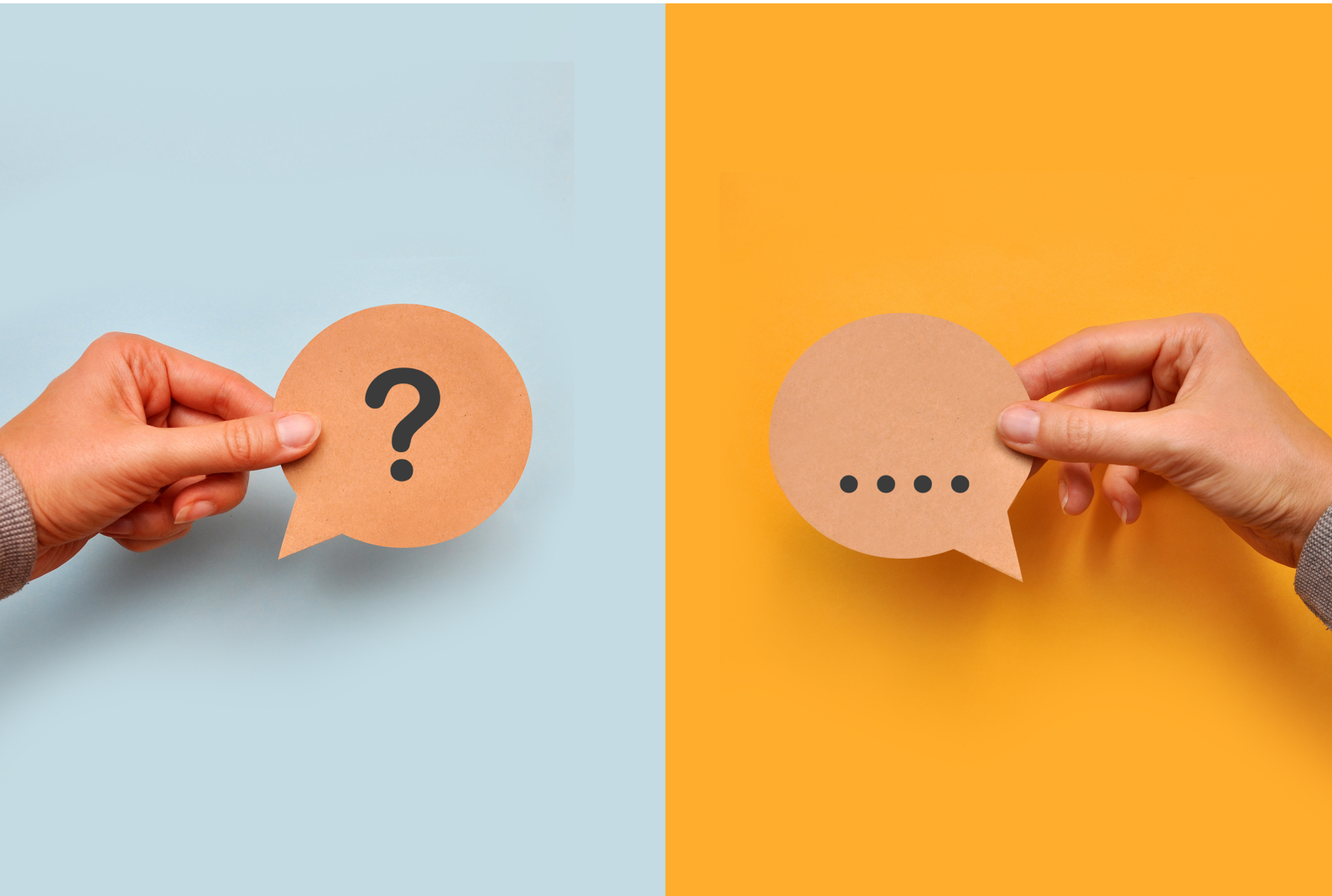




# RAPPORT D'ÉTONNEMENT

4<sup>e</sup> ÉDITION - SOCIAL DEMAIN 2023



# SOMMAIRE

## ■ ■ ■ ■ INTRODUCTION

*Sens du portrait, sens de l'engagement, Philippe CAMPINCHI / Denis MAILLARD : Page 3*

■ ■ ■ ■ Social Demain, ce sont nos partenaires qui en parlent le mieux ! Page 4

## ■ ■ ■ ■ 6 MOIS D'ATELIERS ET DE RENCONTRES : Page 5

### ■ RAPPORT D'ÉTONNEMENT 4<sup>ème</sup>PROMO :

- ◇ Charles BOZONNET | Paul MONTJOTIN : *Négocier la question écologique dans les entreprises ?* Page 7
- ◇ Camille CHARDONNET | Clément MORILLON : *Cultivons... notre culture du débat !* Page 10
- ◇ Paul DIDIER | Sacha GHOZLAN : *Gilets jaunes, antisémitisme et pensée de gauche* Page 13
- ◇ Thomas AONZO | Paul DUAN | Christine KEV : *Pourquoi l'École ne nous prépare-t-elle pas à la vie ?* Page 16
- ◇ Martin HUMBERT : *Comment éviter la contrefaçon... de l'info ?* Page 19
- ◇ Léa VEIGA-PLANELLS : *"Les chiffres ou la vie" : mesurer au service du vivant* Page 21
- ◇ Pierre KERBELLEC : *"Au travail !"* Page 24
- ◇ Antoine MILARD *Manager en début de carrière : sacrifice ou accomplissement ?* Page 26
- ◇ Marine BELLUET : *Lobbying : si loin... si proche !* Page 28
- ◇ Marwa TOUIHRI : *Mutation accélérée du dialogue social* Page 30
- ◇ Camille EDWARDES : *L'autre moitié du monde* Page 32
- ◇ Anaëlle BISSARDON | Fadila LETURCQ | Agathe RUDNICKI : *Histoire du placement de cause sociale – du terrain aux ministères* Page 34
- ◇ Elie LEMARCHAND : *Une rencontre inspirante* Page 39
- ◇ Clémentine BUISSON | Maxim LEPACHELET : *Perceptions du dialogue social en France* Page 41
- ◇ Christophe VITU : *Le droit sauvera-t-il le climat ?* Page 44
- ◇ Inès DJADOUR : *Le leader de demain, influencé par les penseurs d'hier* Page 46
- ◇ Sofia EL YOUSFI : *Diriger demain : tout un art ?* Page 48
- ◇ Alizée LASSALLE : *Éduquer sans créativité ?* Page 50
- ◇ Charles AYMARD : *Guerre d'Algérie : le regard politique d'un historien* Page 52
- ◇ Nicolas BRIEN : *France-Algérie : un immense impensé* Page 54
- ◇ Hugo BIOLLEY : *Répondre aux crises du quotidien en pensant au temps long* Page 56
- ◇ Michel PÉPIN : *Mythe et réalités de la RSE* Page 58
- ◇ Raphaëlle GRANDPIERRE : *La négociation collective au service du plein-emploi ?* Page 60
- ◇ Amine ELBAHI : *« Étudier le non-recours sous le prisme du droit »* Page 62

## ■ ■ ■ ■ TROMBINOSCOPE DE LA 4<sup>ème</sup>PROMO : Page 65

# SENS DU PORTRAIT, SENS DE L'ENGAGEMENT

**Animer une Promo Social Demain suppose d'abord de l'instituer en tant que groupe. C'est-à-dire lui offrir une image d'elle-même, prise non pas à partir de la singularité de ses membres, mais plutôt à partir de ce qui leur est commun, comme une photo de classe relativement nette dans laquelle il serait possible de zoomer pour que chacune et chacun découvre ce qu'il a en partage avec les autres et ce qui, au contraire, lui est propre. C'est l'objet du fameux « portrait de groupe » qui inaugure, chaque année, la première rencontre de Social Demain.**

Cette année, une surprise à la racine des engagements respectifs des membres de Social Demain : le besoin de réparer... En effet, 32 membres de la Promo sur 50 (soit 64%) nous signalent soit le décès précoce ou la maladie, voire le handicap d'un de leurs parents, ou encore, pour eux-mêmes ou pour un membre de leur famille, une blessure d'enfance ou d'adolescence, de type harcèlement scolaire ou maladie. Sans évoquer bien sûr les déracinements géographiques de l'immigration, parfois liés à la violence politique (génocide, répression, meurtre, prison) : tous ces événements ne sont évidemment pas de même nature, mais ils s'inscrivent tous dans une mémoire familiale ou personnelle, et nourrissent une vision du monde, a fortiori une envie d'agir. Il y a en effet chez les membres de la Promo#4 de 2023 quelque chose d'ancré dans une blessure ou une colère qui nourrit leur posture actuelle : un besoin de remettre quelque

chose d'aplomb dans une trajectoire personnelle à travers une ouverture sur le monde et un impact dans la société.

Les travaux sociologiques sur l'engagement politique ou humanitaire, dans les années 70-80, ont souvent montré un rapport douloureux au père, lequel n'est pas celui qui « met » au monde, mais celui qui « ouvre » au monde. La génération de Social Demain n'est pas exempte de cette expérience « d'être au monde ». Cependant, les membres de la Promo la réinterprètent différemment : d'une part, ils ne s'inscrivent pas dans de grands récits politiques collectifs, leur engagement est plus immédiat, plus individuel aussi, peut-être plus entrepreneurial ; d'autre part, ils appartiennent aussi à une génération à la parole « libérée » et mettent des mots sur des situations qui étaient tues jusqu'à présent.

C'est le cas, par exemple, d'une certaine violence que l'on trouve dans les familles : cinq d'entre eux évoquent spontanément la violence d'un grand-père vis-à-vis de son épouse, quelques autres nous indiquent un divorce de leur grand-mère dont on tait la raison. Ceci n'est pas anecdotique, c'est la première fois en quatre ans de Social Demain que ces éléments sont évoqués aussi directement. Comme si quelque chose avait bougé dans la société et dont cette Promo est le réceptacle.

Animer une Promo Social Demain, comme nous le faisons depuis bientôt cinq ans, c'est donc prendre le risque d'être bousculé par des transformations à l'œuvre

dans les nouvelles générations sociales ; cela s'apparente à un enrichissement et à un plaisir. Autant de découvertes permises par nos partenaires sans qui ce programme n'existerait pas : qu'ils en soient chaleureusement remerciés. ■



**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 !*

# SOCIAL DEMAIN, CE SONT NOS PARTENAIRES QUI EN PARLENT LE MIEUX !

**DAN ABERGEL, DRH DU GROUPE SEB – « PARTENAIRE »**

« Nous avons adhéré d'emblée au dispositif, estimant que le volet social, aujourd'hui, apparaît lointain voire "old school" aux jeunes générations. Leur approche de la question est teintée de circonspection, alors même que ces sujets demeurent plus importants que jamais. Il nous faut miser sur eux pour espérer construire des politiques sociales efficaces et pragmatiques, aboutir demain à des avancées positives avec les différentes parties prenantes. »

**PIERRE FERRACCI, PRÉSIDENT-FONDATEUR DU GROUPE ALPHA – « PARTENAIRE »**

« Depuis quelques années, le dialogue social paraît un peu grippé. A ce titre, cette initiative, qui vise à débloquer le système en s'appuyant sur les jeunes, en regroupant des personnalités issues de tous les domaines, nous a paru intéressante : elle permet un brassage de compétences et d'expériences. Social Demain tombe à pic, car aujourd'hui, le dialogue social est souvent marqué par l'ancienneté – synonyme de sagesse, certes, mais pas toujours d'innovation... »

**MARC GUIRAUD, PRÉSIDENT ET CO-FONDATEUR DE NEWS TANK RH – « PARTENAIRE »**

« Nous sommes aux premières loges pour constater que les acteurs du social qui s'expriment ne sont pas les plus

jeunes... D'où le grand intérêt de Social Demain : repérer et aider à émerger, dans leurs organisations et dans le débat, ceux qui feront le social demain. Demain, c'est très vite : c'est juste après aujourd'hui, ce n'est pas après-demain ou à la Saint-Glinglin. »

**CÉCILE LASSUS-CARROIS, DRH DU GROUPE VYV – « PARTENAIRE »**

« L'initiative m'a tout de suite parlé, dans la mesure où nous cherchons à réinventer un certain nombre de modèles - notamment ceux du travail et de l'entreprise. Il nous faut préparer la relève sur ces sujets, que les structures ont encore du mal à faire évoluer. Ainsi, cette idée d'accompagner plus particulièrement des jeunes qui ont une volonté de s'engager sur ces questions, pour les préparer à ces transformations, m'est apparue lumineuse. »

**JOCELYN MUNOZ [PROMO#1], DIRECTEUR ASSOCIÉ CHEZ DEEP OPINION, FILIALE DU GROUPE IFOP-OCCURRENCE – « ANCIEN ET PARTENAIRE »**

« Alors même que j'étais membre de la promo, Assaël Adary – fondateur du cabinet Occurrence, avec lequel je travaillais déjà – et moi étions déjà très partants pour y participer plus activement. C'est donc tout naturellement que Deep Opinion s'est positionnée comme partenaire : (...) nous avons à cœur de suivre de près tensions politiques et enjeux sociaux. »

**CHRISTOPHE PARIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AFEV – « PARTENAIRE »**

« Nous sommes dans un monde qui bouge beaucoup, en transformation continue, qui nécessite de réinterroger en permanence nos approches d'un certain nombre de choses, d'être en capacité de pouvoir repérer à la fois les signaux faibles et ceux qui portent des conceptions novatrices. Il m'apparaît nécessaire d'être en connexion avec ceux qui vont devoir inventer des méthodes, miser sur la composition et l'addition d'éléments jusqu'ici cloisonnés. »

**LIONEL PRUDHOMME, DIRECTEUR DE L'ÉCOLE IGS-RH DU GROUPE IGS – « PARTENAIRE »**

« Les relations sociales, aujourd'hui, ont perdu en fluidité dans de nombreuses entreprises, tandis que la plupart des syndicats peinent à renouveler leurs cadres, militants comme dirigeants. Or, comment espérer bâtir un dialogue social efficace si les jeunes eux-mêmes se détournent des syndicats qui sont censés l'animer ? Le dialogue social doit-il, dès lors, reposer sur d'autres acteurs que les corps intermédiaires aujourd'hui institués ? Ou bien ces acteurs doivent-ils se régénérer ; mais alors, comment ? Il nous a donc paru intéressant de participer à la détection des jeunes de moins de 35 ans qui feront, quelle que sera sa forme, le social de demain, et de mettre le zoom sur ces questions-là. » ■

## 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** ■ 05/01/2023 : Atelier n°1 - lancement de la Promo' #4. ■ 10/01/2023 : "Quel dialogue social pour la transition écologique ?" Retour d'expériences et de réflexions par **Bénédicte TILLOY**, entrepreneure, ancienne DRH et **Juliette DE MAUPEOU**, VP Climate & Sustainability Transformation de Cap Gemini Invent. ■ 13/01/2023 : "Ce que révèle la crise - suicides, décompensation, accidents... quel est le travail d'une psy de l'urgence ?" avec **Emmanuelle LÉPINE**, psychologue clinicienne, spécialiste du stress post-traumatique et de la gestion des situations difficiles, créatrice de la cellule de soutien psychologique de la préfecture de police de Paris. ■ 17/01/2023 : "La communication est-elle une des causes ou des solutions à la crise écologique et sociale ?" avec **Vincent DAVID**, Fondateur et Connecteur invétéré de L'agence RUP, Secrétaire de Communication et Démocratie qui vient de publier un rapport intitulé "La communication commerciale à l'ère de la sobriété". ■ 20/01/2023 : "Tout va bien se passer : y a-t-il des débats interdits aujourd'hui ?" avec **Thierry KELLER**, auteur, conférencier et journaliste (ancien rédacteur en chef d'Usbek et Rica). ■ 27/01/2023 : « Qu'avons-nous fait de la colère des Gilets jaunes ? » avec **Didier LE BRET**, diplomate et fondateur de l'association Rendez les doléances. ■ 30/01/2023 : webinar de présentation NTRH avec **Laurent PILLIET**, Directeur général associé, **Fabien CLAIRE**, Directeur général associé, Directeur de la rédaction chez

News Tank RH et management. ■ 31/01/2023 : « Le mentorat, une innovation sociale ? » avec **Christophe PARIS**, DG de l'AFEV, Président du Collectif mentorat,

**FEVRIER** ■ 03/02/2023 : « Droit et technologie : la société civile internationale peut-elle venir en aide à la révolte des femmes iraniennes ? » avec **Hirbod DEGHANI-AZAR**, avocat et médiateur. ■ 07/02/2023 : « Du Congrès au concret : neuf mois après l'élection présidentielle et après bien des déboires chez LFI, LR et au PS, de quel paysage politique a accouché la séquence électorale d'avril-juin ? » avec **Christophe BORGEL**. ■ 09/02/2023 : Lecture au Faubourg est une initiative de notre partenaire l'Afev animée par Temps Commun. Nous recevons **Laetitia VITAUD**, auteure et conférencière sur le futur du travail, pour son livre « Pour en finir avec la productivité, critique féministe d'une notion phare de l'économie » (Payot). ■ 09/02/2023 : Atelier n°2 de la Promo'. ■ 10/02/2023 : "Avoir été DRH à moins de 30 ans" **Olivier CAGNAC**, actuel DRH de l'AFPA a débuté sa carrière à 28 ans comme DRH dans une filière de Bouygues. ■ 14/02/2023: Sandrine Place a animé cette séance intitulée « Opinions, pétitions, manifestations... : compter et se compter pour mesurer son impact social » par **Assaël ADARY**, Président du cabinet d'études d'opinion Occurrence (groupe IFOP), qui a « inventé » le comptage des manifestations et vient de lancer « L'observatoire des pétitions ». ■ 17/02/2023 : « Lobbying, plaidoyer... un jour vous y serez confrontés » par **Christophe DROGUÈRE**, fondateur du Cabinet Atlas Public Affairs. ■ 21/02/2023 : « Quelques enseignements de mon parcours » Retour d'expérience avec

**Antoine EVENNOU** sur son parcours de Président de l'UNL, 5 ans au cabinet du Secrétariat de la jeunesse et de la vie associative et de Conseil en stratégie et innovation publique. ■ 24/02/2023 : "Mythe et réalités des nouvelles formes de conflictualité" avec **Soazig SARAZAIN**, fondatrice de Voxnego et responsable du Master Négociations & relations sociales de l'université de Dauphine. ■ 28/02/2023 : « Les transclasses, entre récit de soi et souffrance sociale », avec **Monique DAGNAUD**, sociologue, auteur avec **JL CASSELY** de « Génération surdiplômée - Les 20% qui transforment la France » (Odile Jacob).

