; enfin, la partie changement, transformation profonde des modèles – notamment d'affaires. Chacun vise le niveau qu'il peut et souhaite atteindre, ce qui, forcément, est reçu de manière plus ou moins chaleureuse par les directions.

Quelle est la sociologie de vos adhérents ? Néo-syndicalistes ? Syndicalistes déçus ?

La moyenne d'âge de nos adhérents est sans doute inférieure à celle que l'on trouve dans les syndicats traditionnels mais à date, nous avons une représentation assez hétéroclite en termes de générations – exception faite des retraités, conséquence de la jeunesse du Printemps écologique.

Pour le reste, nous accueillons, surtout dans les PME – dont on sait qu'il s'agit en général de déserts syndicaux -, une grande majorité de gens qui n'ont jamais été syndiqués auparavant ; mais qui sont engagés sur les questions de transition écologique et sociale, et voient donc dans notre nouveau syndicat quelque chose qui leur parle plus. Il s'agit alors, pour eux, d'une opportunité d'aller plus loin dans leur engagement, d'avoir plus d'impact. Face à eux, on trouve une seconde catégorie d'adhérents issus plutôt de grandes entreprises, et qui ont déjà eu des mandats. Ils doivent représenter environ un quart de l'ensemble.

As-tu identifié des points de blocage, ou des obstacles spécifiques à lever pour accroître l'audience de ton, voire de l'ensemble des syndicats ?

Concernant le syndicalisme, il s'agit vraiment d'un outil complexe, qui n'encourage pas forcément, aujourd'hui, les salariés à s'engager. Je crois qu'il y a vraiment une marche à gravir pour parvenir à s'emparer de cet outil. Et cela mériterait, à mon sens, d'être simplifié – et pas dans le sens des ordonnances Macron, bien entendu, où l'on simplifie en en profitant pour diminuer les ressources des représentants, mais plutôt avec le double objectif d'une plus grande lisibilité et d'une augmentation des moyens. Aujourd'hui, la perte de vitesse des syndicats est due à une quantité de facteurs, dont la complexification de ces organisations – qui, au bout du compte, se fait au détriment des salariés.

Comment, selon toi, changer cet état de fait ?

Aujourd'hui, dans la façon dont il est fait, le système du dialogue social met en concurrence permanente les syndicats. Or au moment des élections, le taux de participation est très faible : sur 29 millions de travailleurs, dont 25 millions sont actifs, seuls 5 millions votent pour des syndicats ! Ce qui pousse trop souvent ces derniers à se faire concurrence au sein des entreprises. Or il nous semble important qu'il y ait une offre syndicale plus riche - notamment pour les salariés qui souhaitent s'engager pour la transformation écologique, mais ne s'y retrouvent pas dans les propositions des syndicats traditionnels.

Un autre constat auquel l'on se heurte aujourd'hui, c'est que si l'on souhaite proposer une diversité, enrichir l'offre en faisant émerger un ou des nouveau(x) syndicat(s) - pour peut-être plus parler aux salariés d'aujourd'hui -, cela reste très difficile. Par exemple, il faut deux ans d'ancienneté pour qu'un nouveau syndicat puisse proposer des listes aux élections professionnelles. C'est très très long, pour une nouvelle structure.

Pour nous, aujourd'hui, la première priorité porte d'ailleurs sur les élections professionnelles qui arrivent, fin 2022 / début 2023. Tous les jours, des gens viennent nous voir pour nous demander comment ils peuvent se présenter à ces élections, comment constituer une liste, comment mener campagne puis comment, une fois élus, faire bouger les choses. La bonne nouvelle, en tout cas, c'est que s'engager n'a pas l'air de faire peur, pas plus que d'utiliser des termes comme «syndicat» ou Printemps écologique. *Et c'est tant mieux !* ■

OUVERTURES
REGARDS CROISÉS

Témoignages plus personnels (sur le refus de suivre un parcours tout tracé, un accident marquant, l'expérience de la parentalité...), textes plus "libres" dans leur forme, articles dédiés à des thèmes plus spécifiques (réponses à la crise énergétique, insertion sociale des jeunes dans la Meuse, rôle des sciences sociales dans la vie de l'entreprise), les travaux qui suivent en disent long, eux aussi, sur la diversité des trajectoires et la richesse des préoccupations des membres de la troisième Promo. A chaque fois, l'un ou l'une d'entre eux (et même un collectif de cinq personnes !) a tenu à s'exprimer sur un sujet qui lui tient à cœur, au-delà des pistes proposées par les animateurs. Alors... carte blanche !

UNE JUSTE REMISE EN CAUSE

En janvier dernier, la jeune doctorante, enseignante et consultante Chloé Daviot a été victime, en pleine ville, d'un accident de voiture causé par une mère célibataire en situation de stress extrême. Se penchant à nouveau, ici, sur cet événement et les échanges qui ont suivi, elle réinterroge la place du travail dans nos sociétés, en fonction des profils concernés.

Chloé DAVIOT
27 ans, doctorante en CIFRE sur le dialogue social et l'impact des expertises diligentées par les CSE et les OS dans le cadre de restructurations. Consultante chez *Sextant Expertise.*

24 janvier 2022 : enfin, ma rentrée ! Trombinoscope en tête, programme de l'année verrouillé, cahier, stylo… je suis prête. Heureuse de pouvoir vivre d'un "métier-passion", et épanouie d'enseigner les relations professionnelles aux responsables RH de demain.

Mais ça, c'était juste avant que tu ne percutes mon véhicule. De plein fouet.

Tôle froissée…

Un bruit assourdissant, une odeur de brûlé, un trou noir. J'entends les riverains prévenir les pompiers, je réalise ce qu'il vient de se produire. Aussitôt, je réclame mon téléphone, une idée fixe en tête : prévenir la responsable du Master, car je ne vais bien évidemment pas pouvoir venir travailler ce matin ; modifier l'emploi du temps pour que mes étudiants du matin puissent rattraper ce premier cours. Quant à ceux de cet après-midi… j'ai bon espoir d'être sortie à temps de l'hôpital pour leur livrer mon enseignement.

Ceci fait, je peux, enfin, attendre les pompiers.

Tu viens me voir, me parler et me présenter tes excuses. Entre tes sanglots, ta rapide respiration, mes douleurs et mes pleurs, je ne comprends pas tout mais t'entends répéter sans cesse : *« Je ne voulais pas vous faire de mal, je suis désolée. »* Nous sommes interrompues dans ce moment par

la voix d'un homme, qui vient de surgir de son véhicule : *« Quelqu'un pourrait-il déplacer ces voitures ? Il faut que j'aille travailler, et on ne peut pas passer. »* Des riverains s'exécutent, et t'interpellent : *« Mais Madame, il y a un enfant sur la banquette arrière ! »* Sous le choc, tu avais oublié que ton fils de 3 ans était harnaché dans son siège auto…

…ET CONSÉQUENCES

Policiers, pompiers arrivent ; je suis emmenée à l'hôpital qui me livre bientôt son diagnostic : mâchoire fêlée et luxée, épaule luxée, coccyx cassé. Une opération est envisagée pour ma mâchoire mais, de mon point de vue, c'est impossible. En effet, je suis :

- Une doctorante en fin de thèse, et par conséquent en fin de financement. Je ne dois pas – pardon -, je ne PEUX pas perdre de temps ;
- Une enseignante, qui ne sera pas remplacée, et dont les étudiants ont besoin de disposer de bases solides en relations sociales pour devenir de "bons" DRH ;
- Une consultante, dont les clients ont besoin d'accompagnement et de conseils, au sortir de cette folle période de crise sanitaire.

Quelques jours plus tard, tu te rends à mon domicile pour établir le constat. Soucieuse, cachée derrière un immense bouquet de fleurs, tu te confonds en excuses… et m'explique ta situation : *« Je suis maman célibataire, sans solution de garde pour mon fils. Avec les contraintes sanitaires, je devais l'emmener faire un test antigénique à la pharmacie pour qu'il puisse retourner à l'école – et moi au travail. J'étais stressée à l'idée que ce test soit positif, ce qui m'aurait contrainte à le garder à la maison. J'étais tellement stressée. Je vous ai vue, j'ai vu votre véhicule, mais je voulais aller à la pharmacie, alors j'ai avancé comme si vous n'étiez pas là. Je vous ai vue. Je ne sais pas pourquoi je n'ai pas freiné. J'étais stressée. »*

Aujourd'hui, avec le recul, j'ai compris à quel point cet accident, à plus d'un titre, n'était que le reflet de la place prise par le travail dans notre société. Refaisons le tour des protagonistes, un à un.