**MARS** ■ 03/03/2023 : « Promouvoir la diversité et lutter contre les clichés dans l'audiovisuel. » Rencontre avec... **Olivier SABY**, co-fondateur de l'Observatoire des images et d'Impact Film ■ 07/03/2023 : « Culture, diplomatie, politique, société civile... l'influence au cœur de l'action », avec **Lionel CHOUKROUN**, Directeur conseil chez Taddeo, ancien Conseiller politique et relations société civile dans des cabinets ministériels, promoteur de l'art de la cuisine française dans la diplomatie, attaché culturel à l'ambassade de France à Tel-Aviv, ... ■ 10/03/2023 : Rencontre avec... **François BAZIN**, journaliste et auteur du livre « Le Sorcier de l'Elysée, l'histoire secrète de Jacques Pilhan » (Plon). ■ 14/03/2023 : « Tirer le bilan de la décennie sociale 2008-2018 et imaginer le devenir du dialogue social » avec **Jean-François PILLARD**, ancien Délégué général de l'IUMM, ancien président de l'Unedic et co-rédacteur du rapport sur le bilan des ordonnances de 2017/2018. ■ 16/03/2023 : Atelier n°3 de la Promo'. ■ 21/03/2023 : « L'affaire

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

du siècle » avec **Marie TOUSSAINT**, Juriste en droit international de l'environnement, cofondatrice de l'association *Notre affaire à tous*, à l'origine de la campagne l'Affaire du siècle, députée européenne. ■ **28/03/2023** : « *La philanthropie, nouvelle action sociale ou trompe-l'œil défiscalisé ?* » par **Antoine VACCARO**, inventeur du marketing direct associatif dans les années 1980, créateur du *CerPhi*, premier institut d'études et de recherche français dédié à l'étude de la philanthropie. ■ **31/03/2023** : « *Diriger demain* » avec **Catherine BLONDEL**, libre-passeuse, conseillère de dirigeants d'entreprises et de cabinets d'avocats lors des moments de passage... et créatrice de *Femmes de têtes* et du *Leading lab*.

**AVRIL** ■ **04/04/2023** : « *Comment cultiver la créativité dans l'éducation ?* » avec **Oliver REY**, Inspecteur de l'Éducation nationale, ancien directeur de l'*Institut français de l'éducation - ENS Lyon*. ■ **11/04/2023** : « *Le monde de demain raconte la naissance du mouvement hip-hop français dans les années 1980. Et alors que nous dit la musique aujourd'hui ?* » avec **Cyril BAHSIEF**, Directeur général d'*Öctopus* et membre du Comité de Pilotage Écoresponsabilité et RSE du *PRODISS* Syndicat national du spectacle musical et de variétés. ■

**13/04/2023** : *Lecture au Faubourg* est une initiative de notre partenaire l'*Afev* animée par *Temps Commun*. **Nedjib SIDI MOUSSA** pour son livre « *Histoire algérienne de la France* » : ce sera l'occasion de revisiter la manière dont l'Algérie hante et pèse sur la mémoire française ■ **14/04/2023** : « *Construire et développer un réseau de femmes en entreprise* » avec **Francesca ACETO**, créatrice et ancienne présidente de *SNCF au féminin*, devenu *SNCF mixité*. ■ **20/04/2023** : « *Voir et être vu : peut-on diriger en (étant) aveugle ?* » Rencontre Social Demain Inter Promo' avec **Eric CHENUT**, Président de la *Mutualité française*, atteint depuis ses 23 ans d'une cécité complète. *Ground Control 81 Rue du Charolais, 75012 Paris* ■ **21/04/2023** : « *Peut-on sortir d'une crise majeure ? L'exemple de l'Eglise Catholique* » avec **Richard AMALVY** actuellement Directeur général de la Fondation de Brazzaville, impliqué depuis plus de 25 ans dans le leadership d'organisations internationales de la société civile (*Forum européen de la jeunesse*, scoutisme mondial, conférence des ONG aux Nations unies).

**MAI** ■ **09/05/2023** : « *Mythe et réalités de la RSE* » avec **Benoit GIRADIN**, Président des *Assises du social*, 3<sup>ème</sup> édition des *Assises du Social* autour de la question « *La Performance So-*

*cial est-elle l'avenir de l'entreprise ?* » ■ **12/05/2023** : « *Histoire syndicale et dialogue social en France* » avec **Michel NOBLECOURT** journaliste et spécialiste des questions syndicales en France. ■ **25/05/2023** : **Atelier n°4 de la Promo'**. Chez *Human & Work 28 Rue de Mogador, 75009 Paris*

**JUIN** ■ **08/06/2023** : *Lecture au Faubourg* est une initiative de notre partenaire l'*Afev* animée par *Temps Commun*. **Thierry PECH** pour son livre « *Le parlement des citoyens* » (le Seuil) qui a permis d'interroger la réalité et les nouvelles pratiques démocratiques de type conférences citoyennes. ■ **20/06/2023** : « *L'extrême-droite, un combat syndical ? Pourquoi et comment la CGT lutte contre le RN* » avec le cégétiste **Pascal DEBAY**.

# NÉGOCIER LA QUESTION ÉCOLOGIQUE DANS LES ENTREPRISES ?

L'un est très impliqué dans l'Économie sociale et solidaire, l'autre est engagé au sein du Printemps écologique. Charles Bozonnet et Paul Montjotin proposent ici - en s'appuyant sur la visio du 10 janvier avec la VP Climate & Sustainability Transformation de Cap Gemini Invent **Juliette de Maupeou** et l'entrepreneure et ancienne DRH **Bénédicte Tilloy** (« Quel dialogue social pour la transition écologique ? »), ou sur celle du 9 mai avec le Fondateur des Assises du social **Benoît Girardin** (« Mythes et réalités de la RSE ») - de réfléchir sérieusement à l'hypothèse d'une intégration réelle des enjeux écologiques au sein du dialogue social.



**Charles BOZONNET**

32 ans, Responsable de la vie du réseau et du développement territorial à l'UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire). Bureau du Centre des jeunes dirigeants de l'ESS (CJDES).



**Paul MONTJOTIN**

31 ans, Directeur du développement et de la communication du réseau des écoles WebForce3, enseignant en questions sociales, auteur chez Terra Nova et bénévole au Printemps écologique.

L'écologie signera-t-elle le renouveau du dialogue social en France et en Europe ? Rien n'est moins sûr. Si on peut faire le constat que nous n'avons jamais autant parlé de transition écologique, à tous les échelons de la société, il apparaît toujours difficile d'appréhender de façon concrète les changements qu'il serait nécessaire d'opérer pour respecter nos engagements climatiques. *Convention citoyenne pour le climat*, discussions houleuses autour du *Green Deal européen*, « *planification écologique* » présentée par le gouvernement d'Elisabeth Borne le 25 septembre 2023, large mouvement de manifestations engagé depuis plusieurs années autour de figures comme Greta Thunberg, ou encore *Affaire du siècle*... Malgré toute cette dynamique de fond, force est de constater qu'une série de questions semblent toujours sans véritable réponses : comment traiter de la transition écologique au sein de l'entreprise ? Un dialogue social écologique peut-il exister ? Par ailleurs, serait-il seulement opérant ?

*Social Demain*, n'étant pas *Écologie Demain*, aurait pu éluder le sujet. Et pourtant, la première visio, dès le mois de janvier, avec

Bénédicte Tilloy et Juliette de Maupeou, a tenté de poser les bases de cette question cruciale : quel dialogue social pour la transition écologique ? Et déjà, les premiers pièges ont été déjoués, les deux intervenantes appelant à faire de la transition écologique un sujet de direction Ressources Humaines - et non plus seulement un sujet de direction RSE - au sein des entreprises. Pour autant, à travers leur enquête auprès de grandes sociétés françaises, elles furent bien obligées de constater que cette question n'était encore que très peu abordée sous l'angle du dialogue social.

## L'ÉCOLOGIE, UN SUJET DE DIALOGUE SOCIAL COMME UN AUTRE ?

Il serait faux d'affirmer que la question de la responsabilité écologique des entreprises n'est pas prise en compte aujourd'hui, par les pouvoirs publics comme par les entreprises. La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), théorisée en 1953 par Howard Bowen dans son livre *Social Responsibilities of the Businessman*,

est passée par là. En 2019, en France, la loi PACTE en reprend d'ailleurs l'un des fondamentaux, en complétant la définition de l'entreprise donnée par l'article 1832 du *Code Civil*. Ainsi, la loi française acte désormais que la finalité d'une société n'est plus uniquement de réaliser un bénéfice ou de générer un profit pour ses associés, mais que sa gestion doit désormais prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Le concept de société à mission, créé par cette même loi, va dans le même sens.

Néanmoins, le mouvement de la RSE, comme ses traductions législatives, n'aborde en réalité peu ou pas le dialogue social. A l'image des sociétés à mission, l'impact social et environnemental de l'entreprise reste aujourd'hui un sujet du ressort des directions générales d'entreprises et non des salariés. Nos échanges avec Benoît Girardin, président des *Assises du social*, n'ont fait que confirmer ce constat. Si la RSE a permis de contribuer à la mise en place d'un « *capitalisme responsable* », elle porte en elle-même une limite fondamentale : son ancrage culturel transatlantique, peu familier du dialogue social, ne parvient pas à dépasser l'apparente incompatibilité entre la question sociale et la question écologique - deux notions « *totalemment distinctes* » selon Benoît Girardin.

On constate néanmoins, çà et là, des initiatives qui tentent de faire de la question écologique une question de dialogue social, tentant ainsi de réguler le rapport entre salariés et employeurs. Quelques accords sur la mobilité durable existent, qui prévoient par exemple une prise en charge incitative pour les salariés qui choisissent des mobilités douces ; des accords sur le télétravail ; l'expérimentation de « sentinelles vertes », au sein des entreprises, menée par la *CFDT*. En 2021, la *loi Climat et résilience* est venue élargir les attributions du CSE pour les entreprises de plus de 50 salariés, en prenant en compte les conséquences environnementales des décisions de l'entreprise. L'*Accord national interprofessionnel* du 11 avril 2023, signé par le *MEDEF*, la *CPME*, l'*U2P*, la *CFDT* et la *CFTC*, vient quant à lui rappeler l'existence d'une « *boîte à outils* » en matière de dialogue so-

cial écologique. Néanmoins, cet accord ne contient pas de disposition normative, et se limite à un partage de « bonnes pratiques », utiles mais probablement insuffisantes : *Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE)*, GEPP écologique, mobilisation des fonds de la formation professionnelle...

Tout se passe comme s'il était encore difficile de rentrer « dans le dur » de la négociation sur ce sujet. La transition écologique est à l'évidence un enjeu à venir du dialogue social, et ces premiers jalons le prouvent utilement. Mais, à la différence des enjeux « classiques » du dialogue social, qui ont eu historiquement pour but de réguler l'inégalité fondamentale générée par le rapport de subordination entre l'employeur et le salarié, l'enjeu écologique ne relève lui pas tant du rapport au travail, mais surtout du rapport entre le salarié et l'employeur comme co-responsables ou co-acteurs de l'impact écologique de l'entreprise.

La question écologique marque à cet égard une rupture majeure avec le fil de construction historique du dialogue social. Le droit social s'est en effet construit à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sur une marchandisation du travail, en ce sens que le progrès social a été réduit à des termes purement quantitatifs, autour de la rémunération et du temps du travail. La finalité du travail a ainsi été, dès l'origine, exclue des relations collectives, restant du seul ressort de l'employeur. L'impératif écologique appelle aujourd'hui à renouveler ce cadre de régulation, pour intégrer la finalité du travail dans le champ du dialogue social. Plus largement, pour le philosophe Alain Supiot, l'idéal de justice sociale qui sous-tend l'action syndicale doit désormais prendre en compte cette question de la finalité du travail pour construire un « *régime travail réellement humain*. »

Les moyens de réguler la question écologique dans l'entreprise ne peuvent donc probablement pas se fonder uniquement sur les mêmes outils que pour les enjeux « classiques ». Même s'ils demeurent utiles, il est sans doute nécessaire d'inventer de nouvelles interactions dans l'entreprise, afin d'appréhender de façon plus globale

cette dimension nouvelle, et d'apporter des réponses à la hauteur des enjeux.

## DEMAIN, FAIRE RENTRER L'ÉCOLOGIE DANS L'ENTREPRISE ?

Alors comment faire de l'écologie un objet de négociation concret et opérant entre employeurs et salariés ? Probablement en renforçant, déjà, les dimensions écologiques du dialogue social – en le « verdissant » en quelque sorte. Les accords sur la mobilité des salariés, la formation aux enjeux de la transition, le télétravail, l'organisation du travail à des fins de sobriété énergétique, l'anticipation de l'évolution des compétences par des GEPP, la mise en place de primes d'intéressement sur critères écologique... Tout cela est très utile, et devrait être pratiqué par le plus grand nombre d'entreprises – de la même façon qu'il est désormais admis qu'une entreprise de plus de 50 salariés soit obligée de négocier sa politique salariale tous les ans.

Un levier essentiel passera certainement par une utilisation plus forte encore des données contenues dans la BDESE. Tout comme il est obligatoire de réaliser un bilan comptable, voire un bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés, ne serait-il pas normal demain que toute entreprise de plus de 11 salariés soit obligée de réaliser un bilan carbone, afin qu'elle sache sur quels postes d'émission de gaz à effet de serre elle doit accentuer son effort ? Le « décret tertiaire », publié en 2019 suite à la *loi ELAN*, impose déjà à tout propriétaire ou locataire d'un bâtiment à usage tertiaire de plus 1 000 m<sup>2</sup> une réduction de 60% des consommations énergétiques d'ici 2050. Des outils de « calculateur carbone » adaptés aux entreprises, petites ou grandes, existent par ailleurs, et pourraient se déployer sans difficulté majeure.

Mais au-delà de ces mécanismes déjà connus, on peut penser que le véritable facteur de changement au sein de l'entreprise se trouve ailleurs. Précisément parce que la transition écologique ne relève pas uniquement d'un rapport d'inégalité



entre employeur et salarié, mais plus largement d'un rapport de co-responsabilité des employeurs et des salariés vis-à-vis du reste de la société, ne faudrait-il pas avancer réellement sur l'évolution des gouvernances partagées au sein des entreprises ? Co-responsables, donc co-décideurs, les salariés devraient pouvoir participer à l'orientation stratégique et budgétaire des entreprises, afin de prendre part aux décisions économiques ayant *in fine* un impact écologique. Choix des fournisseurs sur critères écologiques négociés, des investissements en prenant en compte les enjeux écologiques, sélection des prestataires sur critères écologique et sociaux par les instances de gouvernance ainsi partagée...

Autant de questions fondamentales auxquelles les salariés doivent pouvoir prendre part. Demain, ne serait-il pas normal que chaque entreprise, ayant calculé son bilan carbone, définisse un plan d'action mêlant politique d'investissement et politique salariale, après consultation du CSE, adopté par un conseil d'administration composé de salariés, voire de parties prenantes externes avec voix consultative ? Les modèles de gouvernance issus de l'économie sociale et solidaire peuvent constituer une inspiration féconde sur ce point, par exemple avec le modèle des

Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), qui prévoit déjà l'intégration des salariés, des usagers, voire des collectivités au sein des instances de décision.

Des cadres de gouvernances adaptés aux contraintes écologiques permettraient certainement de faire rentrer l'écologie au sein de l'entreprise, tout en rénovant (sans le nier) le rapport entre employeurs et salariés – par ailleurs bien souvent tous convaincus par la nécessité de changer les pratiques pour préserver le climat...

### **BIS REPETITA ?**

En 1891, l'encyclique *Rerum Novarum* du Pape Léon XIII fondait la doctrine sociale de l'Eglise. Ce fut une pierre fondamentale pour la création des syndicats, et même du mouvement social en France et en Europe. Ce mouvement social naissant fut d'abord symbolisé par un certain paternalisme économique, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, quand les "patrons" devançaient la question sociale en accordant à "leurs" salariés quelques avantages sociaux non négligeables, afin de pouvoir conserver une main d'œuvre devenue indispensable. Une façon de tenir la question sociale loin

de l'entreprise. Puis, les syndicats se sont structurés, ont gagné en puissance, et l'État est venu mettre de l'ordre dans tout cela.

Nul ne sait si l'on assistera au même mouvement, à plus d'un siècle d'écart, mais sur la question écologique cette fois-ci. Au fond, les entreprises à mission et les politiques RSE ne relèvent-elles pas de la même logique paternaliste ? Toutes ces initiatives n'ont-elles pas en commun la figure du "patron éclairé", se gardant bien d'impacter les instances de décisions des entreprises – et évitant du même coup d'intégrer l'enjeu écologique au cœur de celles-ci ? Les organisations syndicales, en profonde crise, se renouvelleront-elles à travers l'écologie ? Des mouvements syndicaux comme le *Printemps écologique*, des coalitions d'acteurs comme le *Pacte du pouvoir de vivre*, et même les orientations de la nouvelle secrétaire générale de la CGT peuvent le laisser penser.

En somme, l'encyclique *Laudato Si* du Pape François, publiée en 2015, aura-t-elle le même destin que *Rerum Novarum*, en fondant une "doctrine écologique" de l'Eglise ? Demain... nous le dira ! ■

# CULTIVONS... NOTRE CULTURE DU DÉBAT !

Le 20 janvier dernier, la promo avait l'occasion de s'entretenir avec **Thierry Keller**, cofondateur de la revue *Usbek & Rica* et ancien dirigeant de SOS Racisme. C'est sur cette visio, intitulée « Tout va bien se passer : y a-t-il des débats interdits aujourd'hui ? », que **Camille Chardonnet** et **Clément Morillion** ont décidé de revenir, en tant que représentants, respectivement, de la CFDT et de La Croix-Rouge française.



**Camille CHARDONNET**  
34 ans, Responsable du service  
Information/communication de la  
confédération CFDT.



**Clément MORILLION**  
35 ans, Responsable du département  
Affaires publiques de La Croix Rouge  
française.

**A**lors que nous sommes tous les deux issus.es d'organisations dites "de la société civile organisée" (dont le débat est au cœur des pratiques comme du fonctionnement), nous ne pouvions qu'être curieux du thème proposé pour cette visio : « *Tout va bien se passer : y a-t-il des débats interdits aujourd'hui ?* » Cette session, très riche, nous a offert un regard sur un parcours d'engagement et sur les transformations des formes et causes d'engagement dans la société. Le témoignage de Thierry Keller, son parcours et sa liberté de ton nous ont amenés à nous questionner sur notre perception de la pratique du débat en France. Pouvons-nous encore débattre de tout ? Assumer ses opinions serinement ? Par "débattre", qu'entend-on concrètement ?