LE TÉMOIN PRESSÉ : EFFET MIROIR

D'abord, ce monsieur en costard gris, certes peu concerné par la situation, qui a mis de côté la dimension humaine de l'accident, obnubilé par son travail – ou du moins par le fait que cet imprévu, interrompant son trajet, risquait de le mettre en retard. Est-il à blâmer ? Je ne pense pas : il a simplement considéré, dans la balance des choses, que la priorité était à donner à son travail plutôt qu'à l'accident. Peut-être devait-il signer un important contrat, ou assister à un rendez-vous essentiel à la bonne marche économique de son entreprise ? Et à vrai dire, peu importe : qu'aurait-il pu faire face à la situation, hormis attendre les secours avec nous ? Non, son choix était fait.

Peut-être que je considère qu'il n'est pas à blâmer parce qu'au fond, je le comprends, et qu'en me projetant je pense que j'aurais pris la même décision que lui. Je suis attachée à mon travail – ou plutôt à mes emplois, parce que je les ai choisis. Je me définis *au travers* de ma vie professionnelle, car j'y suis épanouie tandis qu'elle comble tant mes besoins primaires que secondaires. Mes emplois ont du sens pour moi, et je considère qu'ils présentent un intérêt sociétal.

Pour toutes ces raisons, la «déconnexion» ne fait pas vraiment partie de mon vocabulaire… pas plus, à vrai dire, que l'équilibre entre mes vies privée et professionnelle. Une submersion de la première par la seconde constitue-t-elle un motif de fierté ? Non, il s'agit plutôt d'une dérive, contre laquelle je dois lutter. Est-il vraiment nécessaire, dans ces lignes, de s'étendre sur les divers risques physiques, psychiques et mentaux engendrés par le travail ? On en entend régulièrement parler…

LA MÈRE SOUS PRESSION : UN DÉCALAGE

Quant à toi, enfin. Lorsque tu m'as expliqué que tu étais stressée à l'idée de ne pas pouvoir travailler, je crois bien avoir souri – parce que j'ai cru alors t'avoir comprise. Bien sûr ! Toi aussi, tu accordes une (trop ?) grande importance à ton travail ! D'ailleurs, il m'arrive moi-même couramment d'être suffisamment stressée par mes activités… pour que ma conduite ne soit pas des plus prudentes. Bref : ça aurait pu aussi m'arriver, moi aussi je suis une passionnée !

Pourtant, en creusant un peu, en discutant un petit moment avec toi, j'ai compris qu'en réalité, nos situations n'étaient pas si comparables que cela. Toi, tu n'as pas un "métier-passion" ; seulement un "métier-raison". Tu travailles, en somme, exclusivement pour subvenir aux besoins essentiels de ton foyer – car on le sait tous, c'est très dur d'être mère célibataire. Et tu étais donc stressée, avant tout, à l'idée de pouvoir perdre ton emploi. Car ça, tu le sais bien : tu ne peux pas te le permettre.

Si cette histoire me démontre une chose, c'est que les réflexions autour du «travail» ne sont pas exhaustives, et que le rapport à ce dernier varie chez chaque indi-

vidu. A la lumière de cet accident, j'ai eu l'occasion de réfléchir et de me questionner sur la place qu'il occupe dans nos existences respectives. Quand toi, tu stresses pour ton travail, c'est par peur de le perdre ; dans mon cas, il est plutôt question d'une quête perpétuelle de sens et d'épanouissement.

Aujourd'hui, nous entendons massivement parler d'une «Grande Démission», née du retour en force d'une forme de «quête de sens au travail.» Or, cet accident le démontre, il faut savoir mettre en perspective la nature même des maux liés au travail, sous le prisme de la place que ce dernier prend dans la société, avec le statut des personnes concernées : ceux qui ont la chance d'avoir des "métiers-passion", face à ceux qui s'agrippent intensément à un "métier-raison".

Ne braquer les projecteurs que sur le sens au travail, c'est laisser dans l'ombre toutes les personnes qui ne peuvent pas se payer le luxe d'aborder ces questionnements-là. C'est faire d'eux des invisibles, dont le travail – pourtant essentiel pour notre société – n'a que peu de valeur au regard des problématiques récentes, soulevées par la crise de la Covid-19… ■

LES SCIENCES SOCIALES, AU SERVICE D'UNE PRISE DE DÉCISION ÉCLAIRÉE D'UN POINT DE VUE SOCIAL ET CULTUREL

Dans la mouvance des articles de Laure Squarcioni et Yann-Maël Larher pour le rapport d'étonnement de la promo#2, l'anthropologue Amélie Aubert-Plard milite ici pour un dialogue renouvelé entre chercheurs en sciences sociales et organisations non académiques (dont les entreprises).

Amélie AUBERT-PLARD
33 ans, anthropologue, « chercheuse impliquée ». Jeune docteure au *Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative* (*CNRS-Nanterre*). Ex-salariée du *Groupe Danone*, elle est aujourd'hui indépendante et enseigne également à l'*Université Rennes-2*.

Tout le monde en convient : nous évoluons désormais dans un monde dit «VUCA», c'est-à-dire, dans sa traduction française, «*Volatile, incertain, complexe et ambigu*». Pour le dire plus clairement, tout va plus vite (nous compris !), ce qui nous pousse collectivement à penser solutions à court terme, cellules de crise, voire remèdes miracles pour tenter de se donner la sensation d'avoir encore prise sur un environnement instable, en perpétuelle reconfiguration.

Dans le même temps – et peut-être précisément pour cette raison -, il me semble que l'on mobilise assez peu des chercheurs - anthropologues, sociologues, ethnologues -, dont le métier est précisément… de contribuer à une meilleure compréhension de la vie en société ! Pourtant, les organisations non académiques (entreprises privées, collectivités territoriales, associations, ONG, etc.) n'auraient-elles n'auraient-elles pas tout à gagner, pour contribuer à bâtir un monde plus inclusif et plus durable, à davantage faire appel aux sciences sociales ?

Ne plus avoir peur de la complexité

En premier lieu, une évidence : les sciences sociales permettent de comprendre, en profondeur, les enjeux de société, et parmi ceux-ci même les plus contemporains. Transition écologique, "sobriété" si à la mode ces jours-ci, vieillissement de la population, problématiques liées à l'inclusion ou encore à la "Grande Démission", etc. Comment ? En explorant, pour chacun, leurs causes ; en les contextualisant au regard des autres phénomènes de société ; en cartographiant les acteurs concernés ; en confrontant la diversité des manières de le percevoir ; et en décortiquant la mise en œuvre des éventuelles solutions… pour ensuite expliciter les éventuels écarts entre intentions et effets produits.

Elles proposent également des grilles de lecture pour décrypter, le plus finement possible, les logiques identitaires et les modes de fonctionnement des collectifs, c'est-à-dire des groupes sociaux - clients, consommateurs, usagers, bénéficiaires, habitants, employés, étudiants… Les sciences sociales s'efforcent de saisir la spécificité d'un groupe donné, le socle sur lequel repose le sentiment d'appartenance de ses membres, leurs idéaux et représentations collectives, pratiques quotidiennes, habitudes et contraintes… ainsi que les relations que ce groupe entretient avec les autres groupes sociaux (convergences, divergences, éventuelles incompréhensions et tensions).

Quoi qu'on en dise, la société est complexe ! Pour dépasser les raccourcis et interprétations de bas étage – et donc, surtout, éviter de tourner en rond -, ne faudrait-il pas davantage prendre le temps d'appréhender, en finesse, cette complexité ? Même si cette incantation n'est pas trop dans l'air du temps, ni "vendeuse" en aucune façon, elle assure déjà un premier pas vers des actions "impactantes".

"Réconcilier" deux mondes apparemment opposés

D'un côté, les chercheurs en sciences sociales, plutôt coutumiers d'une observation et d'une analyse sur un temps long ; de l'autre, les "opérationnels", quelle que soit la structure dans laquelle ils évoluent, confrontés au quotidien à des urgences apparemment indépassables, à une logique de résultats leur laissant peu le temps de lever la tête du guidon.

Dans un premier temps, il conviendra de faire imploser les clichés : non, les chercheurs ne sont pas que des professeurs Tournesol déconnectés des réalités (ce qui, au demeurant, serait un comble). Et non, pour ceux qui se confrontent quotidiennement au terrain, aux décisions stratégiques de leur association, collectivité ou entreprise, «prendre son temps» n'est pas forcément synonyme de «perdre son temps».

Ainsi, pour une telle structure, faire appel à un chercheur en sciences sociales ne devrait pas s'envisager comme s'autoriser "une cerise sur le gâteau, pour faire bien", comme "un petit truc en plus à condition de parvenir à dégoter un budget"… mais plutôt comme un incontournable pré-requis, la première étape fondamentale de tout projet dont on espère réellement qu'il verra le jour, *en toute connaissance de cause*.

La temporalité : un faux problème

Car si les chiffres sont éclairants, ils ne sont pas suffisants pour expliciter la complexité du réel ; si une étude "quali" peut décrire une réalité, elle est sous-exploitée si ses données ne font pas l'objet d'une analyse scrupuleuse. En outre, si espérer atteindre la compréhension profonde d'un phénomène en une semaine relève de l'impossible gageure… un gros trimestre peut déjà suffire à obtenir de précieux résultats, si une méthodologie solide a été mobilisée. Il s'agit donc pour les opérationnels de ne pas espérer pouvoir aller plus vite que la musique, mais pour les chercheurs de ne pas exiger non plus un temps démesurément long pour aboutir à quoi que ce soit de consistant.

Plus concrètement, il s'agit de respecter les étapes et principes-clés d'une méthode de recherche scientifique que l'on pourrait qualifier de "classique" :

- Problématisation : s'assurer de la nature du problème et identifier les lacunes de connaissance ;
- Enquête : repartir de l'état de l'art (c'est-à-dire capitaliser sur le savoir déjà acquis), et selon les cas mener des études qualitatives sans jugement ni parti-pris grâce au partage du quotidien des individus (observation participante) ou à l'écoute de leurs témoignages (entretiens semi-directifs, individuels et/ou collectifs) ;
- Analyse : robuste et systémique, basée sur le croisement des données, et cherchant à conférer du sens à l'ensemble, dans une logique à la fois «macro» et «micro».

De plus, afin que le savoir généré ne reste pas abstrait et/ou enfermé dans un rapport rangé dans un placard, il me semble primordial de rajouter une quatrième et dernière étape, à savoir la traduction des résultats de la recherche en pistes d'amélioration et/ou recommandations stratégiques et opérationnelles.

Pour chacune de ces phases, il est nécessaire néanmoins de se fixer des deadlines précises et réalistes, tout en réservant un espace à la créativité et à la co-construction entre commanditaires et chercheurs.

Quel "retour sur investissement" pour les organisations ?

On peut en lister au moins quatre. Une telle démarche, en effet, leur permettra de :

- *Gagner en empathie* : en réalisant que si le groupe d'individus sur lequel souhaite agir l'organisation (soit leur «cible») ne se comporte pas comme attendu, il n'est sans doute animé ni par la bêtise ni par un simple esprit de contradiction. Non, souvent, d'autres logiques sont à l'œuvre (dont certaines, au demeurant, ne sont pas conscientes), qui permettent de mieux comprendre ces comportements. ;
- *Se challenger* : en renforçant leur capacité à prendre du recul, à être davantage réflexif sur leurs propres biais, intentions et pratiques, et donc à penser différemment et perdre en condescendance (que celle-ci soit réelle ou ressentie) ;
- *Se positionner* clairement, et en toute connaissance de cause, sur leurs envies, leurs actions, voire la place qu'elles occupent dans la société, et le rôle social qu'elles jouent ou peuvent jouer.
- *Gagner en efficacité* : en priorisant leurs projets, en révisant, améliorant voire en réorientant totalement les solutions envisagées de prime abord pour que celles-ci viennent davantage répondre à un besoin et/ou diminuer le poids d'une contrainte – soit, dit autrement, pour qu'elles contribuent à apaiser le quotidien des individus du groupe-cible.

Ainsi, les sciences sociales ne visent pas à apporter du «plus» mais du «mieux» à leurs organisations, comme à leurs «cibles». En définitive, elles permettent aux organisations de prendre des décisions éclairées d'un point de vue social et culturel… et donc de devenir des acteurs plus engagés dans le sens d'un monde plus inclusif et plus durable.

Un nécessaire pas l'un vers l'autre

Si l'on souhaite réellement avancer ensemble, dans un environnement de plus en plus heurté sinon conflictuel, il m'apparaît utile que certains groupes sociaux n'adoptent pas un regard au mieux indifférent, sinon méprisant ou misérabiliste (soit les deux facettes d'une même condescendance), à l'égard d'autres groupes.

Aux organisations non académiques, alors, de retrouver confiance en la science (plutôt qu'en les solutions à court-terme, et toutes faites, des cabinets de conseil par exemple…), de se défaire de leurs préjugés sur les chercheurs, de considérer plutôt ces derniers comme des partenaires-clés, notamment dans les premières phases de leurs projets. Pour ce faire, il s'agit de mieux leur faire connaître les sciences sociales, et de valoriser à leurs yeux les avantages concrets qu'ils pourraient en tirer.

Et aux chercheurs, parallèlement, d'accepter de travailler hors du monde académique. Il s'agit en effet d'abattre la barrière symbolique qui empêche sociologues et anthropologues d'assumer la traduction de leurs résultats de recherche et d'accompagner décideurs et opérationnels vers des actions plus averties, d'un point de vue social et culturel. La société manque cruellement de chercheurs en sciences sociales, rigoureusement formés, aspirant à travailler avec des «commanditaires» publics (et plus encore, privés).

Sur ce dernier point, il faut d'une part réinterroger la formation des jeunes générations (notamment pour leur montrer l'éventail complet des voies professionnelles possibles, tout en continuant à défendre l'importance du doctorat en tant que formation solide, par le biais de financements tels que la *CIFRE*) ; et d'autre part faire mieux reconnaître ces statuts hybrides de «chercheurs impliqués», qui défendent la mise en œuvre d'une science sociale rigoureuse, à des fins sociétales. ■

CRISE ÉNERGÉTIQUE : SYMBOLE DE NOS ERRANCES, CREUSET D'UN RENOUVEAU ?

Ancien Président de la FAGE *devenu doctorant au* Commissariat à l'énergie atomique *(*CEA*) et référent Provence à la* Société française nucléaire Jeune génération *(*SFEN JG*), Jimmy Losfeld s'efforce ici de dissiper les divers présupposés et d'envisager la meilleure politique énergétique à mener pour demain.*

Jimmy LOSFELD
30 ans, doctorant au *CEA*, référent Provence à la *SFEN JG*. Ancien président de la *FAGE* (2016/2018).

La crise énergétique qui fait rage a plusieurs origines conjuguées : augmentation de la demande liée à la relance d'activité post crise sanitaire, forte dépendance de nos sociétés aux énergies fossiles, marché européen de l'électricité défaillant, et surtout conflit engagé par la Russie en Ukraine, avec un impact géopolitique sur les prix et l'approvisionnement en gaz.

Une crise inévitable ?

En premier lieu, il apparaît donc important de saisir que la crise actuelle n'a pas pour origine le dérèglement du climat - en tout cas, pas directement. Si certaines de ses causes sont conjecturelles, et donc difficilement prédictibles, il était inévitable que, tôt ou tard, une telle crise énergétique advienne : nos sociétés restent extrêmement gourmandes en énergie fossile, même en France. La diminution inéluctable de ces ressources dans les sous-sols (que nous consommons quelques millions de fois plus rapidement qu'elles ne sont capables de se renouveler) ne peut que provoquer, à terme et sans anticipation, des problèmes d'approvisionnement, de pénurie et d'inflation.