## DÉBAT ET GARANT DU DÉBAT

La définition d'un débat est la suivante : « *discussion généralement animée entre interlocuteurs exposant souvent des idées opposées.* » Ses synonymes : « *querelle, controverse, démêlé.* » La notion de conflit est donc présente. Ce qui pose problème, c'est de ne plus pouvoir débattre sans outrance, sans insulte, sans violence... voire sans être menacé. Pourtant, "injurer" et "menacer", c'est se rendre coupable d'un acte juridiquement condamnable : ce n'est plus "débattre". Il est essentiel de faire la diffé-

rence entre ces deux notions, de redonner un cadre clair aux débats. Sans cela il est certain que notre capacité collective à débattre, déjà abîmée, n'en sortira que plus affaiblie encore.

Et c'est bien là, l'un de nos problèmes : qui est garant de ce cadre, susceptible d'interdire les comportements déplacés - voire délictueux -, de contrôler ? Tout au long de cette rencontre, la plateforme *Twitter/X* a été pointée du doigt : comment être surpris des dérives de cette plateforme, sur laquelle des milliers de tweets sont publiés chaque heure ? Comment est réellement assurée leur modération ? Qui pour retirer les contenus qui contreviennent à nos règles juridiques nationales ?

## OPINIONS VS EXPERTISES

Un autre problème semble résider dans le fait qu'opinions et expertises scientifiques aient été mises sur un pied d'égalité. Les plateaux TV et radio regorgent de programmes de "débats", où des intervenant.es, qui n'ont souvent d'autre expertise que leur propre opinion, viennent asséner des "vérités" qui ne sont jamais contredites. C'est ce que dénonçait Thomas Legrand en 2016, dans son édito consacré à *Alep* : « *Alep n'est pas simplement victime des Russes, elle est aussi victime de cette époque [...] où la vérité n'est plus qu'une opinion comme une autre.* »

Pour débattre de certains sujets, encore faut-il parler des mêmes choses, et s'appuyer sur des faits, plutôt que de clamer "grand remplacement" ou "lobby LGBTQI", en attisant alors les braises d'un débat public hystérisé.

Notre époque est accusée de censure, de bâillonner la liberté d'expression des un.es et des autres, sur l'air de "on ne peut plus rien dire". Thierry Keller a d'ailleurs abordé la question de la censure de certaines pièces de théâtres/représentations/œuvres, parfois en raison de propos inacceptables ou d'actes criminels commis par l'artiste – ici, Bastien Vivès et la question de la pédocriminalité. Ces condamnations de notre société, qui deviendrait "intolérante", "moralisatrice", sont à nos yeux injustifiées. Il ne s'agit pas de morale ni d'intolérance dès lors qu'il est question de vouloir créer une société plus juste, plus inclusive. Il s'agit d'affirmer les valeurs de la société dans laquelle nous voulons évoluer : une société où le racisme, le sexisme, les LGBTphobies... n'ont plus leur place.

## QUELS ESPACES DE TOLÉRANCE ?

Si nous ne pouvons interdire des débats sous le seul prétexte que le sujet ne nous convient pas, nous ne pouvons pas non plus abandonner la place publique à celles et ceux qui contreviennent aux valeurs sur lesquelles notre société ne peut (et ne doit) transiger. Il importe de trouver le bon curseur, pour ne pas aller trop loin... mais nous en sommes encore loin ! Si l'extrême-droite ne cesse de monter dans les sondages et dans les urnes, si les comportements racistes, sexistes ou homophobes n'ont pas disparu, c'est bien qu'il doit demeurer des espaces de tolérance (voire de complaisance ?) pour toutes ces expressions.

En revanche, d'autres espaces de tolérance, plus optimistes, progressent en France. Vincent Tiberj a exploité l'enquête sur l'état de l'opinion, commandée par la *Commission nationale consultative des Droits de l'homme*. Et les résultats sont encourageants. La tolérance à l'altérité, notamment ethno-culturelle, est en hausse

depuis 1990 et a atteint son niveau le plus élevé en 2022. Cette hausse s'inscrit dans une dynamique de long terme portée par trois mouvements majeurs : l'élévation du niveau de diplôme (avec l'idée que "plus on est diplômé, moins on est xénophobe"), le renouvellement générationnel et la diversification de la population.

A contrario, cette croissance continue à s'accompagner – sinon provoquer – une certaine polarisation ou radicalisation de certaines franges de la population. Celle-ci peut s'apparenter notamment à un retour de bâton : à mesure que la tolérance se développe, une frange marginalisée de la population se radicalise, à l'instar de ce que l'on peut constater dans le champ de la parité avec l'émergence de "masculinistes". Ainsi, s'il semble faux de dire que l'on "ne peut plus rien dire", il est indéniable de constater que le discours se radicalise.

## DONNER UNE VOIX AUX NOUVELLES FORMES DE MOBILISATION

Cette question de la radicalité revient également lorsqu'il est question d'engagement. Thierry Keller nous l'a dit : *SOS Racisme* a participé à l'émergence dans le débat public de la lutte contre le racisme. Il a ainsi mis en lumière les liens étroits entre les lieux de mobilisation/d'engagement et les lieux de débat. Aujourd'hui, nous observons qu'une partie croissante de la population aspire à des modes de décision et d'action plus directs. Pourtant, le fonctionnement des institutions - que ce soit l'État ou les entreprises - ne répond pas suffisamment à ces attentes. Ce décalage favorise l'apparition de tensions, qui ne parviennent pas à se résoudre dans les formes de gouvernance traditionnelles.

Cette déception peut expliquer le renouvellement profond des formes de mobilisation, hors des canaux d'acteurs et d'information historiques. Les "Gilets jaunes" ont ainsi amené de nouvelles pratiques, en matière d'actions spontanées (manifestations hebdomadaires non encadrées, blocages de ronds-points et de péages, etc.). D'autres enjeux émergent, au premier rang desquels figurent la lutte

pour le climat et celle contre les violences discriminatoires, qui favorisent un renouvellement des formes de mobilisation : marches pour le climat, désobéissance civile d'*Extinction Rebellion*, mouvements féministes et collages de rue...

Ce n'est donc pas parce que la majorité ne crie pas qu'elle est silencieuse. Alors, comment lui donner une voix ? En 2007, une candidate à l'élection présidentielle nous promettait une démocratie participative. Quinze ans plus tard, on nous propose une démocratie délibérative avec des Conventions citoyennes. Mais nos pratiques ne sont toujours pas à la hauteur. Il s'agit pourtant d'un enjeu démocratique important : développer des espaces d'expression, de prise en compte, de co-construction, de mise en commun, de rencontres.

## LE PROGRÈS CONDITIONNÉ... À LA QUALITÉ DU DÉBAT

Le témoignage de Thierry Keller, et ses combats menés avec *SOS Racisme*, nous rappellent les victoires obtenues par les militants qui nous précèdent. Cet héritage permet aujourd'hui aux militants de conquérir de nouveaux territoires, tandis que l'avancée de certaines questions démontre qu'il est encore possible de débattre pour progresser...

...vers l'égalité des droits en matière d'orientation sexuelle ou affective. PACS, mariage pour tous, PMA pour toutes. Le chemin sera encore long, alors que se pose aujourd'hui la question de la place à accorder aux personnes transgenres, qui viennent bousculer la construction binaire de nos sociétés.

...vers l'harmonie avec la nature. Si les militants de la cause animale ont obtenu l'interdiction de l'élevage des poules en batterie, en 2012, au nom du bien-être animal, l'émergence de la question animaliste et de la défense des droits des animaux ouvrent de nouvelles questions sur nos pratiques alimentaires.

...vers des rapports de pouvoir plus équilibrés. Mouvement anticolonialiste, études

post-colonialistes dans les années 1980... S'ouvre aujourd'hui l'ère des études "décoloniales", qui revendiquent une déconstruction de la modernité ainsi qu'une approche intersectionnelle des luttes. Sommes-nous prêts à repenser nos manières de penser et à ne plus présenter le débarquement de Christophe Colomb en Amérique comme une "découverte" mais comme une "invasion" ?

Nous ne sommes pas figés dans le temps : heureusement ! Mais ce progrès reste conditionné au maintien de la qualité du débat. Pour reprendre une phrase de Claire Thoury, présidente du *Mouvement associatif* : « Il faut accepter de débattre dans la nuance, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'aspérité au débat. » Autrement dit, il faut accepter l'opposition d'idées, mais cela doit se faire dans le respect de son interlocuteur ou interlocutrice... et surtout, cela s'apprend.

## CULTURE DU DÉBAT ET TRANSMISSION

---

Quand on parle de culture du débat, il faut prendre le terme "culture" dans son double sens : à la fois dans le sens "mouvement commun" - et donc conception commune du débat ("culture punk") - et au sens "enrichissement" - faire pousser, cultiver notre capacité à débattre. Cela passe par l'apprentissage du langage : apprendre par les mots à mettre de la nuance dans ce que l'on observe, ce que l'on ressent, à percevoir l'épaisseur de notre société plutôt que l'écume des choses. Pour en revenir à *Twitter/X* : sa limite à 280 caractères cultive la tentation d'une pensée résumée, réductrice, caricaturale.

Apprendre aussi la contradiction, le cadre d'un débat sain - à se parler, s'écouter. Apprendre enfin à ne plus faire de son interlocuteur ou interlocutrice un adversaire, voire un ennemi, sous prétexte que nous pensons différemment. Quel que soit le "camp" choisi, l'autre est catégorisé ("gauche radicale woke", "sociaux-traîtres", "islamo-gauchistes", "boomers"...). Cela appauvrit, nie la diversité des personnes et des opinions. Cela revient, irrémédiablement, à se couper de l'autre, à le mettre dans un espace extérieur, hermétique. Il importe, au contraire, d'apprendre à respecter les différences même sans être d'accord.

Nous l'avons évoqué plus haut : il existe encore des espaces où il est possible de débattre (cercles familiaux, amicaux, professionnels, organisations de la société civile). Cela se transmet, s'inscrit dans une histoire, des pratiques. Et c'est bien ce que font les deux organisations dont nous sommes issu.es. Positions et propositions sont élaborées dans des espaces de débat régulés, et font ainsi la démonstration qu'il est encore possible de débattre de manière constructive. Sans régulation, nous courons le risque de n'organiser que des confrontations stériles, entre personnes incapables de se comprendre, de s'entendre, qui ne permettront à personne de sortir de la logique du "camp contre camp", de faire un pas vers l'autre. C'est pourtant l'un des enjeux de notre démocratie : réussir à créer du commun.

## PARTOUT, RENFORCER LA PARTICIPATION

---

Dans le même temps, il est essentiel de renforcer la participation citoyenne, de

redonner du pouvoir d'agir. De renforcer la participation démocratique en encourageant l'évolution de nos systèmes démocratiques vers une meilleure inclusion des citoyens dans la fabrication des politiques publiques. Intéressons-nous aux nouveaux objets institutionnels locaux et nationaux (référendum d'initiative citoyenne, budgets participatifs...), et expérimentons-les !

D'ailleurs, cette exigence de participation concerne aussi les entreprises et les associations. Les recherches démontrent que l'accroissement de la part des salariés dans la gouvernance des entreprises augmente à la fois leur productivité et leur capacité à innover. Pour les associations, le développement de la participation démontre l'exemplarité de leur vie démocratique - fondement même de l'associativité.

Qu'il s'agisse du climat, de la lutte contre les discriminations ou du rapport au travail, le développement de la participation dans tous nos lieux de vie permettrait de favoriser le dialogue intergénérationnel, et d'éviter l'émergence d'un conflit de génération... qui pousseraient des personnes comme Thierry Keller à se considérer comme de « vieux cons ». Pour autant, construire les conditions adéquates pour débattre sereinement, respectueusement, afin que chacun.e puisse avoir une voix, prendra du temps et nécessitera l'engagement de nombreuses parties prenantes de la société. Mais pour répondre à la question d'introduction que posait Thierry Keller (« *Sommes-nous optimistes ou pessimistes ?* ») : nous restons tou.tes deux résolument optimistes ! Transformer la société, la faire évoluer c'est possible - et c'est bien pour cela que nous sommes militant.es, et le demeurerons. ■

# GILETS JAUNES, ANTISÉMITISME ET PENSÉE DE GAUCHE

Suite à la visioconférence autour du diplomate et fondateur de l'association Rendez les doléances **Didier le Bret**, le 27 janvier, qui tentait de répondre à la question « Qu'avons-nous fait de la colère des Gilets jaunes ? », Paul Didier et Sacha Ghozlan avaient longuement échangé sur leurs perceptions de ce mouvement, de son rapport à l'antisémitisme et sur la façon dont d'une part les corps intermédiaires, d'autre part les partis de gauche avaient su (ou non) l'appréhender. Nous revenons avec eux sur le sujet.



**Paul DIDIER**

26 ans, Directeur des projets au sein du Groupe VALO', un groupement coopératif d'entreprises d'insertion basé à Florange, en Moselle. Bénévole au sein de l'association Des Mots & Débats.



**Sacha GHOZLAN**

31 ans, Avocat pénaliste au Barreau de Paris, ancien Président de l'UEJF (Union des étudiants juifs de France), membre du comité directeur du CRIF depuis 2016.

## Quelle analyse faites-vous de l'approche de Didier Le Bret sur les Gilets jaunes?

**Paul Didier** : Le mouvement des Gilets jaunes n'a pas fini, je crois, de nous faire réfléchir sur les leçons à en tirer. Sa forme et son déploiement, inédits, en sont bien sûr pour quelque chose. Il y a un premier mouvement très court, qui dure de la première journée de mobilisation le 17 novembre 2018 jusqu'à l'allocution du Président de la République le 10 décembre. C'est durant cet intervalle que se concentre l'essentiel du mouvement - et aussi, qu'il reçoit l'assentiment de la majorité de nos concitoyens. Après le 10 décembre, le mouvement décroît progressivement, et plusieurs de ses éléments se radicalisent, ce qui entraîne la fuite de certains sympathisants - qui ont pu être rebutés par les actions les plus violentes et les discours les plus radicaux. Pourtant, après cette date, il reste quelque chose des Gilets jaunes. D'abord, parce que le mouvement n'est théoriquement pas terminé - et qu'à l'instar du volcan en sommeil, il semble prêt, parfois sur le mode fantasmatique, à se réveiller à la moindre occasion. Mais surtout demeureront ces cahiers de doléances, dont les pages noircies sur de nombreux territoires ont été trop peu analysées. En ce sens, je trouve que la démarche de Didier Le Bret est bienvenue, et qu'elle constituera probablement

une mine d'or pour les historiens qui analyseront la société française de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

**Sacha Ghozlan** : Je rejoins Paul. J'ai trouvé particulièrement intéressante l'approche de Didier Le Bret, en ce qu'il s'est saisi d'une question qui a agité toute la société pendant plusieurs mois, et qui a disparu soudainement. Lorsque le mouvement des gilets jaunes a débuté, et dans les semaines qui ont suivi, le gouvernement était sidéré. En revanche, s'il portait en son sein des revendications légitimes, ce mouvement, dès son origine, portait également en lui les prémices de la violence qu'il a générée. Si je peux comprendre la frustration de ceux qui se sentent délaissés par les politiques et par la politique, je n'admets pas cette absence de recul sur la violence du mouvement, son caractère antidémocratique, son contournement des corps intermédiaires et sa tolérance pour des groupuscules d'extrême-droite farouchement hostiles à ce qui fait notre socle commun - et qui ont été accueillis avec indifférence au sein de ce mouvement. Et je crois qu'à la différence des Gilets jaunes qui se sont épanouis dans l'absence de responsabilité, de structure, les responsables associatifs et politiques de prendre en compte cette facette du mouvement.

### Quelle place pour l'antisémitisme au sein de ce mouvement ?

**Paul :** Dans mon esprit, l'antisémitisme était venu dans un second temps, et particulièrement après le fameux 10 décembre 2018 dont je parlais plus tôt - alors qu'au fur et à mesure de sa radicalisation, le mouvement des Gilets jaunes devenait le réceptacle de toutes les formes de colère, et parfois de haine, qui perforent notre pays. Ce qui était clair de mon point de vue, c'est qu'à la minute où les formes d'antisémitisme sont devenues visibles chaque samedi sur les ronds-points, dans la rue ou dans les médias, une gêne s'est installée parmi les sympathisants des Gilets jaunes. D'un côté, ceux pour lesquels le moindre gramme de haine dans un mouvement disqualifie celui-ci si ses leaders ne la rejettent pas massivement. De l'autre, le camp des accommodements raisonnables, de ceux qui considéraient que l'antisémitisme n'était en quelque sorte qu'un onglet parmi d'autres de ce mouvement social, et qu'il n'était ni révélateur de quelque chose de plus profond, ni un facteur disqualifiant sur le plan politique.

**Sacha :** A compter du 1<sup>er</sup> décembre 2018, lorsque les manifestations à Paris se transforment en saccages de monuments historiques, il y a une recrudescence des actes antisémites à travers le pays : portraits de Simone Veil détruits, slogans et caricatures antisémites, arbres en hommage à Ilan Halimi sciés, vitrine d'un Bagelstein souillée par l'inscription Juden, Alain Finkelkraut menacé sous les cris « Sale sioniste »... Et progressivement, des multirécidivistes de la haine comme Alain Soral, Dieudonné et Hervé Ryssen instrumentalisent ce mouvement pour propager leurs théories complotistes et antisémites. Ils manifestent, portant fièrement leurs gilets jaunes, sans être jamais dénoncés par les tenants du mouvement.

### Quid de la réaction des partis politiques et des corps intermédiaires ?

**Paul :** Je ne suis pas un spécialiste des Gilets jaunes, mais il est clair que les corps intermédiaires n'ont pas vu venir ce mouvement - en tout cas pas

avec cette ampleur ! Ce qui m'a alors marqué, c'est la façon dont les responsables publics étaient alors sommés d'avoir un avis. Et cela rejaillissait sur la plupart d'entre nous, comme citoyens engagés. Il fallait être pour ou contre. Cela a fait, je crois, beaucoup de mal à la compréhension de ce mouvement, puisqu'il fallait alors absolument le juger avant de l'analyser - avec tout le recul nécessaire à la compréhension territoriale, sociale, économique, politique. Ce qui est certain c'est que cette grande confusion, cet empressement à fournir un avis, ont conduit un grand nombre de responsables politiques à se fourvoyer dans des positions politiques dont ils n'arrivaient pas à sortir, même lorsqu'elles conduisaient à des impasses ou à des numéros de haute voltige. Par ailleurs, je pense, notamment au niveau local, qu'il fallait sortir de l'effet de masse pour pouvoir tirer une véritable analyse du mouvement et y répondre. Lorsque les Gilets jaunes se sont déclenchés, j'étais attaché parlementaire d'une députée de la majorité. En circonscription, nous avons choisi de répondre aux manifestants qui venaient bloquer notre permanence ou manifester sous nos fenêtres, en en recevant individuellement. C'est ainsi que nous avons pu analyser chaque situation particulière, et nous rendre compte que l'espèce de colère vague et souvent sans objet précis cachait des cas individuels qui demandaient une réponse politique : difficulté d'accès à des logements sociaux, non-recours à des prestations sociales, chômage à répétition, sentiment d'abandon face à certaines complexités administratives, fracture numérique, etc. C'est au prix de cette attention à chaque cas particulier que nous avons alors pu jouer le rôle d'élus, et apporter dans la mesure du possible des solutions ou des pistes de solution aux individus que nous recevions.