Il y a donc un double enjeu à agir, tant pour assurer notre souveraineté énergétique que pour lutter contre le réchauffement climatique, dont le principal moteur est la combustion de ces énergies fossiles. Nous n'avons jamais connu de défi d'une telle ampleur. Lors d'une crise comparable – les chocs pétroliers des années 70 -, le courage politique de l'époque, notamment du gouvernement Messmer et des industriels, avait permis à la France de réduire grandement sa dépendance au pétrole et au charbon. Mais aujourd'hui, le contexte a bien changé, en particulier du fait de notre prise de conscience écologique. En plus de la clairvoyance et du courage politique, notre réponse à la crise énergétique doit être technique *et* sociale, se décliner à l'échelle collective *et* individuelle, être à la fois européenne, nationale et citoyenne.

POUR UNE VÉRITABLE EUROPE DE L'ÉNERGIE

Européenne, car c'est à cette échelle que s'est construit le marché de l'électricité, aujourd'hui défaillant. Sa dérégulation a été pensée comme un dogme, et la déconstruction des monopoles d'Etat n'a pas permis d'en faire baisser les prix. Des effets d'aubaine ont même permis à certains d'abuser du système. La concurrence au niveau de la fourniture d'électricité a permis une aberration : l'émergence de fournisseurs "alternatifs"„ qui ne produisent pas le moindre KWh mais abusent des mécanismes comme l'*Accès régulé à l'électricité nucléaire historique* (*ARENH*) pour leur propre profit, au détriment de clients auxquels ils n'hésitent pas à exhiber leur visage grimé en vert.

Par ailleurs, la montée en puissance des Energies renouvelables intermittentes (ENRi), prioritaires sur le réseau, pose de nombreux défis techniques, nécessitant des investissements pour adapter les réseaux de transport de distribution électrique – des coûts, au demeurant, trop souvent déduits de ceux affichés des ENRi. Entendons-nous bien, les énergies renouvelables font partie de la solution, mais penser que leur seul déploiement sera sans conséquence et résoudra le défi énergétique relève de la chimère.

A l'heure actuelle, la production électrique des états-membres de l'Union rejette encore beaucoup de gaz à effet de serre. Pour autant, le nécessaire déploiement des ENRi doit s'accorder aux particularités de chaque nation. L'Europe se considérant comme un espace de solidarité, elle doit afficher une politique volontariste en matière de régulation du marché, pour juguler les effets d'aubaine, mais aussi assumer une véritable politique en matière de définition de son "mix énergétique".

La souveraineté énergétique repose à la fois sur une capacité à définir sa propre politique industrielle (et donc tenir compte de l'impératif écologique) et sur un impératif social : faciliter l'accès de tous à tous les services et besoins élémentaires (services publics, production alimentaire, mobilité, chauffage, etc.) L'Europe ne peut donc se permettre d'avoir, à ce sujet, 27 approches distinctes et non coordonnées. Il est indispensable de renforcer la coordination sur les sujets de transition énergétique et de susciter l'adhésion au sein de l'UE.

A ce titre, les récentes annonces de la Présidente de la Commission Ursula von der Leyen vont dans le bon sens (pour résoudre la crise du marché de l'électricité), il faut aller beaucoup plus en profondeur, s'attaquer aux modes de production électrique des pays membres et utiliser le levier de la valeur carbone, comme le préconisait récemment l'économiste Christian Gollier. L'Europe doit établir une taxe carbone unique et rationnelle, garante d'une politique à la fois écologique et sociale. Or toute politique climatique efficace implique la minimisation de son impact sur le pouvoir d'achat des ménages, la priorisation des mesures au coût par tonne de CO_2 le plus faible, et une meilleure évaluation socio-économique des politiques publiques (à commencer par le bilan de l'ouverture des marchés).

PROFITER DES ATOUTS FRANÇAIS

Nationale, car la politique énergétique française a trop longtemps été caractérisée par l'incohérence, les revirements et le manque d'ambition. Reposés sur les glorieux lauriers du Plan Messmer (qui a effectivement fait de notre pays le premier occidental à avoir quasiment décarboné son mix électrique), nous avons focalisé nos discussions sur de faux débats énergie nucléaire/énergies renouvelables, quand il aurait fallu agir sur les 45% d'énergie finale consommée annuellement liée aux sources fossiles.

A ce titre, aucun bord politique ne peut se vanter d'avoir agi, ces 40 dernières années, en faveur d'une politique énergétique réellement écologique, ni même efficace. Une grande partie de la gauche (hors PCF) s'est embourbée dans le «syndrome chinois», diabolisant une énergie nucléaire qui constitue notre plus grand atout écologique. Si l'industrie nucléaire n'est historiquement pas exempte de tous reproches (en particulier concernant sa transparence), force est de constater qu'elle a énormément évolué – contrairement à ce que claironnent les chantres de la désinformation. Mais on le sait, les formules à l'emporte-pièce restent plus rentables que les discours de vérité… Et à droite de l'échiquier, rien à fêter non plus : la question climatique comme notre

trop forte dépendance aux énergies fossiles ont trop longtemps été négligées.

La Présidence d'Emmanuel Macron est d'ailleurs marquée par les mêmes contradictions : fermeture des réacteurs de Fessenheim (malgré des rapports de l'*ASN* ayant démontré leur fiabilité en matière de sûreté), abandon du projet *Astrid* et de la filière des réacteurs à neutron rapide (qui promettait de diviser par dix le volume des déchets produits, et d'assurer notre autonomie énergétique et en matière de ressources en uranium pour un bon millier d'années au rythme actuel de consommation !)… et *« en même temps »* renationalisation d'*EDF* et annonce d'un plan de relance de construction de 14 EPR ! Ces incohérences alimentent la perte de repères de citoyens quant à la stratégie à mener.

Le parc nucléaire, alors même qu'il était en difficulté, a joué un rôle majeur jusqu'à aujourd'hui pour limiter l'impact de l'inflation. Son renouvellement constitue une urgence à engager, et il est plus que temps d'emboîter le pas à une politique énergétique ambitieuse, rationnelle et tenant compte de l'expression démocratique des citoyens. Car dans les faits, les Français comme leur jeunesse ont à ces sujets des avis beaucoup plus nuancés (cf sondage *JDD* du 17/09/22) que les projecteurs opportunément braqués sur quelques faits divers radicaux pourraient le laisser croire. Les enjeux sociaux et économiques de la question énergétique méritent mieux que cela.

Le bouclier tarifaire mis en place par le gouvernement a permis d'amortir le choc de la crise sur le pouvoir d'achat des ménages, mais peut avoir tendance à anesthésier le sentiment d'urgence. A ce titre, la redéfinition de la taxe carbone constitue le meilleur levier pour inciter à la sobriété, en sus d'un travail sur l'information : système de traçabilité carbone pour informer les consommateurs, évaluation des entreprises sur leur bilan carbone, etc.

Une prise de conscience citoyenne ?

Il n'y a pas de fronde massive contre les énergies renouvelables ou le nucléaire, et même l'hostilité de certains à ces sujets est souvent alimentée par de fausses informations. Il y a, en revanche, un véritable engouement pour agir en faveur du climat – une opportunité dont doit se saisir la puissance publique. Malgré la tentation de certains d'exacerber les clivages pour dominer l'espace médiatique, il n'y a qu'une seule urgence : créer de l'adhésion autour d'une politique nous assurant une souveraineté énergétique sans contribuer au réchauffement climatique, qui minimise son impact sur le pouvoir d'achat des ménages.

D'où l'intérêt, aussi, d'envisager une réponse citoyenne, dans la mesure où (presque) tout le monde en convient désormais : notre mode de vie à venir ne pourra pas être le même que celui d'hier. La sobriété traduit justement cette nécessité de faire autant, voire mieux, avec moins. Moins d'énergie… ou «mieux» d'énergie, pour des usages plus responsables, plus conscients des conséquences.

Tout ceci n'est pas forcément synonyme de sacrifices, car ce chamboulement dans nos modes de consommation doit être avant tout pensé à la fois en termes d'ordres de grandeur des gestes qui polluent le plus ou le moins (trop souvent méconnus du grand public), et d'inégalités sociales. Lire à la bougie, uriner sous la douche ou débrancher le wifi quand on part en vacances sonnent comme des actions vertueuses, mais Ô combien négligeables quand on les compare au fait d'éviter de prendre l'avion, de ne plus recourir aux transports en commun, d'installer une pompe à chaleur ou de rénover thermiquement les bâtiments !

Reste cependant à ne pas ignorer que tout le monde n'a pas les moyens de se payer une pompe à chaleur, ni le luxe de pouvoir se rendre au boulot à vélo. Et c'est là, précisément, que l'Etat doit intervenir pour permettre à chaque citoyen d'élaborer sereinement, à son échelle, sa propre «politique de sobriété». Et s'il faut agir, comme cela semble évident, avant tout sur nos mobilités et modes de consommation, ne pourrait-on pas considérer, finalement, comme un défi plutôt enivrant la tenue d'une réflexion concertée sur l'amélioration des conditions de vie sociale dans le respect de notre environnement ? ■

ODE AU DIALOGUE SOCIAL

L'un des membres de la promo', Directeur général d'une entreprise de cybersécurité, nous soumet ici une fantaisie poétique sur le dialogue social.

Dialogue Social,
On t'écoute,
Discuter grâce à toi est royal,
N'en perdons pas une goutte.

De part et d'autre, des syndicats,
Cette riche diversité
Aux longs ébats,
Œuvrent pour améliorer
Nos conditions d'emploi
Nos relations au travail
Sans attendre de médailles
Et restent aux abois.

Cet Art est difficile,
Ne fait pas l'imbécile,
Sors de ton domicile
Même si parfois tu oscilles
Et même vacille,
Utilise tes ustensiles
Quelques fois ton lance-missile,
D'autres fois une simple bille,
Mais ne reste pas fossile
Ni même docile
Engage-toi comme un débile
Et file,
Tel un crocodile.

Ecoute, discute, échange, débat,
Casse ton égo,
Nous sommes tous égaux
Même quand on est "en bas".

Ne soyons pas d'accord,
Laissons-la éclore,
La fleur, le fruit de notre idée,
Elle va se développer,
Evoluer, se partager.
Au final,
Elle n'est pas banale,
Voire un peu marginale,
Mais franchement, elle est pas mal.

Reste indépendant et original,
Tu seras percutant et phénoménal !

Alexis MONNET
30 ans, Directeur général d'*Onlyrocks*, entreprise de cybersécurité, Président du *CRAJEP Auvergne/Rhône-Alpes*, conseiller CESER et ancien responsable local du *MRJC*.

LE RÉSEAU *MILOMOUV'*, UN DISPOSITIF INNOVANT EN MEUSE

En tant que Chef de service à la *Mission locale* du Nord Meusin, Alexandre Pacchin décrit dans cet article un dispositif original mis en place sur son territoire, et qui vise à aider à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

Alexandre PACCHIN
27 ans, Chef de service à la *Mission locale* du Nord Meusien. Intervenant à l'*IRTS* de Lorraine. Auditeur jeunes *IHEDN*. Lauréat de l'*Institut de l'engagement.*

La crise sanitaire de la *Covid-19*, qui a touché le pays, n'a pas épargné les jeunes – et ce, à la fois au cœur ou à la périphérie des villes et dans ce que l'on appelle communément (et parfois de manière un peu floue et générique) "les campagnes". A ce titre, je tenais ici à mettre en lumière un dispositif innovant mis en place dans le département de la Meuse, basé sur l'*aller vers* pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes entre 16 et 25 ans : le réseau *MiloMouv'*.

Éléments de diagnostic

En ce sens, le rapport rédigé par la Commission d'enquête pour mesurer et prévenir les effets de cette crise sur les enfants et la jeunesse relève plusieurs effets alarmants : précarisation économique, isolement et ruptures scolaires, affectives et psychologiques… Par ailleurs, la *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques* (*DARES*) indique, sur la période, un recul de 1,2 point du taux d'emploi des 15-24 ans.

Quid des jeunes les plus éloignés de l'emploi ? Ces publics dits "invisibles" – ni en emploi, ni en formation, ni à l'école et pas (ou plus) accompagnés par le *Service public pour l'emploi* (*SPE*) – semblent être plus impactés et vulnérables. Et ce, du fait d'une conjonction d'éléments qui les caractérisent : faible pouvoir d'achat, manque de mobilité, oisiveté (réelle ou supposée), défiance, non-recours aux droits, sentiment de dévalorisation, etc.

Concernant la Meuse, au regard de la typologie des territoires ruraux et des problématiques de mobilité, le fait de

se rendre au-devant des publics s'impose tout particulièrement. Davantage encore sur un territoire où la présence associative et de services publics peut apparaître moins développée qu'ailleurs.

Aller vers les jeunes : une nécessité

Or c'est précisément ce que fait un consortium d'acteurs publics et privés, en Meuse, dont la *Mission locale* du Nord Meusien est chef de file porteur de projet. Face aux constats indiqués précédemment, il agit en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, par le biais du réseau *Milomouv'*.

La grande originalité de cette démarche consiste à décloisonner les fonctionnements institutionnels, en favorisant la coopération entre les acteurs du *Service public pour l'emploi* (*SPE*) et ceux de la prévention spécialisée. Cette alliance a d'ailleurs donné lieu à la création d'équipes mobiles inter-institutionnelles, composées d'éducateurs spécialisés, d'éducateurs techniques et de conseillers socioprofessionnels.

L'idée-force consiste à s'appuyer sur la démarche de prévention spécialisée pour repérer les publics et ainsi aller vers eux. Aussi, à organiser des actions de médiation. Ces modes de faire doivent permettre l'émergence d'une confiance nécessaire en l'adulte, qui garantit le passage de relais avec les multiples dispositifs d'insertion sociale et professionnelle du droit commun – notamment des *Missions locales*.

Le repérage du public

Dans le cadre d'un repérage massif de jeunes, l'approche partenariale est primordiale. L'association du réseau de partenaires de proximité s'avère ainsi essentielle. Aussi, les élus locaux, qui connaissent leur territoire et ses habitants, représentent un atout capital dans la quête de ce repérage des "invisibles". Le réseau *Milomouv'* bénéficie ainsi du soutien de l'ensemble des intercommunalités meusiennes.

Au travers d'une mobilisation au service d'un projet, les acteurs de l'*Education nationale*, de la justice, de l'aide sociale à l'enfance, de l'hébergement, etc. se sont ainsi associés, afin de créer des *process* de travail efficients, à même d'identifier les jeunes qui ne sont pas en situation d'insertion sociale et/ou professionnelle. Dans tous les cas, l'action de repérage nécessite de se rendre sur les lieux de vie des jeunes. Une apparente évidence, qu'il convient de rappeler. Car cela reste la meilleure façon de les "capter" – dans tous les sens du terme. Et ce, d'autant plus sur un territoire où la mobilité est considérée, de manière unanime, comme pour le moins "difficile"…

Enfin, des outils afin d'appuyer les équipes mobiles ont été développés, dans le but d'identifier les jeunes. Parmi ces outils, outre une communication innovante et adaptée et des outils de reporting mutualisés : https://visibleen1clic.fr, un site Internet simple d'utilisation et intuitif, permettant à un jeune (ou à un parent, professionnel, bénévole, avec l'accord du jeune) de se rendre visible. Enfin, un numéro de téléphone unique a été mis en place, permettant une réponse rapide et garantissant une intervention sous 48 heures.

La mobilisation de chantiers itinérants

Mais repérer ne suffit pas. Suite à ce repérage d'un jeune, l'objectif principal est de le remobiliser, via un chantier «hors les murs» rémunéré, à proximité de son lieu de vie. A ce titre, l'éventail des possibilités est particulièrement large, avec la réalisation de travaux dans des domaines tels : le second œuvre, le mobilier urbain, la logistique de fêtes de quartier, l'aménagement d'espaces verts, l'élaboration de fresques…

Il s'agit avant tout de proposer aux jeunes une expérience collective, autour d'un objectif commun. Et ce, en les intégrant dans un environnement professionnel, avec ses codes, ses enjeux et ses contraintes. Ces actions de proximité sont réalisées en lien avec des communes, des intercommunalités ou des associations. Ainsi, les chantiers réalisés revêtent un caractère qui œuvre pour le bien commun.

L'objectif étant qu'à l'issue de cette période, le jeune soit orienté vers un service de droit commun de la *Mission locale*, ou d'un partenaire, afin de poursuivre sa trajectoire d'insertion tout en continuant à être accompagné – toujours dans une logique de parcours adapté et coordonné.