**Sacha :** On évoque souvent la métaphore des canaris dans la mine pour faire comprendre le sort des français juifs face à l'antisémitisme. Au XIX<sup>ème</sup>

siècle, des mineurs descendaient dans les mines de charbon accompagnés d'un canari qui, lorsqu'il commençait à suffoquer, leur indiquait qu'il était temps de remonter à l'air libre pour échapper aux gaz toxiques. Les Français juifs sont devenus, à leur insu, les canaris de la démocratie. L'attentat de l'École d'Ozar Hatorah en 2012 aurait dû provoquer une prise de conscience des politiques et de la société civile. Malheureusement, à nouveau dans cette séquence des Gilets jaunes, de nombreux partis politiques, syndicats ou organisations de la société civile ont fait preuve, dans les premières semaines du mouvement, d'une indifférence totale à l'égard de l'antisémitisme et du complotisme. Les syndicats étaient désemparés face à un mouvement social qui se construisait en leur absence. Les partis politiques de gouvernement craignaient une violence qui menaçait la stabilité de nos institutions républicaines. Les extrêmes se tenaient en embuscade, avec le souci de ne pas être accusés de récupérer le mouvement. Que les dirigeants d'extrême-droite ou d'extrême-gauche fassent preuve de cynisme ne me surprend pas. Ce qui était surprenant, en revanche, c'est la sidération qui a saisi les corps intermédiaires et les partis politiques - qui habituellement dénonçaient vigoureusement ces dérives.

### Plus généralement, quelle place est faite aujourd'hui, dans la pensée de gauche, à la lutte contre l'antisémitisme ?

**Sacha :** La résurgence de l'antisémitisme contemporain, au début des années 2000 (avec la seconde Intifada), a marqué un tournant au sein de la gauche française. Ainsi, lorsque des synagogues brûlaient en région parisienne, le Ministre de l'intérieur socialiste, Daniel Vaillant, appelait à ne pas « mettre de l'huile sur le feu ». Sur fond d'importation du conflit israélo-palestinien, l'antisémitisme s'est banalisé, et a muté sous sa forme \*contemporaine, la plus répandue à gauche : l'antisionisme. Dieudonné et Alain Soral ont, quelques années plus tard, opéré une bascule en réussissant à unir sous la bannière

d'Égalité et Réconciliation des antisémites de gauche et d'extrême-droite. Les Gilets jaunes n'ont rien inventé de ce point de vue : ils étaient juste plus visibles. Les exemples aujourd'hui ne manquent pas : Jean-Luc Mélenchon ou La France Insoumise s'en prennent au CRIF, qu'ils accusent d'être d'extrême-droite, ou reçoivent l'ancien leader britannique Jeremy Corbyn. J'y vois de la lâcheté, du paternalisme et un abandon de la pensée de gauche - mais aussi et surtout de ce qui constitue notre socle commun. Or, le premier rôle du responsable politique est de qualifier. Qualifier un acte d'antisémite n'est pas stigmatiser. Il est possible de dénoncer l'antisémitisme issu du monde arabo-musulman sans basculer dans un racisme primaire, qui ferait du musulman ou de l'arabe le responsable de tous les maux des Français juifs. De la même manière, il devrait être possible de dénoncer l'antisémitisme issu d'une partie de la gauche sans pour autant être accusé de défendre des idées d'extrême-droite. Pire encore, en abandonnant le combat contre l'antisémitisme à ses ennemis, une partie de la gauche renforce l'extrême-droite qui prétend, à tort et de mauvaise foi, devenir le rempart contre l'antisémitisme. Mais Marine Le Pen compte parmi ses proches d'anciens "gudards" comme Frédéric Chatillon, et Jordan Bardella a fait ses classes chez Jean-François Jalkh - qui participait en 1991 à une commémoration de Philippe Pétain avec Jean-Marie Le Pen. Ceux qui, par opportunisme ou par lâcheté, ont oublié le combat contre l'antisémitisme n'ont pas seulement abandonné un marqueur de la gauche et renforcé les antisémites. Ils ont abandonné un combat qui était un marqueur de la République, et renforcé ceux qui souhaitent s'y attaquer.

**Paul :** Il est clair qu'il y a une dérive depuis plusieurs années d'une partie de la gauche qui, souvent en se servant du prétexte du conflit au Moyen-Orient, en vient à tolérer l'antisémitisme, voire à l'excuser, et parfois à en produire. À cet égard, j'avais été marqué par une affaire parmi d'autres, mais qui m'a tou-

ché particulièrement. En 2008, le dessinateur Siné signe une chronique dans Charlie Hebdo où il critique le prétendu arrivisme de Jean Sarkozy en écrivant à son sujet « il vient de déclarer vouloir se convertir au judaïsme avant d'épouser sa fiancée, juive, et héritière des fondateurs de Darty. Il fera du chemin dans la vie, ce petit ! » À l'époque, le refus de s'excuser de la part de Siné avait conduit à son licenciement par Philippe Val. Les débats de l'époque étaient hallucinants ! Je me souviens de la tribune signée par les bonnes âmes d'une certaine gauche, qui avaient apporté leur soutien « inconditionnel » à Siné, en ne voyant dans ce licenciement qu'une nouvelle gesticulation de la gauche sociale-libérale pro-sioniste. L'idée que l'association entre la l'ascension sociale et la conversion au judaïsme soit antisémite ne leur traversait pas l'esprit - ou bien, pire encore, ils y souscrivaient un peu oublié cette affaire, qui fut incandescente sur le moment et qui disait pourtant beaucoup (il y a quinze ans déjà !) de la volte-face d'une partie de la gauche et de sa tolérance progressive aux discours antisémites.

#### Quelle analyse faites-vous des récents mouvements collectifs ?

**Sacha :** Les mouvements antivax ont ravivé des messages complotistes et antisémites, mêlés à des revendications libertaires. On a d'ailleurs retrouvé dans certains d'entre eux des figures des Gilets jaunes. Et on a vu, de la même manière, qu'il n'existait pas de représentants des mouvements antivax, qu'il n'y avait pas de structure, pas d'organisation. A nouveau, des groupuscules d'extrême-droite ont instrumentalisé les inquiétudes parfois légitimes de ceux qui s'interrogeaient sur les effets provoqués par des vaccins ou sur les menaces pesant sur l'État de droit. A l'inverse, lors du mouvement de contestation de la réforme des retraites, il n'y a eu aucun débordement, aucun propos haineux à l'égard de qui que ce soit, et pas davantage de propos complotistes. Ce qui démontre bien que lorsque les syndicats, associations et même partis politiques

structurent le dialogue social, ils tiennent à bonne distance ce type de discours et de théories. Les corps intermédiaires sont l'une des digues qui permet à une société de ne pas basculer dans la radicalité. De par leur envergure, leur histoire et leur capacité à agir sur le terrain, ils sont souvent les premiers remparts face à la violence.

#### Mais alors, comment expliquer la fin de cette séquence des Gilets jaunes ?

**Paul :** Le mouvement des Gilets jaunes a rencontré l'impasse qui était dans sa constitution même : à refuser radicalement toute forme de représentation du mouvement, au nom d'une vision caricaturale de la représentativité comme corrompue et viciée en elle-même, ils n'ont eu aucun moyen de réguler les excès qui se sont développés en leur sein, ni de transformer l'essai - politiquement ou syndicalement. Je ne sais plus qui est l'auteur de cette jolie formule : un mouvement avec des visages mais sans bras. Ils sont donc morts d'avoir refusé la représentation, et donc la responsabilité qui va avec. Or, exercer le pouvoir, et éventuellement transformer le réel, demande d'assumer la responsabilité inhérente à une telle entreprise.

**Sacha :** Le mouvement des Gilets jaunes s'est construit dans la colère, il est mort dans la violence et la radicalité. Emmanuel Macron a fait preuve d'une certaine habileté en organisant des grands débats nationaux sur le territoire, et en s'adressant aux maires - qui sont les élus de terrain les plus proches des citoyens. Néanmoins, derrière cette méthode de communication politique qui a porté ses fruits, je peine à retenir plusieurs propositions concrètes et constructives ayant émergé de cette séquence, qui amélioreront le quotidien de ceux qui se sont réunis sur les ronds-points. Les questions sociales et environnementales se sont entrecroisées lors de ce mouvement social ; elles ne sont pas résolues pour autant. ■

Propos recueillis par  
François PERRIN

# POURQUOI L'ÉCOLE NE NOUS PRÉPARE-T-ELLE PAS À LA VIE ?

Tous trois très engagés, sous des formes diverses, dans le secteur du numérique, Thomas Aonzo, Paul Duan et Christine Kev ont choisi de mettre en balance, dans une forme de manifeste, les propos tenus par le Directeur général de l'Afev **Christophe Paris** et l'Inspecteur de l'Éducation nationale (et ancien directeur de l'Institut français de l'éducation) **Olivier Rey**, lors de leurs visioconférences respectives des 31 janvier et 4 avril, avec leurs propres réflexions et expériences concernant l'école et l'éducation des jeunes.

« Je ne me sens pas prête à aller dans la vie adulte » ; « On ne nous donne pas des cours de la vie » ; « Il faudrait créer un guide de survie de l'étudiant / du jeune adulte. » C'est ainsi que nombreux jeunes expriment aujourd'hui une certaine appréhension à l'idée de s'aventurer dans le monde adulte. Un sentiment exacerbé par une formation scolaire qui semble souvent déconnectée des réalités et des exigences de la "vraie vie". Cette transition, marquée par l'obtention du baccalauréat (souvent considérée comme le sésame vers l'âge adulte et l'intégration dans la société civile), s'avère constituer pour beaucoup une étape semée d'embûches. Ils se trouvent mal préparés, non seulement à comprendre les complexités administratives (telles que les impôts et les démarches de logement),

mais également à naviguer dans le monde de travail.

## REPENSER L'ÉCOLE

En cette période critique, ils reprochent aux institutions publiques de ne pas suffisamment les armer pour devenir des citoyens épanouis et conscients. Alors que l'école, par sa nature obligatoire et universelle, semble être le lieu idéal pour inculquer ces connaissances fondamentales, sa mission principale demeure, selon des experts comme Olivier Rey, de transmettre et de reproduire les savoirs du passé. Aujourd'hui, face à une demande croissante des jeunes pour une éducation plus en

phase avec les enjeux contemporains, il apparaît urgent de repenser le rôle de l'école afin, qu'elle forme de manière plus efficace les citoyens de demain.

En effet, le décalage grandissant entre les enseignements dispensés en classe et les compétences requises dans le monde actuel ne peut plus être ignoré. Il ne s'agit plus simplement de constater que le monde évolue et que l'école doit s'adapter, mais de questionner les fondements mêmes de notre système éducatif. Pourquoi, en effet, celui-ci semble-t-il devoir rester ancré dans des principes désuets, laissant les jeunes adultes désemparés face aux défis modernes, tout en perpétuant des cycles d'inégalités sociales qu'il devrait chercher à briser ?



**Thomas AONZO**

29 ans, Membre du CESE pour le Groupe CFDT, Président de *Union-Indépendants*, entrepreneur et free-lance dans le numérique, ancien membre du bureau national de la FAGE.



**Paul DUAN**

31 ans, Fondateur et Président de *Bayes Impact*, une ONG qui crée des services numériques d'intérêt général (accompagnement des chômeurs, gestion des cas contacts Covid, etc.).



**Christine KEV**

32 ans, Référente pédagogique au *National Esport Club & Community (NECC)*, ancienne Cheffe de projet *Monte2Niveau* (plateforme d'insertion des jeunes grâce aux jeux vidéo et au numérique) au sein de *Simplon.co*, Membre du CA de *France Esports*.



Dans une société obsédée par la performance et la compétitivité économique, il nous paraît impératif de revoir les objectifs de l'éducation. Plutôt que de nourrir une culture de l'excellence qui espère voir une élite se mettre au service de la société, ne serait-il pas plus judicieux de transformer l'école en un lieu qui prépare tous les individus à une intégration réussie et éclairée dans la société civile ?

### MÉTHODE CONDORCET : ROULEAU COMPRESSEUR DE L'EXCELLENCE

Nous avons grandi dans un système éducatif où la notion d'excellence, héritée de la méthode éducative de Condorcet, a prédominé. Cette approche a souvent privilégié une vision élitiste, au détriment de la reconnaissance de la diversité des talents. Cette excellence s'est alors concentrée sur la transmission et la reproduction des savoirs majeurs. Or, bien que la quête de l'excellence puisse stimuler certains d'entre nous, elle a aussi, de manière paradoxale, creusé davantage les inégalités sociales. Dans un tel système, où tout est axé sur la performance, nous avons vu comment ceux en position de faiblesse peuvent facilement être mis de côté.

Pourtant, des travaux axés sur la créativité dans l'éducation ont démontré l'importance d'instaurer des ruptures dans le processus éducatif, et ce malgré les obstacles qui se dressent : la forme scolaire, la recherche de performance scolaire et les conditions du développement de la créativité. Ainsi, les principes de l'éducation populaire constituent un moyen de renforcer cette démarche de créativité... et sont principalement mis en œuvre par le monde associatif.

Diverses initiatives ont été lancées pour combattre le décrochage scolaire, surtout parmi les élèves les plus vulnérables. Mais sont-elles à la hauteur de leurs ambitions initiales ? Et comment l'éducation populaire s'aligne-t-elle sur ces défis ? Nous avons vu des méthodes d'apprentissage, comme le mentorat, qui présentent des alternatives rafraîchissantes. Elles nous rappellent que l'éducation doit être envi-

sagée non pas comme une course effrénée vers l'excellence, mais comme un chemin vers l'épanouissement personnel et l'acquisition de compétences nécessaires pour notre vie d'adulte.

L'Éducation Nationale tente aujourd'hui de se métamorphoser, au travers de diverses réformes. Malheureusement, bon nombre d'entre elles demeurent fidèles aux principes de Condorcet. Pourtant, si nous ambitionnons une transformation profonde du paysage éducatif, ne devrions-nous pas d'abord nous tourner vers les véritables besoins que nous, adultes, rencontrons au quotidien ?

### ÉCOLE ET DÉCLOISONNEMENT DES APPRENTISSAGES

Nous avons toujours considéré l'école comme le sanctuaire principal du savoir, le phare guidant l'émancipation des jeunes vers leur citoyenneté adulte. Cependant, avec l'essor du XXI<sup>ème</sup> siècle, les frontières traditionnelles de l'apprentissage se sont estompées, laissant place à une interconnexion sans précédent entre individus. À titre de simple constat, les programmes de français restent encore bloqués sur des ouvrages qui ne sont plus en accord avec les enjeux contemporains, et qui ne donnent pas envie aux jeunes de s'intéresser à la littérature.

À travers les éléments culturels qui nous entourent (séries télévisées, livres, jeux ou encore initiatives au sein de nos associations), nous façonnons continuellement notre esprit critique. À une époque marquée par la prolifération des réseaux sociaux, la désinformation ambiante et la défiance croissante envers le débat public, l'importance de renforcer cet esprit critique est d'autant plus prégnante. Dans ce contexte, le rôle de l'école est crucial. Plus qu'une simple institution d'apprentissage, elle doit devenir un pilier soutenant le développement harmonieux de nos compétences et savoirs - et ce, au-delà de ses frontières traditionnelles. Christophe Paris, à ce propos, a souligné l'importance du mentorat comme levier de cette transformation. Au-delà des bancs de l'école, le

mentorat offre en effet une approche d'apprentissage basée sur le partage d'expériences, où le rapport humain est central.

Cette révolution nous invite à revoir la place et le rôle des différents acteurs de l'éducation. Les familles, associations, tiers-lieux éducatifs et autres institutions deviennent des piliers essentiels de ce nouvel écosystème éducatif. Ils proposent des environnements d'apprentissage flexibles, centrés sur l'expérience, où l'apprenant peut non seulement comprendre, mais aussi mettre en pratique ses connaissances. L'apprentissage ne se résume plus à "savoir", mais s'étend au "faire".

Il est clair que les compétences pratiques, souvent reléguées au second plan dans le système éducatif traditionnel, méritent une attention renouvelée. L'école, malgré son importance indéniable, ne peut plus se limiter à son propre univers. Elle doit maintenant s'occuper de ces nouveaux horizons, collaborer activement avec ces acteurs diversifiés, voire les coordonner, afin de proposer une éducation holistique, en phase avec les défis et aspirations du XXI<sup>ème</sup> siècle.

### QUELLES VOIES DE TRANSFORMATION ?

L'éducation du XXI<sup>ème</sup> siècle, face aux défis contemporains, nécessite une refonte profonde pour rester porteuse de sa mission d'émancipation. Il ne s'agit plus seulement de transmettre des savoirs, mais de préparer les jeunes à une vie qui change en permanence, où la capacité à apprendre et à s'adapter prime sur les connaissances encyclopédiques.

Nous estimons que le développement global de l'individu doit se situer au cœur de cette transformation. En lieu et place d'une focalisation unique sur les compétences académiques, il est essentiel de mettre l'accent sur les aspects émotionnels, sociaux et physiques de l'apprentissage. L'éducation ne doit pas seulement forger des esprits, mais également des cœurs résilients, des corps actifs et des citoyens engagés. L'intelligence émotion-

nelle, la gestion du stress, la communication, le travail d'équipe et la capacité à comprendre et respecter les différences, doivent occuper une place centrale dans le curriculum.

L'apprentissage interdisciplinaire, quant à lui, propose de décloisonner les matières traditionnelles pour favoriser une vision plus holistique du monde. En combinant les sciences, les arts, la littérature et les sciences sociales, les étudiants peuvent développer une compréhension plus nuancée et complexe des problématiques contemporaines. Cette approche encourage la créativité, l'innovation et la capacité de chacun à penser "par lui-même".

Le processus éducatif doit également privilégier l'intégration de projets concrets. En impliquant les élèves dans des initiatives tangibles - qu'il s'agisse de résoudre des problèmes communautaires, de lancer des start-ups ou de mener des recherches de terrain -, on les prépare mieux à la réalité professionnelle et sociale qui les attend. Cette méthodologie "par la pratique" renforce non seulement leurs com-

pétences, mais aussi leur confiance en eux et leur sens des responsabilités.

Sous cet angle, l'évolution du rôle de l'enseignant prend une dimension profonde, à la lumière de la notion de mentorat. Auparavant perçu principalement comme un transmetteur de connaissances, l'enseignant d'aujourd'hui et de demain s'apparentera davantage à un mentor ou à un coach. Ce changement ne se limite pas simplement à un glissement de terminologie, mais marque une transformation fondamentale dans la manière d'accompagner les élèves. Ainsi, dans ce nouveau paysage éducatif, l'enseignant devient un véritable catalyseur de rêves, d'aspirations et de potentialités.

### **DÉVELOPPEMENT HOLISTIQUE PLUTÔT QU'EXCELLENCE**

---

La vision traditionnelle de l'éducation, ancrée dans la transmission de connaissances et l'obsession de l'excellence, semble désormais inadaptée aux défis

et réalités du XXI<sup>e</sup> siècle. Les jeunes ressentent un décalage croissant entre les enseignements scolaires et les compétences nécessaires pour naviguer dans une société en perpétuelle évolution. La clé, selon nous, réside dans la transformation de notre conception de l'éducation, où le développement holistique de l'individu prime sur la simple acquisition de connaissances.

Il est impératif d'embrasser une approche éducative axée sur les compétences émotionnelles, sociales et pratiques, et de reconnaître l'importance de l'apprentissage interdisciplinaire et par la pratique. Dans cette dynamique, l'enseignant ne sera plus seulement considéré comme un transmetteur, mais comme un mentor à part entière, guidant et inspirant les élèves à exploiter pleinement leur potentiel. En somme, pour véritablement préparer les jeunes à la "vraie vie", l'éducation doit évoluer, en collaboration avec divers acteurs de la société, vers une approche plus intégrée, flexible et centrée sur les besoins et aspirations des apprenants. ■

# COMMENT ÉVITER LA CONTREFAÇON... DE L'INFO ?

Salarié d'une association, l'Afev, très impliquée dans la réduction des inégalités sociales et éducatives, Martin Humbert s'intéresse ici à la visioconférence du 3 février, celle au cours de laquelle l'avocat et médiateur **Hirbod Dehghani-Azar** s'interrogeait ainsi : « Droit et technologie : la société civile internationale peut-elle venir en aide à la révolte des femmes iraniennes ? ». Ce qui a suscité chez lui une réflexion sur le traitement de l'information dans les sociétés occidentales.

**E**n tant que citoyen européen de 30 ans, travaillant dans le domaine de l'éducation populaire (et à tendance social-démocrate), je suis de plus en plus conscient de la difficulté d'accéder à des informations proches de la réalité de terrain - en particulier lorsqu'il s'agit d'événements internationaux, tels que la situation en Iran.

## RÉALITÉ VS RÉCIT DES MÉDIAS

Mon parcours d'information a débuté avec les médias classiques, comme les journaux télévisés à 20 heures, avec mes parents, pendant le dîner. Puis j'ai progressivement réalisé que ces sources ne fournissaient qu'une vue partielle, et parfois superficielle, voire tronquée de la réalité vécue par les populations des pays concernés. Cette situation s'aggravant avec les réseaux sociaux, les "fermes à trolls" comme sur le continent africain avec le groupe *Wagner* ou les "fakes news" de Donald Trump...



**Martin HUMBERT**

31 ans, Chargé de développement Enseignement supérieur Lorraine à l'Afev (principale association de mentorat en France), ancien trésorier d'une épicerie sociale et solidaire pour étudiants.

occidentales. Ce qui nous a percutés dans ce témoignage, lors des échanges que nous avons eus avec lui, c'est que l'on a pu se rendre compte que les informations, dont on pense qu'elles reflètent la réalité, que les récits qui nous sont faits sont quelquefois - voire souvent - plus proches de la fable, à la morale occidentale, que le reflet de la réalité.

L'un des exemples les plus marquants, selon moi, est sa réponse à une question posée sur l'impact des accords de Vienne de 2015 sur le nucléaire iranien. Les médias occidentaux ont alors insisté sur les larges impacts positifs liés à "l'ouverture au monde" pour les Iraniens... alors qu'à défaut d'avoir ouvert la voie à de nouveaux droits pour le peuple iranien, ils avaient simplement ouvert de nouveaux marchés pour de grandes entreprises - comme *Renault*, qui a ouvert une usine en Iran deux ans plus tard.

## DE NOMBREUX EXEMPLES

Cette impression a été confortée par le témoignage poignant de l'avocat Hirbod Dehghani-Azar, s'appuyant sur ce qu'il a vécu, perçu et analysé de la situation en Iran, et sur la manière dont il juge le traitement de l'information et de la vision qui en résulte par les chaînes d'informations

De la même façon, les tensions géopolitiques entre l'Iran et les États-Unis ont constitué une actualité marquante ces cinq dernières années - voire même depuis la révolution de 1979 -, en particulier après le retrait des États-Unis de l'accord nucléaire en 2018 et les sanctions écono-

miques qui ont suivi. Les médias internationaux ont souvent présenté cette situation sous l'angle des conflits géopolitiques, en mettant l'accent sur les rivalités entre les deux pays. Cela a entraîné une focalisation sur les développements politiques et les tensions, négligeant parfois les impacts réels sur les populations iraniennes... notamment en ce qui concerne l'accès aux produits de première nécessité et aux services publics.

Les manifestations pour les droits des femmes, en 2023, ont également été largement couvertes par les médias internationaux. Les images de femmes retirant leur hidjab en public pour protester contre les lois vestimentaires strictes ont circulé, tout comme l'annonce temporaire de la suppression de la police religieuse, dans le monde entier. Cependant, le contexte plus large des revendications pour l'égalité des droits et les défis auxquels sont confrontées les femmes en Iran ont été moins abordés. Ce qui a créé, de manière logique, une vision partielle de la situation.

Autre exemple : les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid-19 en Iran ont également été traitées comme un sujet d'actualité important. Pour autant, bien que les médias internationaux aient couvert l'impact et les tentatives d'endigement de la propagation de l'épidémie, l'attention s'est rapidement détournée vers d'autres sujets, tels que les tensions géopolitiques avec les États-Unis. Les défis hu-

manitaires auxquels les Iraniens étaient confrontés ont été systématiquement relégués à l'arrière-plan.

Ce traitement de l'information illustre bien, à mon avis, l'idée selon laquelle si, depuis la révolution islamique, la question iranienne est abondamment abordée, on a l'impression d'assister avant tout à la production et à la diffusion d'une série – qui traiterait au fil des saisons de l'opposition entre le régime iranien et les États-Unis. Tout en occultant totalement les souffrances réelles des personnages principaux (que sont, ou devraient être, les Iraniennes et les Iraniens).

Ces exemples démontrent les défis auxquels nous sommes confrontés lorsqu'il s'agit d'obtenir une vision complète et équilibrée de la réalité en Iran. Les médias internationaux ont tendance à privilégier les sujets politiques et géopolitiques, laissant de côté les préoccupations quotidiennes des Iraniens ordinaires et les problématiques locales.

### COMMENT SURMONTER CETTE DIFFICULTÉ ?

---

En tant que consommateur d'informations, il est essentiel de chercher des sources indépendantes, locales et spécialisées pour se rapprocher de la réalité de terrain. En essayant par exemple de lire ou

d'écouter des témoignages d'expatriés, de réfugiés ou encore ceux produits par des ONG comme *Reporters sans Frontières* ou *Amnesty International*. Tout en restant bien conscients du fait que les contrôles omniprésents des gardiens de la révolution sur la population iranienne, la presse et les réseaux sociaux, rendent difficile la transmission des informations et ressentis venant de la population locale.

En dépassant les narratifs simplistes, nous pouvons mieux comprendre les enjeux complexes auxquels font face les populations iraniennes, et donc contribuer à une vision plus solidaire et équitable des événements internationaux. En somme, si l'on file la métaphore du produit de consommation en l'appliquant à l'information, il faut comparer – comme pour n'importe quel autre produit ou service –, interroger divers experts, prendre le temps de se renseigner avant de consommer... en acceptant l'idée que n'étant pas nous-mêmes experts en ce domaine, nous aurons bien souvent une opinion tronquée sur le sujet.

En effet, si nous prenons le temps de lire attentivement les différents avis de clients avant de réserver une table dans un restaurant, pourquoi ne prendrions-nous pas cinq minutes pour interroger et comparer différentes sources sur une même information géopolitique ? ■

# “LES CHIFFRES OU LA VIE” : MESURER AU SERVICE DU VIVANT

Responsable des opérations à L'École du Prendre Soin (Compani), Léa Veiga-Planells tenait à baser ses réflexions sur la visioconférence du 9 février, en présence de **Laetitia Vitaud**, conférencière sur le futur du travail et autrice de *Pour en finir avec la productivité – critique féministe d'une notion-phare de l'économie* (Payot). Ceci, afin notamment de revenir sur la notion d'évaluation et de faire un parallèle entre régénérescence des ressources planétaires et renouvellement des ressources humaines.



**Léa VEIGA-PLANELLS**

29 ans, Responsable des opérations de l'École du Prendre Soin au sein de l'organisme de formation *Compani*, société à mission qui a vocation à participer à la transformation du secteur médico-social.

« Le besoin de réparer ». C'est ainsi que, lors du portrait de groupe, a été souligné l'un des points communs de notre promotion *Social Demain* : un « *nouvel élément surprenant (...), à la racine de vos engagements respectifs* ». Bel éclairage et verbalisation de ce qui se joue pour chacun. En ce qui me concerne, ce besoin de « *remettre en état de marche* », de « *remédier aux conséquences fâcheuses d'une situation* » se concentre particulièrement sur les mécanismes qui régissent notre économie. Depuis une dizaine d'année, je m'intéresse aux initiatives concrètes qui mettent l'organisation du travail au service du développement humain. L'une de mes convictions profondes est que l'émancipation individuelle crée les conditions d'un plus grand bien commun. Sans surprise, c'est donc à la conférence de Laetitia Vitaud, autour de son ouvrage *En finir avec la productivité, Critique féministe d'une notion phare de l'économie et du travail*, que j'ai souhaité réagir.

## UN DOUBLE ÉCHO

En s'attaquant à la notion de productivité à l'aune de l'histoire des femmes, Laetitia Vitaud a fait doublement écho à mon quo-

tidien professionnel, dans le secteur du prendre soin.

Tout d'abord en apportant un éclairage nouveau quant à la dévalorisation de certains métiers, jugés structurellement peu productifs et par conséquent mal rémunérés. En cause : un angle mort majeur dès l'origine de la pensée économique, du fait de l'omission par Adam Smith du rôle du travail gratuit sur la production et la productivité. Si son « *dîner* » a pu se réaliser, ce n'est pas uniquement parce que l'intérêt individuel « *du boucher, du brasseur et du boulanger* » les a poussés à produire les composantes de son repas, mais aussi parce que sa mère a constitué le menu, est allée faire les courses, a cuisiné, servi, débarrassé et nettoyé.

Outre l'anecdote qui marque les esprits, j'ai trouvé inspirant le fait que Laetitia Vitaud formule sa critique en parlant d'une « *force de reproduction de la force de production* » (élever les enfants, préparer le repas, soigner...), totalement occultée du paysage économique - alors même qu'elle la supporte et la soutient. Cela ouvre un nouvel espace de réflexion pour imaginer comment l'économie de demain pourrait arriver à inclure la valeur créée par ces métiers. Envisager les choses sous cet angle

a par exemple amené l'autrice à proposer de lier la productivité de la force de reproduction à celle de la force de production.

Le second constat qui me rejoint est qu'au-delà d'un enjeu de reconnaissance de l'impact de cette force de travail, la manière dont on évalue la performance des personnes qui l'exercent est absurde, car calquée sur un indicateur - la productivité - applicable à un univers industriel où l'efficacité de production peut être objectivement mesurable et associée individuellement. Quid lorsque l'on ne parle plus de la production de biens interchangeables et standardisés, mais d'une qualité de service reposant sur d'autres facteurs de performance, comme la dimension relationnelle ?

Double peine, donc, pour des métiers de services (soin, prendre soin, éducation...) : en plus d'avoir été oubliés dans l'instauration des mécanismes économiques, ils sont jugés à l'aune d'un indicateur qui occulte toute la valeur qu'ils peuvent apporter. Il ne faut pas longtemps, en écoutant Laetitia Vitaud, pour se demander comment réparer ce système non pensé pour inclure certains métiers convenablement - et par conséquent ceux qui les pratiquent (historiquement, des femmes). Faut-il arrêter de penser en termes de productivité ? Dans ce cas, sur quelle base conceptuelle peut-on réinventer notre système économique ? Avec plus de lucidité sur cette force de reproduction et ce qui la contraint, est-il possible de "bricoler" jusqu'à rééquilibrer les choses ?

## COMMENT ÉVALUER ?

Sur ces questions, je reste sur ma faim, même si trois pistes concrètes sont mentionnées :

Définir la productivité de la force de reproduction en la connectant à celle de la force de production (raisonnement en externalité) ;

Fonctionner en évaluation collective des résultats et moins dans une logique individuelle ;

Pousser les employeurs à s'emparer des conditions permettant de supporter la productivité de leurs salariés en proposant des solutions (telles que la garde d'enfant).

Pour le plaisir de poursuivre l'échange, même à une voix, ma première réaction spontanée est de revenir à un point rapidement abordé lors de la conférence : la mesure. Laetitia Vitaud évoque alors un problème : avec la productivité, « *on fait semblant d'être capable de la mesurer* [dans des secteurs où la dimension relationnelle est essentielle,] *mais on n'en est pas du tout capables.* » A priori, il ne me semble pas plus efficace de viser une reconnaissance de ces métiers en mesurant quelle externalité ils ont sur la productivité de la force de production. D'autant plus que l'on reste alors dans une approche où ce qui est valorisée, c'est l'efficacité de production.

À mon sens, pour sortir de cette impasse, il ne faut pas renoncer à l'idée de mieux évaluer et mesurer ce qu'apportent ces métiers sous prétexte qu'aujourd'hui nous ne sommes pas capables de le faire. Il me semble impératif de consolider notre approche chiffrée de ces métiers, en s'intéressant plutôt à leur impact social. Pourquoi ? Car avant de raisonner "partage de la valeur", tant que l'on reste aveugles sur ce qu'ils apportent, les revendications salariales trouveront peu d'écho auprès des financeurs. Ainsi, plutôt que de continuer à les appréhender comme des générateurs de coûts au service d'une frange de la population jugée "peu" ou "pas" productive, il me semble nécessaire de reconnaître la valeur qu'ils créent grâce à des outils de mesure, même imparfaits. Ceci afin de connecter cet impact à une traduction financière.

D'importants progrès ont déjà été faits en ce qui concerne par exemple l'environnement, pour réorienter nos pratiques et dessiner un autre fonctionnement économique, de manière à préserver et respecter les limites planétaires. Des plans d'action très clairs ont été émis par secteur, et des objectifs précis déclinés aux échelles internationale, nationale et individuelle. Des outils de pilotage à destination des entreprises sont disponibles pour évaluer

la manière dont une organisation donnée se situe dans cette trajectoire : approche en double matérialité, *Global Biodiversity Score* (GBS), modèle *LIFTS*, bilan carbone... Cet ensemble d'outils de mesure est certes encore complexe, et incertain quant à sa capacité à efficacement limiter le réchauffement climatique, mais il a le mérite d'exister.

Il manque une démarche semblable pour concrétiser le "plancher" social théorisé par Kate Raworth dans sa représentation en "donut" de l'espace "sûr et juste" dans lequel réencastrier notre économie. À quand des objectifs nationaux et individuels de développement humain, qui garantiront - si on les atteint - que chacun vive dignement avec ses besoins essentiels assurés ? Il serait plus facile à ce moment-là de connecter l'impact des métiers liés à la force de reproduction, et donc concrètement de reconnaître et valoriser ce qu'ils apportent à la société. Quelques tentatives de modèles se lancent - notamment par la génération de la mesure d'impact social et la valorisation de coûts évités. Cela peut être prometteur pour en finir avec la toute-puissance de la productivité dans des métiers où elle n'a pas de sens.

## REPRODUCTION ET RÉGÉNÉRESCENCE

Autre réaction inspirée par cette conférence, et empruntée elle aussi à des réflexions environnementales : la régénérescence. La notion de force de reproduction m'y fait beaucoup penser, en mettant en exergue le besoin de reconstitution de la force de production par du temps dédié à prendre soin de soi et des autres. Ce temps pourrait soit être utilisé par les métiers dits "productifs" (ce qui rééquilibrerait les choses en intégrant dans le travail de chacun du temps lié à la production et du temps pour reproduire soi-même cette force) ; soit permettre de créer des conditions de travail moins épuisantes pour les professionnels qui s'y dédient entièrement.

Pour s'en faire une idée, l'étude Rapp-Ronchetti-Sicsic sur les métiers du Grand Âge

a abouti à la conclusion que « *comparé aux autres métiers, un individu qui rejoint le secteur du grand-âge une année connaît une réduction forte de sa santé, estimée à 13 mois de vieillissement.* » Après tout, si l'on parle de "Ressources Humaines", pourquoi ne pas aller au bout du concept en intégrant l'idée que, comme toute ressource vivante, l'humain a besoin de temps, de soin, de prendre soin, d'éducation, de culture, etc... pour se régénérer. Ce temps

et ces activités réparatrices pourraient être financés par exemple par des tarifs et remboursements différenciés de mutuelle employeur en fonction des métiers, pour instaurer un système de solidarité entre la "force de production" et celle "de reproduction".

Ce système pourrait également s'élargir au-delà du soin physique, pour inclure la compensation de risques psychosociaux

de ces professionnels, avec des avantages pour des places en crèche, écoles et gardes d'enfants. S'ils s'occupent de la régénérescence des autres, pourquoi ne seraient-ils pas indemnisés et avantagés en conséquence, pour que le système prenne soin d'eux ? De nouveaux modèles émergent, visant à intégrer la régénérescence des ressources planétaires. À quand des modèles qui incluront le renouvellement des ressources humaines ? ■

# “AU TRAVAIL !”

C'est également sur la visioconférence de **Laetitia Vitaud** qu'a souhaité à revenir Pierre Kerbellec, pour la mettre en lien avec des expérimentations, innovantes en matière de ressources humaines, qu'il a eu l'occasion de suivre de très près. Ceci, afin d'interroger ce que l'on entend par “travail” aujourd'hui, et la manière dont cette conception pourrait évoluer au bénéfice de toute la société.