Pour toutes ces raisons, le réseau *Milomouv'* constitue un dispositif innovant, adapté au territoire meusien, qui capitalise sur l'expertise des acteurs existants. Il ne se rajoute pas à la multiplicité des autres dispositifs mis en place, mais vient bien compléter l'offre de service globale au travers d'une approche différente. Par ailleurs, l'*aller vers* ne se décrète pas, il résulte d'une réelle expertise professionnelle. Et d'une posture adaptée.

Ce dispositif meusien mériterait, au regard de ses résultats probants, de l'innovation territoriale dont il fait preuve et du rassemblement de partenaires qu'il sollicite, d'être pérennisé dans le droit commun (car il est aujourd'hui financé par le biais d'appels à projets), et d'être dupliqué sur le territoire national. ■

COMMENT CONCILIER PARENTALITÉ ET ENGAGEMENT ?

Echanges avec Amélie Aubert-Plard, Astrid Gruyelle, Clara Mautalent, Benjamin Rolland et Claire Thoury.

Amélie AUBERT-PLARD
Mère d'une fille de 14 mois. 33 ans, anthropologue, « chercheuse impliquée ». Jeune docteure au *Laboratoire d'ethnologie et de sociologie comparative* (CNRS-Nanterre). Ex-salariée du groupe *Danone*, elle est aujourd'hui indépendante et enseigne également à l'*Université Rennes-2.*

Astrid GRUYELLE
Mère depuis juillet 2022. 31 ans, journaliste à l'agence de presse *AEF Info*, au sein du pôle Social RH, en charge de la formation professionnelles et de l'apprentissage.

Clara MAUTALENT
Mère d'un petit garçon d'un an et demi. 29 ans, psychologue sociale. Responsable innovation *Unirh-Thransition*, intervenante à l'*Ecole des parents et des éducateurs IDF*. Membre du *Conseil parisien de la jeunesse* (2018-2021).

Benjamin ROLLAND
Père de deux filles de 5 ans et demi et bientôt 4 ans. 36 ans, Directeur et cofondateur d'*Enactus Organisations,* une entreprise sociale qui engage et fait monter en compétences les individus et les collectifs pour multiplier leur impact.

Claire THOURY
Mère d'une fille de 2 ans et demi. 33 ans, auto-entrepreneuse, Présidente du *Mouvement associatif* (2021). Membre du *CESE* au sein du groupe des associations, au titre du *Mouvement associatif.* Ancienne Déléguée générale d'*Anima'fac.*

Nous avons réuni cinq membres de la promo' – tous jeunes parents - pour discuter de la meilleure manière de concilier responsabilité parentale et désir d'engagement, vies familiale et professionnelle, ambition pour l'intérêt général et désir d'enfants. Un échange qui faisait suite à plusieurs discussions sur le sujet ayant naturellement émergé, de manière plus ou moins informelle, lors des rencontres régulières de cette promo'.

Qu'est-ce que la parentalité change dans le rapport à l'engagement ?

Benjamin R : *Personnellement, je n'envisage pas la possibilité d'une vie professionnelle engagée des deux parents en même temps qu'avoir des enfants en bas âge. Dans mon couple, il y a cette balance : j'ai été fortement impliqué ces trois dernières années dans le lancement de mon activité, et cela a nécessité une plus grande disponibilité de ma femme. Il est convenu entre nous que je réduirai mon propre engagement quand elle souhaitera s'investir plus dans sa carrière professionnelle. Pour moi, c'est automatique, car l'engagement professionnel des deux et la vie de famille comme on souhaite la vivre ne sont pas conciliables.*

Astrid G : *Mon expérience de mère est encore courte, mais je me dis que dès lors qu'on a un enfant, c'est vraiment le moment – même si on a moins de temps qu'avant – de prendre du temps pour s'engager. C'est une question d'exemplarité, et c'est même un moteur. D'ailleurs, je me demande dans quelle mesure il est envisageable d'impliquer nos enfants dans nos engagements, de les faire participer et partager ainsi nos valeurs.*

Quelles sont les difficultés rencontrées pour allier parentalité et engagement ?

Clara M : *Concrètement, il y a en effet un rapport aux contraintes à ré-envisager de fond en comble. La question financière – entre le coût de la sortie en elle-même et celui du baby-sitting – devient centrale. C'est d'ailleurs peut-être aussi pour des questions d'équilibre financier et vie pro/vie perso que l'idée d'opter pour un statut d'indépendant surgit, chez les parents qui le peuvent, comme une solution assez évidente.*

Claire T : *Par ailleurs, je trouve qu'il y a aujourd'hui une injonction à la parentalité bienveillante qui, parfois, implique des sacrifices très forts sur le plan individuel – notamment pour les mères, même si ce décalage s'atténue un peu. Il y a quelque chose dans l'air d'un peu pesant, avec une pression très forte : il faut être un parent exemplaire, toujours présent pour ses enfants… La parentalité, c'est de toute façon un exercice d'humilité perpétuelle, où tout évolue et change très vite, alors je ne vois pas trop l'intérêt de rendre les choses encore plus complexes en nappant le tout, en permanence, de discours extrêmes et réprobateurs.*

Amélie A-P : *La grosse difficulté, selon moi, c'est la répartition du temps et les compromis ou arbitrages à faire entre chaque sujet, alors que pourtant tous nous apparaissent aussi importants les uns que les autres (notre enfant, notre couple, notre vie familiale et sociale, notre vie professionnelle, notre engagement sociétal et notre équilibre personnel). Je pense qu'il faut accepter que la vie soit régie par un mélange inextricable d'opportunités et de contraintes, qui se nourrissent les unes les autres. Et accepter que parfois, certains sujets prennent plus de place que d'autres à un moment donné – mais que rien n'est figé, et que tout s'équilibre sur un temps long.*

Quels sont les pistes, selon vous, pour permettre de mieux articuler les deux ?

Clara : *Dans nos situations, l'équilibre construit avec le ou la conjoint(e) m'apparaît central. D'où l'importance de l'engagement, aussi, qui permet de se poser la question de ce qui est important pour toi, seul, en tant qu'individu. Je partage votre point de vue sur l'importance du couple, bien sûr, et sur les difficultés auxquelles il peut être soumis, mais je trouve aussi qu'il reste fondamental de parvenir à se ménager des temps pour parvenir à réfléchir à la meilleure manière de se réaliser, en conformité avec ses valeurs.*

Amélie : *Ne pas s'isoler ! Dans nos sociétés occidentales, la famille est réduite à la cellule nucléaire (soit les parents et les enfants), ce qui a pour effet de faire peser une charge importante sur le ou les parent(s) – charge pouvant devenir écrasante. De plus, les parents – en particulier les mères – incarnent le modèle principal, parfois unique, pour les enfants. Pour ma part, au contraire, je m'inspire énormément de ce qui se fait dans de nombreuses autres cultures, à savoir entourer ma fille d'un réseau de personnes de confiance, issues de notre famille, de nos amis, de nos collègues, de nos voisins, de leurs enfants… sans oublier son assistante maternelle. Chacun à sa manière contribue à sa sécurité affective, à sa découverte du monde et nous aide également, quand c'est nécessaire, sur la logistique quotidienne.*

Claire : *Moi, déjà, plus j'avance et plus j'accède à des responsabilités, plus je m'efforce d'être en cohérence avec ce que je défends. Donc si par exemple on me demande si je suis dispo pour une réunion à telle heure, si le cas se présente je «* Oui, mais alors je viens avec ma fille. *» Alors, ça ne changera peut-être pas grand-chose, mais le plus souvent, ça fait plutôt rire les gens (qui d'ailleurs sont beaucoup plus ouverts sur la question qu'on ne le pense, peut-être du fait d'un* effet Covid *assez fort), et je me dis que ça transmet peut-être une parole aux plus jeunes, en normalisant le fait que tu puisses avoir des responsabilités* et *un enfant ; que c'est une logistique, mais que tu n'as pas à t'en cacher…*

Benjamin : *Je pense que l'action individuelle ne suffit pas : les organisations ont aussi un rôle politique à jouer là-dessus, un effort à produire pour faciliter les choses – qui plus est quand on parle de métiers liés au social ou à l'impact, où l'on s'appuie beaucoup sur l'engagement (voir le sur-engagement) des personnes. Mettre dans les mains des individus la responsabilité de jongler avec ces contingences-là ne m'apparaît pas suffisant. Il faut aider, faciliter, et peut-être plus encadrer.* ■

LE *MONDE DE DEMAIN*… ET LES QUARTIERS POPULAIRES

Fils d'ouvrier, provincial au patronyme à consonance étrangère, Hakim Elhadouchi mesure la chance d'avoir contredit les statistiques, en parvenant à s'épanouir professionnellement. Mais il n'oublie pas ceux qui restent au bord de la route, et adresse ici un hommage à l'éducation, comme moyen de s'en sortir dans un monde de plus en plus complexe.