“Au travail”. Cette notion dévoyée et décriée me passionne, tant elle suscite le débat et les échanges – au regard de la place tenue par le travail au sein de nos vies modernes. Quand il en est question, on rappelle volontiers son origine sombre - “tripalium” -, et dès lors “le travail” annonce plutôt la douleur... tout particulièrement quand il est utilisé à destination de femmes qui attendent un ou plusieurs enfant(s). Et c'est justement à propos de ces dernières – les femmes, mères ou non – et de leur rapport au travail que l'analyse de Laetitia Vitaud m'est apparue lumineuse et si intrinsèquement riche !

## TRAVAIL DES FEMMES ET INVISIBILITÉ

Qu'il s'agisse de “la main invisible” d'Adam Smith ou encore de “la lutte des classes” de Karl Marx, un immense angle mort persiste (que l'on qualifierait de “trou dans la raquette” en langage “start-up nation”...) : l'apport des femmes (ou en tout cas d'une immense majorité d'entre elles), invisibilisé ; leur rôle décisif et leur création de valeur considérable (voire indispensable), passés sous silence dans les textes de théoriciens largement reconnus.

D'accord, mais le temps de cette invisibilisation ne serait-il révolu ? Depuis le XVIIIème siècle de Smith, le XIXème de Marx, les choses n'ont-elles quand même pas bien changé ? Malheureusement : non. Les métiers du “care” (du “prendre soin”, en français) qu'évoque notamment

Laetitia Vitaud ont certes prouvé, s'il le fallait, ces dernières années leur caractère irremplaçable, non délocalisable, non “télétravaillable” – lors des confinements de 2020/2021 -, mais ils restent si faiblement reconnus... On se souvient en effet volontiers des hommages aux “premières lignes” pendant cette période, tandis que le pouvoir semble désormais revenu aux “premiers de cordée”.

Or, c'est précisément de travail qu'il est ici question, et de la valeur qui lui est accordée. A l'heure d'une transition démographique sans précédent dans la société française, les enjeux du “prendre soin” n'ont jamais été si forts. On le reconnaît sans peine pour nos aîné.e.s et nos malades, qu'il faut pouvoir “bien traiter”. Mais alors, pourquoi faudrait-il continuer à minimiser – sinon à oublier - le travail de celles qui en assurent l'exercice ? Pour cela, il faut du temps et de l'argent – tant pour celles et ceux qui prennent soin que pour les bénéficiaires de ce même soin.

## DES EXPÉRIMENTATIONS EN COURS

L'intervention de Laetitia Vitaud m'a rappelé les expérimentations passionnantes que j'ai eu le plaisir de mener au sein d'agences de services à la personne (ANACT, AGEFOS-PME, FESP), d'EHPAD-SSIAD ou encore de centres mutualistes. Pour pouvoir prendre soin du bénéficiaire/patient/client/usager/sociétaire, il était en effet nécessaire de repenser les conditions d'exercice du travail, et d'impliquer pleinement celles et ceux qui



**Pierre KERBELLEC**

35 ans, Directeur des relations entreprises et bénévoles de l'association *Génération France*, Associé de *Time for the Planet* et Administrateur des associations *Alumni Sciences Po Rennes & Les Cols Verts*.



l'exerçaient autour de leur "travail réel" et des leviers qui leur permettraient de réaliser un travail de qualité.

Inspirée de la pensée et de la recherche d'Yves Clot (professeur au CNAM), cette approche expérimentale visait à inclure directement les professionnel.le.s dans la réflexion sur la manière dont était réalisé leur métier, sur les pratiques (conscientes ou non) qu'il était possible de partager avec ses pairs et sur la manière dont la personne morale/méta-structure pouvait redevenir au service de celles et ceux qui l'incarnent. Les bénéficiaires ? Le développement de nouvelles compétences et le renforcement de celles existantes, un sentiment d'appartenance consolidé, une implication accrue (se risquerait-on à parler de "productivité", tant Laetitia Vitaud a montré la manière dont la notion a pu être dévoyée ?).

Et c'est ainsi que, sept ans après ces travaux et quelques semaines après l'intervention de Laetitia Vitaud, j'ai eu le plaisir de constater que les expérimentations autour de la qualité du travail avaient continué... et qu'elles avaient désormais intégré l'action publique. En effet, à travers le témoignage de mon camarade de promotion Martin David-Brochen, élu à la Mairie de Lille, j'ai pu constater que cette approche – qui vise à questionner l'organi-

sation du travail, les représentations de la productivité en intégrant et responsabilisant pleinement les agents – avait pu être expérimentée, dans le ramassage des déchets ou encore dans le secteur de la petite enfance. Et si ces métiers, mal considérés, mal rémunérés, pouvaient de nouveau gagner en attractivité ?

## QUALITÉ ET RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

Une réflexion a en effet été suscitée par des échanges au sein de la promotion, fortement marquée par une réforme des retraites dont le déploiement ne brilla ni par sa pédagogie, ni pas son dialogue social : et si l'on avait parlé de travail, et des conditions d'exercice de celui-ci, réfléchi et envisagé les manières d'en faire évoluer l'organisation... avant d'en allonger mathématiquement et uniformément la durée ? Le consensus n'aurait-il pas été plus fort si le cœur du sujet (le "travail réel") avait été abordé de front, plutôt qu'en commençant par en imposer la durée avant même de discuter de la manière de supporter la pénibilité ?

Au-delà du dialogue social et du vivre-ensemble, j'ai pu faire un autre constat – directement en lien avec mes activités

professionnelles, au contact quotidien d'employeurs confrontés à la raréfaction des candidat.e.s : pouvoir réaliser un "travail de qualité", dont l'on puisse être fier.e.s, ne constituerait-il pas un levier de "marque employeur" puissant, à l'heure du "marché des candidat.e.s" et d'une extension des enjeux de cette marque employeur jusqu'à des secteurs et territoires traditionnellement épargnés ? J'ai en effet la profonde conviction qu'à l'heure de carrières moins linéaires, de nouvelles exigences, d'un cumul des engagements, c'est en premier lieu la reconnaissance de l'individu dans son environnement qui importe avant tout.

En somme, parler "du travail", ce n'est pas seulement parler de "son job", mais d'histoire ancienne et d'actualité récente, de dialogue social et de marque employeur, ou encore du rôle stratégique de l'infiniment petit (la personne physique) sur l'infiniment grand (la personne morale). Et c'est en cela que *Social Demain* a constitué, pour moi, un formidable espace d'échanges, de controverse, d'apprentissages, de maïeutique... Et que les idées et amitiés qui en ont découlé s'épanouiront assurément dans la durée. ■

# MANAGER EN DÉBUT DE CARRIÈRE : SACRIFICE OU ACCOMPLISSEMENT ?

Le 10 février dernier, c'est **Olivier Cagnac**, l'actuel DRH de l'Afpa, qui proposait aux membres de la promo de revenir avec lui sur un élément singulier de sa propre carrière. En effet, alors qu'il était seulement âgé de 28 ans, il a occupé le poste de DRH d'une filiale de Bouygues. Une visio-conférence logiquement intitulée « Avoir été DRH à moins de 30 ans », et qui a particulièrement nourri la réflexion d'Antoine Milard, jeune Responsable RH au sein du Groupe Seb.



**Antoine MILARD**

29 ans, Responsable Ressources Humaines au sein du Groupe SEB (site industriel de 170 personnes en Bourgogne).

Quelle place pour l'ambition individuelle, dans une époque où l'intérêt collectif est porté en étendard ? Dans un monde où règne aujourd'hui la "bienpensance", sur les thématiques du management et, en particulier, sur les réseaux sociaux ? Sur ces derniers, les conseils en matière de pratiques managériales fleurissent, et sont érigés en véritable doctrine inconditionnelle, universelle et incontestable. Au contraire, cet article n'a pas l'intention de fournir des réponses toutes faites, mais de proposer plutôt une réflexion ouverte. Car l'uniformité n'a pas sa place en matière de sociologie, d'autant plus lorsque l'on traite du management et de l'exercice des responsabilités : la diversité des opinions et des expériences est essentielle sur cette thématique, profondément personnelle et individuelle.

Je suis donc convaincu que c'est à chacun de construire son opinion et son vécu en la matière. C'est d'ailleurs ce qu'Olivier Cagnac nous a partagé lors de sa conférence intitulée « être DRH à 30 ans ». A travers son témoignage, fort, il nous a fait part de son expérience, de son ressenti et de son vécu. De quoi nous guider sur différentes pistes de réflexion.

## L'EXPÉRIENCE, NÉCESSAIRE PRÉREQUIS POUR DIRIGER/DÉCIDER ?

Pourquoi, dans notre modèle traditionnel du travail, l'exercice des responsabilités est-il associé, inféodé à l'idée d'une carrière bien remplie – et même parfois vu, sinon vécu par le premier intéressé, comme une récompense pour "bons et loyaux services" ? Ne peut-on pas envisager une inversion de cette perspective ?

Repartons des bases. Pourquoi parle-t-on d'"assumer des responsabilités" ? L'Académie Française définit ainsi le verbe "assumer" : « prendre sur soi, prendre à son compte. » J'irais même plus loin en affirmant qu'assumer, c'est "accepter" et "revendiquer". Accepter et revendiquer le fait que l'exercice des responsabilités est lié, tout autant, à une volonté profonde de faire qu'à un attrait intérieur pour le pouvoir qu'il implique. Car il faut bien assumer que l'exercice d'une responsabilité peut, de manière consciente ou inconsciente, donner lieu à un sentiment grisant et déstabilisant : celui que suscite le pouvoir.

Mais pour en revenir au premier point, il n'est pas moins indéniable que tous

les responsables partagent un goût commun pour l'action, en opposition à l'inaction et à la critique. Un décideur qui n'aurait pas cette volonté chevillée au corps n'assume sans doute pas autant ses responsabilités qu'il les supporte – voire les subit. Ainsi, il m'apparaît qu'assumer pleinement ses décisions... c'est avant tout accepter, par anticipation, les critiques qu'on pourrait leur apporter.

## UNE NOTION DE SACRIFICE

Malgré tous ces constats, peut-on dire qu'un décideur qui assume son rôle ne vivra jamais l'exercice des responsabilités comme un sacrifice dans sa vie ? Rien n'est moins sûr. Tentons une comparaison avec un entrepreneur, risquant ses économies et consacrant tout son temps au développement de sa jeune entreprise. Fait-il des sacrifices ? Sûrement. C'est même certain. Pour autant, ces sacrifices ne constituent-ils pas un moyen permettant un accomplissement de soi ? Qu'est-ce qu'un sacrifice, en effet, sinon parfois un renoncement à la facilité et à la sécurité dans l'espoir de progresser sur une voie qui nous correspond, de mettre sur pied un projet professionnel qui nous rendra fiers ? L'important, ici, n'est-il donc pas le sens que l'on donne à notre engagement managérial ?

Cela dit, la notion même de sacrifice n'est peut-être pas totalement adaptée, si l'on s'en tient à la définition littéraire de ce terme – celle, là encore, de l'*Académie française* : « Acte par lequel on abandonne volontairement ce à quoi on tient, privation que l'on s'impose ou que l'on accepte au nom d'un idéal religieux, moral ou d'un intérêt jugé supérieur. » Il serait alors plus approprié de parler d'"investissement de soi".

En effet, s'investir, c'est consacrer ce qui nous est cher aujourd'hui à l'espoir d'un gain dans l'avenir. Investir son très précieux temps, et son énergie (qui ne l'est pas moins), pour des actions et des engagements qui portent un sens pour nous ; ceci, avec l'ambition de faire avancer une cause qui nous porte et nous transcende. C'est, selon moi, le fondement d'une expression couramment employée comme "s'investir dans une cause".

## UN RAPPORT AU TRAVAIL EN PLEIN MUTATION

La mutation actuelle du rapport au travail (comme l'expliquait Denis Maillard dans un article de janvier dernier pour *Info Social RH*, intitulé « *Le travail n'est pas une valeur* ») impacte particulièrement les attentes et la vision du travail. Mais peut-on également affirmer que ces évolutions profondes vont s'accompagner d'un désintérêt pour l'exercice des responsabilités ? C'est une question légitime car, comme nous l'avons vu précédemment, l'exercice d'un poste décisionnaire peut être perçu, à première vue, comme sacrificiel. Pourquoi, dès lors, supporter encore les contraintes du travail - et plus encore les contraintes d'un poste d'encadrement ? Ce changement, dans tous les cas, semble refléter une évolution profonde des priorités.

Mais alors, comment parvenir à intégrer les mutations en cours dans la nécessité de trouver des candidats aux postes de responsabilité ? En effet, il faut bien prendre en considération un point essentiel de cette mutation du rapport au travail : la quête de sens. La clé réside sûrement dans le projet et l'ambition de l'organisation. Quel est le projet et quel impact positif sur la société ? C'est par ce biais que les organisations peuvent donner du sens à

chaque prise de décision, et ainsi séduire les futures responsables et managers.

## MAIS QUEL LIEN AVEC L'ÂGE ?

Il est maintenant pertinent de s'intéresser aux nouvelles générations qui, aujourd'hui et demain, prétendront à ces postes à responsabilité. Y a-t-il une crise évidente à anticiper, liée au manque d'aptitude des nouvelles générations pour l'exercice des responsabilités ? Loin de moi la volonté de faire des généralités en catégorisant une génération entière sous un stéréotype unique. Il n'empêche que le rapport au travail évolue, et particulièrement pour les nouvelles générations – qui n'ont pas de point de repère, du fait même leur expérience à construire.

Il est aujourd'hui fréquent d'entendre que "la jeunesse" est apathique et désinvolte. C'est faux ! Chaque génération n'a-t-elle pas dit, en son temps, que sa jeunesse était moins courageuse ou moins méritante qu'elle-même ? Je pense qu'en effet, l'engagement prend une forme différente et beaucoup plus variée aujourd'hui (entreprises, syndicats, fondations, associations...). J'ajouterais d'ailleurs, à ce sujet, que *Social Demain* est un témoin de la diversité des engagements des jeunes générations, et de cette volonté de faire bouger les lignes et la société.

J'imagine qu'à cet instant, votre esprit meurt d'envie de trouver les réponses aux nombreuses questions et pistes de réflexion soulevées ici. Mais parfois, toutes les questions ne méritent pas une réponse... D'ailleurs, après tout, la faculté de se poser des questions n'est-elle pas l'une des responsabilités, si ce n'est LA qualité première attendue de la part d'un dirigeant ? ■

# LOBBYING : SI LOIN... SI PROCHE !

*Designer de service, Marine Belluet se sentait a priori très éloignée du métier de lobbyiste – qu'elle jugeait plutôt sévèrement. Suite à la visioconférence du 17 février, avec le fondateur du cabinet Atlas Public Affairs **Christophe Droguere**, intitulée « Lobbying, plaidoyer... Un jour, vous y serez confrontés », elle nous explique ici en quoi son point de vue a très clairement évolué sur ce sujet.*

Cet entretien, je m'y rendais avec beaucoup d'*a priori*. Pour moi, le lobby était synonyme de scandale, tantôt à base de glyphosate, tantôt d'algues verte ou de corruption... Des histoires, en somme, qui ont impacté notre santé, notre environnement, voire la résilience de nos systèmes. J'avais en tête l'image d'hommes et de femmes d'affaires en costumes et tailleurs - de renards capables de persuader, par leur seul langage, des corbeaux. Bref, une image peu reluisante, construite d'après les thrillers du cinéma ou du petit écran et les scandales des actualités.

## UNE DÉFIANCE DE COURTE DURÉE

Ainsi, dès le début de l'échange, mon petit biais de confirmation est à l'affût. Le fondateur, du cabinet de lobbying *Atlas Public Affairs*, spécialisé dans le secteur environnemental et énergétique, est installé en visio de l'autre côté de mon écran. Et j'en suis alors certaine : il n'est pas du bon côté ! Il ne peut pas l'être, car c'est un lobbyiste ; et puis parce que derrière lui, on aperçoit une machine *Nespresso*. Et quelle contradiction, pour un "défenseur" de la cause environnementale et écologique, que d'en utiliser une !

Pourtant, trois minutes plus tard, je suis happée par une de ses phrases. Ce qu'il nous raconte résonne aux oreilles de la designer que je suis, sur un sujet qui à vrai dire

m'a toujours préoccupée. Je suis en effet designer de service pour les services publics : je conçois des outils et des process, dans le but d'améliorer le fonctionnement interne ou l'expérience d'un service. Pour ce faire, je consulte et co-conçois, et cette collaboration avec les usagers laisse parfois subsister des doutes. Est-ce que les problématiques et solutions que nous avons identifiées et conçues en collaboration sont les bonnes ? Et si nous avions regardé le sujet sous un autre angle, consulté un autre groupe d'usagers, aurions-nous produit le même résultat ? D'ailleurs, les outils et process choisis, que je suis en train de présenter en COPIL, sont-ils les bons ?

Alors, quand j'entends cette phrase, cela m'interpelle : « *On est toujours le lobby de quelqu'un d'autre.* » Les usagers seront toujours le lobby d'autres usagers, les commanditaires le lobby d'autres commanditaires, les designers d'autres designers... Mais alors, très naïvement, qui est du bon côté ? Et dans mon domaine, quel est le meilleur outil ou process pour servir tel ou tel service ? Peut-être qu'au fond, finalement, design et lobby ont plus en commun que je ne l'avais imaginé...

## LOBBYISTES ET DESIGNERS : MÊME COMBAT ?

J'ai toujours pensé que les lobbys traitaient un ensemble holistique de don-



**Marine BELLUET**

33 ans, Designer de service et d'outils managériaux chez *Oyena*, agence de conseils en innovation RH, organisationnelle et managériale.

nées, puis les analysaient et les interprétaient sous tous les angles possibles afin de construire la défense d'une cause indéfendable. Pourtant, Christophe Droguère nous décrit le lobbying comme une action de changement et d'évolution de la réglementation et de l'opinion, via un travail d'analyse, d'interprétation des données et de communication, entre les sphères d'influences d'un côté et les décideurs de l'autre. Pour y parvenir, il faut convaincre et être soi-même convaincu par la cause ou l'importance de représenter l'ensemble de ces causes – y compris les moins défendables. C'est la première des choses que nous avons en commun : sans convictions, il est difficile de naviguer sur les différentes opinions, besoins et attentes. Or cette conviction est humaine, forgée par notre culture, nos croyances, nos biais. Alors, est-elle la bonne ? Et quels outils pour l'éprouver ?

L'objectivité des projets de design que j'ai pu mener a toujours été une préoccupation, notamment sur les temps de collaboration avec les usagers, les commanditaires voire les experts. Ce temps, qui sert à l'expression des besoins, des sensibilités, des envies, des attentes, produit des données toutes biaisées par notre expérience et nos envies... sans être forcément en accord avec l'intérêt général. Mais alors, quel poids donner à ces paroles, à ces expériences ? Comment appréhender l'évolution de ces sphères d'influences ? Pourquoi choisir de concevoir tel outil plutôt qu'un autre ? Tel process plutôt que tel autre ?

Nos approches de ces temps d'écoute diffèrent. Quand le design s'inscrit dans une démarche empirique, au plus proche des usagers et du terrain pour identifier

les besoins et "faire", le lobby, lui, s'inscrit dans une démarche de documentation et d'analyse, pour produire des arguments et identifier les contre-arguments de son influence. Les faits et données occupent donc une place prépondérante dans le travail du lobbyiste. Toutefois, la manière dont il traite la parole des représentants ou experts des sphères d'influences est inspirante. Les interlocuteurs, leur parcours et leurs arguments, sont attentivement analysés. D'où viennent-ils ? Où vont-ils ? Cela permet de savoir quelle influence ils peuvent exercer sur l'analyse des données, ou sur une sphère d'influence. Enfin, pour contrer le poids des opinions individuelles, lobbyiste et designer, tous deux, semblent chercher la plus grande diversité d'opinions possible pour une approche exhaustive et objective.

### OBJECTIVITÉ / SUBJECTIVITÉ ET "BON SENS"

Je me suis également toujours interrogée sur nos productions - leur qualité, voire leur "véracité". Quand j'ai débuté dans le design de service, nous parlions souvent de "bon sens" pour décrire notre travail, dans sa méthode comme dans sa finalité. Un "bon sens" de designer, disposant d'une sensibilité esthétique et d'une capacité à rendre accessible la plus complexe des procédures. Mais ce "bon sens", qu'est-ce qui nous dit qu'il est bel et bien "bon" ? Qu'est-ce qui le rend non subjectif, et non biaisé par nos heures de travail et gouttes de sueur ?

Sur ce sujet, Christophe Droguère nous a parlé d'expertises : développer une ex-

pertise pour connaître au mieux les besoins et attentes des différents usagers et sphères d'influences. Mais aussi, se référer aux vrais experts du sujet, et donner vie à leurs idées lorsqu'elles corroborent celles des usagers. Ainsi, ce "bon sens" ne serait pas réservé au seul designer ou lobbyiste, mais il serait la résultante de l'ensemble des personnes ayant collaboré au projet et de l'ensemble des expertises de chacun.

Une autre de ses paroles m'a par ailleurs interpellée : « *Les décideurs écouteront les différents lobbys, et se feront leur propre opinion.* » Finalement, il me semble que l'on en vient tous à cela. Même le travail le plus exhaustif, aussi objectif soit-il, subira le couperet d'une décision d'opinion. Dès lors, notre travail consiste simplement à l'éclairer. C'est une évidence, mais j'ai apprécié cette piqure de rappel, bienvenue autant qu'inattendue - surtout venant d'une discipline que je jugeais si éloignée de la mienne. Bien entendu, ce rapprochement me paraît valable pour l'ensemble des métiers liés à la prestation de services.

L'essentiel, et ce qui m'a amené à vous raconter cela, c'est que finalement, faire du design de service dans le domaine du service public (et avec l'objectif de servir l'intérêt général) revient, à un moment, à faire du lobbying pour défendre les besoins des usagers - en améliorant ce qui devrait l'être selon ces mêmes usagers. Toutefois, on laissera soin alors aux lobbyistes de les défendre. Car loin de moi l'idée de devenir lobbyiste : je déteste les tailleurs ! Cela dit, découvrir et comprendre les ressorts de ce métier a été, pour moi, très inspirant. ■

# MUTATION ACCÉLÉRÉE DU DIALOGUE SOCIAL

Faisant reposer sa réflexion sur deux visioconférences (celle de la fondatrice de Voxnego et responsable du Master Négociations & relations sociales de l'Université Paris Dauphine/PSL **Soazig Sarazain** le 24 février, et celle de la conseillère de dirigeants d'entreprises et de cabinets d'avocats **Catherine Blondel** le 31 mars), la consultante en stratégie sociale Marwa Touihri se demande si la meilleure réponse aux mutations actuelles du dialogue social ne serait pas... de s'y adapter !

« Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises »

Article 8 du Préambule de la Constitution de 1946

C'est par ces termes que le droit pose les bases du dialogue social en entreprise. Cette définition est issue des nombreuses luttes ouvrières et a été posée Après-guerre dans une France qui cherchait à réguler et à reconstruire ses organisations sur des bases saines. Ce concept n'est donc pas nouveau... mais il semble aujourd'hui mis à mal dans un monde en profonde mutation, qu'elle soit technologique, sociologique, ou politique.

## DIALOGUE SOCIAL : UNE DÉFINITION

Pour pouvoir dialoguer, c'est simple, il faut réunir au moins deux composantes : être plusieurs, et avoir des choses à se dire. En matière de dialogue social, les acteurs principaux sont les représentants du personnel et la direction. Ils échangent sur les questions importantes

de l'entreprise, et ce soit via le processus de consultation - lorsque l'employeur consulte sur une décision importante qu'il envisage de prendre et de mettre en œuvre dans l'entreprise (par exemple, la mise en place d'une nouvelle organisation) - ; soit via la négociation - quand il s'agit d'aboutir à un accord sur les conditions des salariés (par exemple, la négociation sur les salaires).

Ces deux figures sont importantes. D'abord, celle de la direction : le chef/employeur est celui qui a le pouvoir de donner des ordres, d'en contrôler l'exécution, et de sanctionner le collaborateur. Les salariés, eux, sont soumis par un lien de subordination, nous dit le droit du travail. Lien qui déséquilibre de fait la relation entre l'employeur et le salarié. C'est pour cette raison que la représentation collective a pour mission intrinsèque de rééquilibrer la relation entre les collaborateurs et l'employeur, en participant au processus de gestion de l'entreprise.

Et c'est donc à ces différentes occasions que la conflictualité, dont les exemples ne manquent pas, peut apparaître. A titre d'exemple, nous pourrions citer les récentes négociations sur les salaires chez *Total*, qui ont été suivies par des arrêts collectifs de travail très médiatisés.

Durant cette année passée au sein de la Promo *Social Demain*, j'ai mieux compris



**Marwa TOUIHRI**

30 ans, Consultante en transformation/  
réorganisation sociale au sein du  
cabinet *Oneida Associés*.

comment chacune de ces deux figures traditionnelles, celles de la direction et de la représentation collective, étaient aujourd'hui mises à mal, et dans quel mesure le dialogue social pouvait être impacté par cet état de fait.

### CÔTÉ REPRÉSENTANTS...

D'un côté, les représentants du personnel, qui sont soumis à de nombreuses tendances à l'œuvre, comme nous en a témoigné Soazig Sarazain, dans le cadre d'une conférence autour des « *Mythes et réalités des nouvelles formes de conflictualité* ». Des mouvements d'un genre nouveau émergent en effet, autour par exemple d'enjeux comme l'identité sexuelle, la conscience écologique, la lutte pour une cause, les Gilets jaunes, etc.

Ces mouvements n'ont plus comme dénominateur commun le travail, et investissent désormais, de manière assez décomplexée, nos entreprises. En témoignent les prises de position de plusieurs multinationales contre la guerre en Ukraine, ou encore le mouvement *Black Lives Matter*, notamment porté en étendard par l'entreprise *Nike* par le biais de la réécriture de son slogan emblématique « *Don't do it* ».

Les moyens d'organisation de ces mouvements changent également la donne, car ils ont de plus en plus recours aux réseaux sociaux, qui constituent désormais des lieux d'échanges d'idées, de vote et même d'une nouvelle forme de fédération.

### ... ET CÔTÉ DIRECTION

De l'autre côté, la direction - qui, pour paraphraser Marc Bloch, est composée de femmes et d'hommes qui sont plus les fils de leur temps que de leurs pères -, subit elle aussi de profondes transformations. Cette idée m'est clairement apparue à l'occasion de la conférence de Catherine Blondel, intitulée « *Diriger demain* », où j'ai le mieux compris qu'autrefois, la légitimité du chef reposait surtout sur la grande école dont il (et plus rarement elle...) était sorti, des institutions, de l'expérience acquise ici ou là.

Aujourd'hui, il en va autrement : ce modèle évolue vers une légitimité qui se consolide à condition d'être davantage dans la co-construction, l'écoute et l'intelligence collective. La figure de l'autorité reste très forte, mais elle se base sur une légitimité plus en phase avec les sensibilités actuelles. Et c'est ainsi que l'on parvient à obtenir l'assentiment d'autrui face à l'action prescrite, sans violence et sans persuasion (pour reprendre Hannah Arendt).

Alors qu'est-ce que tout cela induit en matière de dialogue social ? Ce dernier est toujours bien présent, et continue à rythmer la vie des organisations. Mais il se présente sous de nouveaux visages, plus informels... et dont "l'informalité" est d'ailleurs en reconfiguration permanente. En effet, cette "informalité" est portée par l'évolution du mode de management, qui cherche davantage sa légitimité dans la co-construction permanente de ses décisions, ce qui l'amènera à vouloir co-

construire davantage avec ses représentants du personnel. Cette "informalité" est également portée par l'évolution de la représentation du personnel, qui est forcée d'être sensibilisée - voire même de prendre position - sur des thématiques nouvelles telles que l'urgence climatique. Ce qui l'amène à vouloir être consultée ou à négocier sur des thématiques nouvelles dans l'enceinte même de l'entreprise (c'est par exemple le cas des consultations sur l'impact environnemental des décisions de l'employeur).

### CONSIDÉRER L'INFORMEL

Est-ce une mauvaise chose ? A mon avis, non. Nous sommes seulement en train de construire un nouveau modèle de dialogue social. Il faut donc apprendre à le vivre et à le pratiquer d'une autre manière. Je crois qu'il faut constamment considérer le dialogue social, et la négociation en général, comme un processus décisionnel, comme le soutenait Soazig Sarazain.

A mon sens, il ne s'agit pas non plus d'assouplir le cadre du dialogue social formel, car il s'est lui-même construit par la pratique et, la nature ayant horreur du vide, il continuera de s'adapter aux évolutions des sociétés qu'il anime. Il convient, en revanche, de rester vigilants, et de constamment tenir compte du dialogue social informel si l'on ne souhaite pas être en décalage avec ces évolutions.

Alors, entreprises et syndicats de tous les pays... Adaptez-vous ! ■

# L'AUTRE MOITIÉ DU MONDE

Responsable de l'antenne rennaise d'une association venant en aide aux personnes réfugiées, Camille Edwardes explique ici comment la visioconférence du 28 février sur les transclasses, autour de la sociologue **Monique Dagnaud**, l'a à la fois renvoyée à sa propre histoire familiale et aux trajectoires des personnes qu'elle soutient au quotidien.

La question de la reproduction sociale m'a toujours intéressée. Peut-être parce qu'elle relève de privilèges qui eux-mêmes révèlent une forme d'injustice sociale qui m'a toujours été insupportable. Je suis de celles que l'on appelle "idéalistes". Le "transclasse", pour moi, est celle, ou celui, qui a interrompu le cours de cette injustice et a franchi la frontière d'un monde contraint, soumis à la nécessité, pour se retrouver dans l'autre monde, plus libre et mieux doté. Voilà précisément où se situait ma pensée lorsque j'ai pressé le bouton "play" de la conférence donnée par Monique Dagnaud, sociologue, à l'attention de la promotion 2023 de *Social Demain*.

## TRANSCLASSE : UNE DÉFINITION ?

Il y avait dans l'intitulé même de cette prise de parole (« *Les transclasses, entre récit de soi et souffrance sociale* ») quelque chose qui relevait à la fois de l'expérience collective - "LES transclasses" - et de l'intime - "récit de SOI". En France, cette mythologie personnelle se retrouve régulièrement au centre de l'espace public, que telle ou telle personnalité s'en revendique pour se donner une forme de légitimité populaire - et le vernis du "parler vrai" - ou que la chronique médiatique mette en lumière le récit de vie d'une personne ayant réellement vécu ce mouvement, de la périphérie vers le centre.

Si nous revenons à la définition donnée en début de conférence, « être transclasse, c'est vivre un changement de statut par rapport au statut du père ou de la mère. Cette mobilité

sociale est souvent liée à l'obtention d'un diplôme. » Cette mobilité sociale ascendante serait, en réalité, beaucoup plus courante qu'on ne l'imagine. Mais elle ne serait pas perçue par la population française qui, lorsqu'elle pense "mobilité sociale ascendante", ne penserait qu'à l'élite dirigeante, soit 2% de la population.

L'élite. Une autre passion française.

## ERNAUX ET MOI...

L'une des vertus de cette conférence est de m'avoir amenée à lire, pour la première fois, deux livres d'Annie Ernaux - *La Place* (1983) et *La Honte* (1997) -, que je n'avais jamais lue jusqu'à présent, bien que cette autrice soit portée aux nues par plusieurs personnes de mon entourage. Or justement, ce que l'on me disait d'elle me ramenait de trop près à mon histoire personnelle et aux récits de ma famille. Du côté de mon père, un aïeul, fils d'agriculteurs bourguignons né dans les années 30, devenu ingénieur agronome. Du côté de ma mère, d'une génération née dans les années 60 : "première à" être inscrite à l'université. Et, moi, ensuite, la "première à" être entrée en classe préparatoire, puis à *Sciences Po*.

« *Nous ne savions même pas que ÇA existait.* » C'est ce genre de phrases que j'ai entendues toute ma vie, et c'est ainsi qu'en famille nous parlons de nous-mêmes. Je n'étais donc pas si motivée que ça à l'idée de lire une femme qui racontait le même genre d'histoires. Je rêvais d'autres choses littéraires. Jusqu'à cette phrase prononcée



**Camille EDWARDES**

35 ans, Cheffe de projet territorial et responsable de l'ouverture de l'antenne rennaise de *Kodiko* (accompagnement de personnes réfugiées), ex-coordinatrice de la *Fédération des usagers de la bicyclette (FUB)* et ex-Directrice de l'association *Capital Filles*.



par Monique Dagnaud : « *L'idée de la honte, par exemple, qu'Annie Ernaux met tellement en avant me paraît quand même assez marginale.* »

## TRANSCLASSES ET INTERPRÉTATIONS

Je ne prétends donc pas avoir lu l'ensemble de l'œuvre d'Annie Ernaux, mais je n'ai pas vu dans les récits que j'ai lus de « *vision misérabiliste* » de l'ascension sociale. Je n'y ai pas retrouvé cette affirmation de la sociologue : « *Vous montez dans l'échelle sociale et c'est une tragédie pour vous.* » Je n'y ai pas perçu non plus de « *souffrance sociale* ».

J'ai reconnu en revanche ce sentiment de décalage entre le monde duquel on vient - et qu'on ne quitte jamais vraiment - et celui que l'on rejoint - sans qu'il ne devienne jamais vraiment "le nôtre". L'éternelle tension entre ces codes que l'on maîtrise mais que l'on a dépassés et ceux du nouveau monde, avec lesquels on a appris à vivre, sans parvenir à les déchiffrer tous, totalement. Comme l'a dit par ailleurs la sociologue Chantal Jacquet, ces récits ont une vocation thérapeutique et pédagogique. Ils permettent de rendre visibles les invisibles et de pointer du doigt les difficultés que la société a placées sur leur chemin.

Pour surmonter ces difficultés, l'école républicaine est souvent présentée comme la voie royale, celle qui permet de s'extraire de sa condition initiale. Mais qu'en est-il lorsque l'école n'est pas le lieu de la "révélation" ? Le conte méritocratique, qui semble destiné à conforter la philosophie

du "quand on veut, on peut", ne serait-il pas simplement la meilleure manière de valider un ordre social figé, et majoritairement dysfonctionnel ?

## QUID DES TRANSCLASSES "DESCENDANTS" ?

Brièvement, Monique Dagnaud a évoqué le rôle du patrimoine dans l'ordre social. Celui-ci m'apparaît effectivement déterminant pour définir sa place. Pour affirmer sa classe. Depuis quelques années, à la faveur des crises qui s'enchaînent et s'intensifient, les récits de ces jeunes se trouvant dans l'incapacité de financer le coût de leurs études se sont multipliés. Et c'est une large partie de la jeunesse - pour ne pas dire de la société - qui s'est précarisée. Venant freiner la possibilité de se former et d'espérer un avenir meilleur.

Qu'en est-il alors pour toutes ces personnes qui vivront le mouvement inverse, qui viendront faire grossir le rang des déclassés ? Cette conférence m'a fait réaliser qu'être "transclasse", ce n'était pas seulement connaître une ascension sociale. Être "transclasse", cela peut aussi souvent signifier perdre son rang, se retrouver "déclassé".

Cela peut sembler naïf mais... dans la mesure où les récits des transclasses qui nous sont généralement rapportés par les médias ou la littérature émanent de personnes qui se sont extraites de leur classe initiale vers une meilleure condition sociale, je n'avais jamais pensé qu'il était possible de qualifier ainsi les personnes qui

effectuent le chemin inverse... Pour moi, lorsqu'il était question de "transclasse", il n'était question que d'ascension.

Or, je côtoie quotidiennement ce que l'on appelle communément le "déclassement professionnel", vécu par des personnes dont le seul tort est d'être exilées et réfugiées en France et qui, dans notre société figée, se retrouvent perpétuellement confrontées à leur altérité. Au-delà du point de savoir si tel ou tel récit héroïse un peu trop son ou sa protagoniste - comme semblait le considérer Monique Dagnaud à la fin de sa prise de parole -, tous ces récits et témoignages nous renvoient à l'inertie profonde de notre société et à son manque de justice sociale.

Que dire à cette gynécologue afghane, renvoyée à l'impossibilité de poursuivre son métier ? Et à ce jeune homme soudanais qui souhaite se former au développement informatique mais qui n'a pas les moyens de progresser en français, parce que les cours manquent et que les listes d'attente s'allongent ? Comment expliquer à une jeune fille, qui vient d'obtenir le Bac, qu'il va lui falloir revoir ses projets car, malgré sa bourse et son job étudiant, elle n'arrivera pas à payer son loyer, ses charges et sa nourriture ?

Dans la France de 2023, quand on veut... on ne peut plus toujours. C'est là que réside la vraie souffrance sociale. Les gens - quelques soient les groupes auxquels appartiennent les personnes - veulent avoir une vie digne. Donnons-leur les moyens d'y parvenir. ■

# HISTOIRE DU PLACEMENT DE CAUSE SOCIALE – DU TERRAIN AUX MINISTÈRES

Ce dossier a été réalisé, à six mains, par trois membres de la Promo#4, sur la base de la rencontre du 3 mars avec **Olivier Saby**, co-Fondateur de L'Observatoire des images et d'Impact Film. Intitulée « Promouvoir la diversité et lutter contre les clichés dans l'audiovisuel », elle leur a inspiré les trois textes qui suivent, à lire dans cet ordre.