Hakim ELHADOUCHI
35 ans, Président de *Tesslab*, une initiative qui vise à développer l'employabilité de jeunes issus des milieux populaires à travers les *soft skills* (connaissance de soi, communication, networking…).

Nous sommes dans le film *La Haine*, de Mathieu Kassovitz, sorti il y a vingt-sept ans. Saïd, Vinz et Hubert tracent leur chemin dans la pénombre parisienne. Les affiches publicitaires annoncent un monde meilleur. L'une d'elle propose le message suivant : *« Le monde est à vous. »* A sa lecture, Saïd s'éloigne du groupe, se saisit d'une bombe de peinture et tague la lettre « N » en barrant la lettre « V » du mot « Vous ».

Le monde est à nous ?

Tous les individus veulent en être, de ce monde. Avec toutes leurs lettres, et toutes leurs couleurs. Moi, je suis comme Saïd : j'ai modifié ma trajectoire. Le monde que l'on me présentait n'était pas pour moi. Enfant d'ouvrier, d'origine étrangère et arrivé de province, je n'avais que très peu de chances de m'extirper de ma condition sociale.

Si je l'ai fait, c'est grâce à l'école, et à des mentors qui ont parsemé mon chemin.

Mais les chances ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Nous le savons. Beaucoup de jeunes Saïd (et

d'autres) restent sur le banc, à essayer de tenir jusqu'à demain, dans un monde qui bouge sans eux.

Demain, c'est loin ?

Ce monde évolue à vitesse grand V, mais surtout, on observe des changements rapides dans plusieurs domaines de la société : la révolution digitale, par exemple, impacte tous les domaines de l'économie, en particulier l'intelligence artificielle.

Et concrètement, on observe une obsolescence toujours plus forte et rapide des compétences techniques : de 20 ans autrefois, la durée de valorisation, d'usage efficient d'une telle compétence est descendue à 2,5 ans en moyenne.

C'est ce qui pousse les travailleurs à devoir suivre un processus d'apprentissage quasi-permanent, qui peut les empêcher d'avancer, de s'épanouir professionnellement, de renforcer leur confiance en eux, en leurs gestes professionnels.

Incertitude et quête de sens

De leur côté, les nouvelles générations de jeunes, qui vivent et sont au cœur de ces changements, montrent une appétence toujours plus forte pour la recherche de sens. Or l'incertitude devient la norme : nous éprouvons collectivement une difficulté à prévoir la nature des changements à l'œuvre, et leurs effets.

La gouvernance des experts s'est brisée dans les tempêtes de la crise sanitaire, où l'on a vu s'affronter scientifiques marseillais et parisiens. Un *classico* au cours duquel chacun d'entre eux a perdu, d'un même mouvement… en légitimité.

Edgar Morin pointe précisément cette tension quand il écrit que *« nous essayons de nous entourer d'un maximum de certitudes, mais vivre, c'est naviguer dans une mer d'incertitudes, à travers des îlots et des archipels de certitudes sur lesquels on se ravitaille. »* Entre crises écologiques, économiques ou sanitaires – qui peuvent être liées -, nos embarcations peinent à garder un cap.

L'éducation : un enjeu-phare

Alors même que le progrès semble nous apporter toujours plus de connaissances, le monde devient de plus en plus complexe. Le nombre d'interactions, d'interdépendances augmente tellement que l'hypothèse de verrouiller l'analyse d'une situation sans tenir compte d'autres éléments apparaît désormais impossible. A ce tableau, l'urgence climatique vient encore ajouter plus de complexité.

Pour toutes ces raisons, il me semble que l'éducation à ce nouveau monde devient un enjeu toujours plus pressant. Pour mieux s'y préparer, des formations existent pour les cadres, aux frais des entreprises – des formations au leadership, au développement des *soft skills* -, et les cabinets conseil proposent des bilans d'orientation scolaire aux jeunes les mieux lotis. Ce qui permet à ceux qui en ont les moyens, à ceux qui ont accès à ces opportunités, de se préparer dans de bonnes conditions, et à la vitesse d'un *TGV*, au monde de demain.

Mais qu'en est-il pour les jeunes issus des milieux modestes, qu'ils habitent en banlieue ou à la campagne ? Depuis leurs positions, ils voient le train passer, et risquent surtout de rester à quai, comme figés dans une histoire sans fin. Ainsi, les inégalités d'accès aux opportunités qu'offre la société… reproduisent à l'infini les inégalités structurelles qui la fragilisent.

Face à cette situation, on pourrait matraquer le mantra de *La Haine* (*« Jusqu'ici, tout va bien »*), ou au contraire choisir de l'ignorer, de l'oublier. Mais l'important, selon moi, ce n'est pas tant d'attendre l'avènement de ce nouveau monde, mais de contribuer à le construire, ensemble, avec un « nous » plus solidaire, plus résilient, alimenté par plus de confiance. ■

AGOUMI Sophia, 34 ans. Directrice de la Stratégie Sociale de la *SNCF*. Conseillère au cabinet du Ministre du Travail (2012 à 2017). Ex-présidente de l'association étudiante PROGRES.

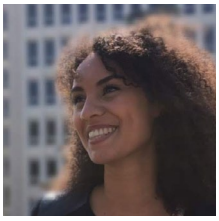
AIMÉ Milena, 30 ans. Cheffe de projet *Solidarités* à la Mairie de Tours. Ex-salariée de *Kodiko*, une association qui accompagne les personnes réfugiées à travers un programme de mentorat salariés-réfugiés.

ALY Anthony, 35 ans. Directeur de cabinet du président de la Mutualité Française. Bénévole en centre social et culturel et dans l'éducation populaire. Ancien syndicaliste et mutualiste étudiant.

AUBERT PLARD Amélie, 32 ans. Anthropologue, « chercheuse impliquée ». Salariée du groupe *Danone* et jeune docteure au *Laboratoire d'Ethnologie et de Sociologie Comparative* (*CNRS-Nanterre*).

BENGUIGUI Charlène, 25 ans. Cheffe de Projet RH et Référente Santé, RPS et Diversité chez *Lidl France*. Responsable des fonctions événementielles au sein du bureau de l'association *EM-Lyon au féminin*.

BENMOKHTAR Leïla, 32 ans. Capitaine de la gendarmerie nationale, responsable du dialogue social au sein du secrétariat général du *Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie* (*CFMG*).



BOBI Line, 29 ans. Responsable de missions au sein de la direction engagement de la *MACIF* (mutuelle d'assurance) et présidente du *CJDES* (réseau de jeunes et dirigeant. e.s engagé.e.s dans l'ESS).

BOUABDELLAH Mounir, 27 ans. Graduate programme Marketing au sein du groupe *l'Oreal*. Président de l'association *L'ESS Factory*. Organisateur de *la Dictée Voltaire*. Lauréat de l'*Institut de l'engagement*.

CENSI Juliette, 31 ans. Avocate en droit du travail, associée au sein du cabinet *FARHO*. Réseau de l'association des anciens de la *FAGE*.

CONGAR Gaëtan, 29 ans. Membre du conseil d'administration de *Croix-Rouge Insertion* et de *Croix-Rouge - Nexem Innovation*. Elu CSE chez *Klaxoon*.

CREUZET Marine, 32 ans. Directrice de la communication et membre du Comex du *Groupe SOS*, première entreprise sociale d'Europe. Autrice de *Corps sous influence*.

DAVIOT Chloé, 26 ans. Doctorante en CIFRE sur le dialogue social et l'impact des expertises diligentées par les CSE et les OS dans le cadre de restructurations. Consultante chez *Sextant Expertise*.

DE LEUSSE Joséphine, 25 ans. Cofondatrice et présidente de *m-work*, une start-up qui accompagne les entreprises dans l'organisation du télétravail pour garder du lien social et bénéficier de bonnes conditions de travail.

DEGUILHEM Maxence, 26 ans. Chargé des Relations Sociales à la Direction du Dialogue Social du groupe *EDF*. Ex-Président de l'*Association des élèves du Master 2 Droit et Pratique des Relations de Travail* (2019).

DO CASAL Lorène, 26 ans. Responsable juridique au *SECI* (affilié l'*UNSA*). Membre du *Collectif Mode d'Emploi* autour des questions de droit du travail, économie, emploi et enjeux sociaux.

DOREY Gabrielle, 25 ans. Fonctionnaire pour le programme de lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles de l'ONU, l'*Initiative Spotlight*. Co-présidente du *collectif pour une Parentalité féministe* (PAF).

DUBAR Pauline, 35 ans. Infirmière pendant 12 ans et sophrologue. Candidate sur la liste de Xavier Bertrand pour les régionales 2021. Membre du think tank de *HEIP Paris* sur les questions de santé publique.

ELHADOUCHI Hakim 34 ans. Président de *Tesslab*, une initiative qui vise à développer l'employabilité de jeunes de milieux populaires à travers les softskills (connaissance de soi, communication, networking).

FLAMARD Laetitia, 32 ans. Consultante au sein du cabinet *Didaction* et chercheuse sur la construction des liens santé-travail en lien avec les mutations du travail et les nouveaux modes d'organisation.

GAILLARDET Kévin, 35 ans. Dirigeant et associé de *La Faabrick Cherdet*, cabinet de conseil, d'étude et de recherche spécialisé sur les formes alternatives d'activité (FAA) et les mutations du marché de l'emploi.

GRUYELLE Astrid, 30 ans. Journaliste à l'agence de presse *AEF info*, au sein du pôle Social RH en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

GUERIN Yoan, 34 ans. Directeur du Centre Etudes & Data du *Groupe Alpha* et Responsable de mission chez *Secafi* sur des missions d'expertises via des demandes en provenance des IRP et/ou de la Direction.

GUIBARD Mathieu, 34 ans. Chef de la mission du *Fonds national de l'emploi* au sein de la *Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle*. Bénévole à *Yes You Can*.

HAJ HUSSEIN Guillaume, 33 ans. Engagé au sein de *Nos Quartiers ont des Talents* en tant que Responsable du projet de réseau d'anciens de l'association. Ancien VP étudiant de l'*Université de Lorraine*.

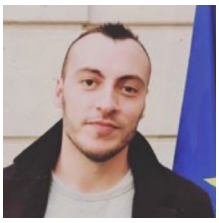
JAROS Boris, 29 ans. Franco-allemand, passionnément européen, cadre de direction à la *Banque de France*, enseignant et Président du *Collectif pour un service civique européen*.

KEBE Aissatou, 33 ans. Secrétaire fédérale à la fédération des services *CFDT* en charge des questions juridiques, du suivi et du soutien aux équipes. Bénévole chez *Handicap international* et *A2Mains*.

KONAN Guillaume, 30 ans. Juriste en droit social avec un rôle de référent sur la partie relations sociales au sein du Pôle Immobilier Résidentiel du Groupe *NEXITY*.

LE CORRE Anne, 28 ans. Co-fondatrice du syndicat *Printemps écologique*. Militante féministe, co-créatrice de la *Fresque du sexisme*.

LEBECQ Louise, 29 ans. Déléguée aux affaires sociales au *Syndicat des Producteurs Indépendants*. Ancienne secrétaire générale de la *Clinique Juridique de Paris* et ex présidente de l'*ADIPS*.



LECUYER Damien, 31 ans. Educateur spécialisé intervenant social au sein d'un commissariat parisien. Membre du réseau de lutte contre les violences conjugales. Lauréat de l'*Institut de l'engagement*.

LOSFELD Jimmy, 29 ans. Doctorant au *Commissariat à l'Energie Atomique*. Ancien président de la *FAGE* (2016/2018). Bénévole chez *Coexist*.

MARTINEZ Elsa, 30 ans. Chargée de mission au sein de *Réalités du dialogue social*, une association d'intérêt général dédiée à la promotion du dialogue social. Militante féministe.

MAUTALENT Clara, 28 ans. Psychologue sociale. Responsable innovation *Unirh-Thransition*, intervenante à l'*Ecole des Parents et des Educateurs* IDF. Membre du *Conseil Parisien de la Jeunesse* (2018-2021).

MONNET Alexis, 29 ans. Salarié au *CRIJ Auvergne Rhône-Alpes*. Membre du CA du *CRAJEP* et du *CESER Auvergne Rhône-Alpes*. Ancien responsable du *MRJC* de l'Ain et du *MRJC* Auvergne Rhône-Alpes.

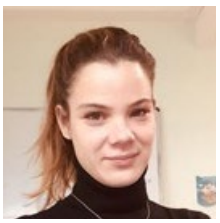
MORONI Anne Sophie, 32 ans. Présidente et co-fondatrice de l'*Excubateur*, un dispositif innovant de lutte contre la récidive. Experte Technique Innovation Internationale.

NIRMAN Mathias, 31 ans. Fondateur de *Chefcab*, cabinet de conseil en communication d'influence spécialisé dans les champs de l'emploi, de la formation et de l'éducation.

OUARET Salima, 28 ans. Chargée des relations sociales au sein du *Groupe Lefebvre Sarrut* (maisons d'édition, organismes de formation, solutions logicielles).

PACCHIN Alexandre, 26 ans. Coordonnateur Départemental de projet à la *Mission Locale* du Nord Meusien. Intervenant à l'*IRTS* de Lorraine. Auditeur jeunes *IHEDN*. Lauréat de l'*Institut de l'Engagement*.

PLOQUIN Raphaëlle, 26 ans. Responsable d'une maison de quartier à Suresnes. Fondatrice de *M sans N* qui interviens dans les collèges. Lauréate de l'*Institut de l'Engagement*.



REGGIARDO Bruno, 34 ans. Psychologue du travail et des organisations et passionné des enjeux de l'humain au travail, Consultant change management chez *Better Human Cie*.

RIPA Julie, 28 ans. Polytechnicienne et administratrice *INSEE*. Conseillère à la *DIPLP Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté*.

ROLLAND Benjamin, 35 ans. Directeur et cofondateur d'*Enactus Organisations*, une entreprise sociale qui engage et fait monter en compétences les individus et les collectifs pour multiplier leur impact.

3ème édition 2022 — social demain — Rapport d'étonnement

ROUVET Emma, 21 ans. Etudiante à Sciences-Po. Co-présidente de l'association locale *De l'Allier aux Grandes Ecoles* et VP de la *Fédération nationale Des Territoires aux Grandes Ecoles.*

SANDRES Pierre, 29 ans. Avocat intervenant sur les questions de protection sociale (formalisation des régimes, contrôles URSSAF) et de rémunération (épargne salariale, épargne retraite).

TAS Sertac, 27 ans. Pilote de la cellule de crise COVID «renforts RH», coordinateur de la cellule d'accompagnement au recrutement de l'*Assistance Publique-Hôpitaux de Paris* (*AP-HP*).

TERROCHAIRE -- BARBANÇON Alexiane, 22 ans. Chargée de mission Mentorat à Distance et des projets européens de l'*Afev*. Bénévole pour *Volt France* et *Jeunes Européens UK*.

THOURY Claire, 32 ans. Présidente du *Mouvement associatif* (2021). Membre du *CESE* au sein du groupe des associations au titre du *Mouvement associatif*. Ancienne Déléguée Générale d'*Anima'fac*.

VAN NIEUWENHUYSE Léna, 21 ans. Présidente-Fondatrice de *Pass'Politique*, média apartisan ayant pour ambition de reconnecter les jeunes et la chose publique en la démocratisant. Autrice de *Génération Engagée*.

VERNET Anne, 32 ans. Co-fondatrice de l'association sociale et culturelle *3027* qui offre un accès à l'art, à la culture et au sport à tous sans distinction et en priorité aux personnes en situation de précarité et d'exclusion.

YOUSSOUF Mélissa, 33 ans. Vice-Présidente du Département de la Seine-Saint-Denis en charge de l'insertion, de l'ESS et des fonds européens. Consultante Affaires publiques.