## EPISODE 1

Par **Agathe Rudnicki**

Il s'agit d'une discussion entre deux collaborateurs d'une entreprise de production. **DIEGO** (28 ans) partage avec **LOUISE** (44 ans) une note transmise à tous les salariés, qui indique que la politique Diversité mise en place dans l'entreprise va s'étendre concrètement à toutes les activités des différents services.

Cela implique notamment l'arrivée d'une responsable de la diversité au sein des équipes qui revoit les scénarios. Cette personne aura pour rôle de faire des propositions ciblées aux scénaristes, afin d'adapter les scénarios en termes de visibilité, mais également d'éviter l'entretien des clichés.

La politique Diversité est en ce sens portée au-delà des ressources humaines de l'entreprise. Cette note n'emporte pas l'adhésion de tous.

### FONDU ENTRÉE :

**INT.JOUR – SALLE DE REUNION POP PRODUCTION.** **DIEGO** est attablé dans la salle de réunion et parcourt une note envoyée par la Direction. Il fait glisser le papier vers **LOUISE** avec un regard exaspéré.

**DIEGO.** C'est fatigant. Ça va juste nous faire perdre du temps et je comprends pas pourquoi tout le monde est si enjoué.

**LOUISE.** Comment ça ?

**DIEGO.** Ils pensent vraiment qu'on n'est

pas capables de gérer ces sujets seuls ? Pardon, mais je suis assez à l'aise pour placer de la « diversité » quand il faut et où il faut.

Les gens veulent du divertissement, pas qu'on leur fasse une leçon de morale.

**LOUISE.** Perso, je trouve que c'est une bonne idée. Franchement je considère que je suis alerte, mais c'est bien plus complexe que ce que la majorité des personnes pense. Le plus dur, c'est de maintenir l'authenticité des personnages. Faut être inclusif sans forcer la diversité. Et ça, c'est pas inné Diego !

*Diego récupère le papier des mains de Louise et lit.*

**DIEGO.** « A partir du 2 novembre, une



**Anaëlle BISSARDON**

27 ans, Présidente fondatrice de l'association *Lou Novio Jouen*, qui aide des jeunes étrangers isolés, âgés de 15 à 25 ans, à s'installer en milieu rural (dans l'Ouest lyonnais).



**Fadila LETURCQ**

35 ans, Cheffe de pôle du Campus du numérique public pour les Services du Premier Ministre, co-Fondatrice de *L'Ecole de Marianne* et administratrice de la *Fabrique des mobilités*.



**Agathe RUDNICKI**

29 ans, Responsable des Relations sociales au sein du Groupe ACCOR.

Responsable de la Diversité intègre l'équipe projet *Analyse des scénarios* afin d'apporter un point de vue le plus en phase possible avec notre société. » Dans le fond, je suis d'accord avec ce que tu dis, mais c'est galère d'adapter un scénario, et parfois on y perd plus d'argent qu'on en gagne.

LOUISE. Non mais tu vois, dans ta propre réflexion tu fais une erreur. Je vois pas en quoi il faut forcément adapter le scénario. Y a déjà beaucoup à faire sans aucune adaptation, dans le descriptif des personnages, des rôles et de certaines actions subsidiaires par exemple. Faut juste se poser les bonnes questions, et ce sera le rôle de cette personne-là.

DIEGO. Mais en fait, je me dis que si on n'utilise pas la condition de la personne dans le déroulé de l'histoire et des arcs narratifs, il est où, l'intérêt ?

LOUISE. Sérieusement ? T'en es là ? Evidemment, certains scénarios vont être centrés sur des histoires particulières, mais pour d'autres c'est pas le sujet du film. C'est ce que je viens de te dire il y a exactement 32 secondes. Moi j'en ai marre - et SCOOP : je suis pas la seule - des séries avec des avocats blancs, des policiers hétéronormés, des mecs noirs en cellule, des femmes au foyer qui font la cuisine en attendant les gosses et des valides à tout bout de champ. Tout le monde a le droit de se projeter, c'est tout l'intérêt du cinéma, et aujourd'hui t'en as qui sont obligés de regarder les figurants pour tenter de se retrouver même 10 secondes dans un film. C'est un problème dans toute l'industrie. Les scénarios manquent cruellement de représentation authentique, que ce soit en termes de genre, de personne, d'orientation sexuelle ou autre. Et quand on essaie de faire la différence, on se heurte à des résistances exactement comme la tienne.

DIEGO. OK OK...

LOUISE. Il y a trois combats à mener. Représenter les minorités dans les films dont ce n'est pas le sujet principal. Multiplier les films dont c'est le sujet. Et. Gommer tous les clichés qu'on retrouve

dans des scènes même hyper banales. Comme ça, si les gens sont pas concernés, au moins ils prennent conscience des situations des autres (même inconsciemment) ; et s'ils sont concernés, ils se sentent intégrés à leur juste valeur dans les scénarios.

DIEGO. Après, tu peux pas nier que c'est pas forcément plus vendeur, et à ce niveau on a des objectifs à tenir...

LOUISE. Selon moi, c'est faux ; parce qu'en plus, dans tout ça, il y a une opportunité. En incluant plus de diversité, on touche un public plus large, et donc un engagement dans le temps et sur les projets plus fort. Après je te comprends, l'aspect financier fait flipper tout le monde. C'est là qu'on a tous un rôle à jouer pour sensibiliser. Et il y a tellement de choses qu'on peut mettre en place pour faire évoluer les standards. Par exemple : inclure des personnes dont c'est la préoccupation numéro une et qui peuvent aider les scénaristes. Mais aussi faire bouger les choses à un plus haut niveau, en changeant les habitudes éditoriales...

DIEGO. *Avec un sourire narquois* Tu me diras, au moins avec ça, la boîte montre qu'elle va plus loin que les concurrents...

LOUISE. Diego... C'est pas que pour ça...

DIEGO. *Taquin* Je rigole ! On va la challenger aussi. J'ai hâte de voir ce que ça va donner en pratique ! RDV le 2 novembre, Louise.

\*\*\*

## EPISODE 2

Par Anaëlle Bissardon

*Après sa discussion avec Diego, Louise décide de prendre une pause, et se plonge dans la lecture d'un magazine. Elle tombe sur une tribune qui l'interpelle : une analyse du travail d'Olivier Saby, fondateur d'Impact Film, qui combat les clichés dans l'audiovisuel.*

### « Placement de cause dans l'audiovisuel : combat louable ou vaine promesse ?

2018 : Olivier Saby cofonde avec une équipe bénévole l'association *Impact Film*, qui se décrit comme la « première structure d'investissement dans les films et séries qui font plus que du cinéma ». Leur combat ? Lutter contre les clichés et promouvoir la diversité dans l'audiovisuel. Pour cela, la structure défend l'utilisation du *placement de cause* pour déconstruire des imaginaires clichés, façonnés par le vortex d'images dans lequel nous sommes plongés toute la journée. Et elle souhaite le faire via des canaux de financement traditionnels des films, à savoir mobiliser des acteurs institutionnels et, surtout, des investisseurs privés. Le travail d'*Impact Film* consiste alors à chercher des personnes fortunées, désireuses de travailler sur les questions de diversité et de lutte contre les préjugés à l'écran. Lors d'une rencontre avec Olivier Saby en mars dernier, celui-ci nous avoue que cette mission de trouver des financements s'avère longue et fastidieuse, dans la mesure où les investisseurs restent sceptiques quant au *placement de cause* et à son potentiel de rentabilité économique. Cet échange fut très inspirant, mais une notion - qui semble pourtant centrale dans la bonne compréhension des enjeux - n'a alors pas été abordée : les relations de pouvoir entre classes sociales.

### Bourgeoisie et défense des intérêts

Faisons une lecture sociologique. De nos jours, pour être en position d'investir dans le cinéma, il faut disposer de beaucoup de capital, et donc être issu.e d'une classe sociale supérieure - que l'on appellera classe bourgeoise. Actuellement, en France, la classe bourgeoise est sur-représentée par des personnes blanches, libérales, capitalistes, conservatrices, votant à droite. Dans la société occidental-capitaliste, la classe bourgeoise bénéficie de nombreux privilèges - notamment une position de pouvoir dans l'ordre social.

Cette position avantageuse les pousse à se situer dans ce qu'on appelle la défense de leurs intérêts. L'état actuel des choses et des relations leur convient, l'objectif

étant dès lors de maintenir le statu quo via des normes et des croyances. Olivier Saby l'a reconnu : les personnes de droite injectent des millions d'euros pour produire des films qui vont dans le sens de leur vision du monde.

En ayant un pouvoir significatif sur la production de film, la classe bourgeoise défend et promeut ses propres intérêts. Cela a des conséquences non négligeables sur la manière dont les inégalités et oppressions sont perçues, puisque les images jouent un rôle central dans la construction de nos imaginaires, dans la formation de notre perception du monde. Les images produites ne sont pas simplement des représentations neutres de la réalité, elles sont construites socialement et politiquement.

### Un combat perdu d'avance ?

Tout cela sous-entend que les images ont un pouvoir, un pouvoir de contrôle social ou de contestation. Cette notion de pouvoir, capitale dans la réflexion, n'est d'ailleurs pas remise en question : Olivier Saby souhaite former de futures producteur.ices - certes sensibles à la diversité - pour les positionner dans des espaces de contrôle du cinéma ; espaces qui ont un pouvoir de vie ou de mort sur les projets selon ses propos. En contrôlant la production et la diffusion d'images, ces quelques personnes peuvent influencer la manière dont nous percevons le monde. Mais alors, pourquoi laisser tant de pouvoir à si peu de personnes ?

Finalement, la promesse faite par le *placement de cause* semble vaine, puisque son déploiement repose sur les mêmes logiques de financement que l'industrie cinématographique. Le cinéma dépend d'individus fortunés, et donc s'adapte à leur volonté. En voulant faire appel aux investisseurs privés - actuellement, de riches bourgeois qui défendent leurs intérêts de classes en maintenant le statut quo -, *Impact Film* offre sur un plateau d'argent le médium du cinéma pour construire des imaginaires à leur image. Quelle que soit l'intensité avec laquelle les financeurs affichent vouloir s'engager dans une lutte contre les préjugés et une promotion de la

diversité, il n'en reste pas moins que c'est eux qui décident quelle cause peut être vue à l'écran et quelle cause n'intéressera pas le public - sous prétexte d'une faible rentabilité économique.

Si l'argent est le nerf de la guerre, et si le cinéma ne peut vivre sans investisseurs privés (en raison de financements publics trop peu importants, mais cela est un autre sujet), ne faudrait-il pas plutôt travailler la diversité de leurs profils ? Cela signifie une meilleure répartition des ressources pour toutes, et non la concentration du capital entre les mains de quelques-un.es.»

\*\*\*

## EPISODE 3

Par Fadila Leturcq

7h55, Hôtel du Petit Monaco, rue Saint-Dominique. Le Délégué interministériel à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT arrive, et interpelle son conseiller anti-discriminations. Il faut expressément que le Ministère de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations se positionne face aux problématiques que soulève l'article sur le placement de cause sociale qu'il a lu hier. Il lui demande donc de préparer une note à l'intention de la Ministre pour ce soir.

Paris, le 15 septembre 2023

### Note à l'intention de la Ministre déléguée auprès de la Première Ministre Chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations

Objet : Approche ministérielle du placement de messages sociaux dans la production d'œuvres culturelles

#### Contexte

Dans le cadre du *Plan national de lutte contre le racisme, l'antisémitisme et les discriminations liées à l'origine* (2023-2026) présenté

par la Première ministre en début d'année civile, et pour l'atteinte des objectifs de développement durable n°5 (égalité entre les sexes), n°10 (réduction des inégalités) et n°16 (paix, justice et institutions efficaces - défense des Droits de l'Homme), la *Délégation à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT (DILCRAH)* souhaite engager le Ministère sur un phénomène grandissant en France : le placement de causes sociales dans les œuvres culturelles. Le placement de cause sociale porte l'intention de sensibiliser le public à des problèmes ou à des questions sociales importantes telles que les droits de l'homme, l'environnement, la santé publique, l'égalité, etc. dans la production d'œuvres culturelles. Il est répandu dans le monde anglo-saxon et porte un véritable "soft power", amenant à des transferts entre fiction et réalité. Nous avons en effet quelques exemples de la culture populaire qui nous permettent d'en saisir l'impact : à la sortie du film *Indigènes* de Rachid Bouchareb par exemple, le Président Jacques Chirac avait harmonisé les pensions des anciens combattants coloniaux avec celles des Français. De la même façon, le film *Philadelphia* de Jonathan Demme a donné lieu à un élan d'engagement en mettant en lumière les problèmes de discriminations contre les personnes atteintes du VIH/sida et les défis juridiques auxquels elles étaient confrontées au début des années 90. Le placement de cause sociale dans les médias prend de l'ampleur en France et il convient, au regard des politiques publiques portées par le ministère et la DILCRAH qui lui est rattachée, de s'en saisir.

### L'émergence du "placement de cause sociale" ou "placement de message social" en France et ses limites

Un écosystème privé et associatif grandissant en faveur du placement de causes sociales

*Incitations.* Un écosystème associatif s'est constitué autour du placement de cause sociale, permettant d'amener des producteurs de contenus culturels à intégrer des messages sociaux dans leurs œuvres. *Impact Films*, par exemple, est une association de

loi 1901 qui porte un dispositif d'investissement dans les films qui placent des causes, gomme les clichés et sont engagés sur les sujets que le ministère porte. La démarche n'est pas philanthropique et la recherche d'impact est systématiquement évaluée.

*Analyses.* Des acteurs associatifs ou organisations engagées s'attachent à analyser et à informer autour des œuvres véhiculant des messages sociaux relatifs aux stéréotypes et aux inégalités. *L'Observatoire des images* en est un exemple, et promeut également la construction de représentations qui n'excluent aucun membre de la société dans l'espace audiovisuel.

#### Une trop légère approche institutionnelle du placement de cause sociale

Si les acteurs associatifs et plus largement la société civile ont commencé à mettre en place des dispositifs d'engagement pour limiter la diffusion de stéréotypes et lutter contre les discriminations et les inégalités dans le monde audiovisuel, les actions volontaristes du secteur pour créer de nouvelles représentations restent timides. Par ailleurs, la désertion des institutions et des pouvoirs publics sur ce sujet est assez marquée. En effet, si l'ARCOM est garante du pluralisme et de la cohésion sociale et si l'ARPP a également ce rôle, nous constatons une absence de positionnement fort sur ces sujets. Cela est d'autant plus vrai pour des opérateurs de service public comme le CNC qui, au titre de sa politique RSE, se positionne sur les volets organisationnels de la production d'œuvres culturelles mais pas sur les contenus produits.

#### Des risques émergents face au placement de cause sociale non régulé

Nous observons quelques risques face à cette absence des pouvoirs publics sur le créneau du placement de causes sociale et à la mise en place d'initiatives émergentes dans la société civile.

**Risque 1 :** Opacité et déséquilibre des investissements

Seuls 33% des financements sont publics pour le placement de cause sociale.

Ce déséquilibre laisse 2/3 des investissements à la main d'acteurs privés, plus que d'ONGs. D'après un article analysé par notre cabinet, le profil social des investisseurs biaise les investissements et ne permet pas un réel engagement des producteurs dans le placement de causes sociales.

**Risque 2 :** Influence

Face à la légère régulation sur le sujet dans le secteur audiovisuel, tant dans le placement engagé et volontaire de causes sociales que dans les légères actions d'audit et de contrôle qui sont apportées par les institutions publiques, les risques d'influence sont marqués. En effet, les pratiques de placement de causes sociales, de surcroît majoritairement financées par des acteurs privés, pourraient laisser la place à du placement d'opinions ou d'idées par des partis politiques par exemple. C'est ce que Giuliano Da Empoli suggère dans son dernier ouvrage *Les ingénieurs du chaos*, dans lequel il explique que la pratique est déjà répandue au sein de partis politiques populistes, qui profitent d'une dérégulation ou d'un manque de contrôle pour placer des opinions dans la production audiovisuelle. C'est ce que des journalistes imaginent en donnant l'exemple d'acteurs luttant contre l'avortement, par exemple, qui pourraient "infiltrer" par leur capacité financière des œuvres culturelles pour faire passer des messages portant atteinte aux libertés individuelles.

**Risque 3 :** Des initiatives isolées ne portant pas un large changement

Les initiatives associatives restent insuffisantes. Il convient d'engager plus clairement les producteurs que le manque de maturité sur les thématiques de la diversité et de la lutte contre les discriminations et la recherche de contenus "vendeurs" freinent encore à l'engagement. Par ailleurs, ces initiatives isolées et non contrôlées pourraient amener à une "marchandisation des valeurs", que notre ministère souhaite éviter. Si les acteurs associatifs que nous avons rencontrés nous expliquent que « l'argent est le nerf de la guerre » dans le placement de causes sociales, il convient d'imaginer et de développer des incitations non purement financières.

**Risque 4 :** manque d'information des consommateurs

Au regard des récents débats à Bercy sur le placement de produits dans les contenus en ligne, nous nous interrogeons sur l'opacité autour du placement de cause sociale dans une œuvre. Faut-il indiquer qu'il y a du placement de cause sociale via des mentions "sponsorisé" dans une œuvre, surtout lorsque les investissements proviennent d'acteurs privés parfois orientés ? La question doit se poser. Face à ces risques, un engagement plus marqué du ministère et des pouvoirs publics doit être mené. D'une part car le placement de cause sociale est nécessaire dans le cadre des politiques publiques portées par le ministère (égalité, diversité et inclusion, lutte contre les discriminations). D'autre part car les dispositifs mis en place dans la société civile doivent être accompagnés pour limiter les risques liés à une dérégulation. Voici quelques propositions de la DILCRAH en ce sens.

#### **Recommandations**

##### Augmenter les investissements publics en faveur de la création d'œuvres à vocation sociale et du placement de cause sociale

Objectif : 50% des investissements dans du placement de causes sociales porté par les institutions publiques ; cela sera possible à travers plusieurs actions d'ampleur :

Mener un travail étroit avec le ministère de la Culture, notamment le CNC, en ce sens

Multiplier par 4 les fonds de l'appel à projets de la DILCRAH (2,6M€ à ce jour) pour soutenir ces œuvres

Mettre en place des incitations fiscales auprès des sociétés de production engagées dans le placement de cause sociale (cf. section c. des recommandations)

##### Réguler le placement de cause sociale

Contractualiser le placement de cause sociale lorsqu'il s'agit d'investisseurs privés et d'ONG, pour se prémunir de tout risque d'influence

Mettre en place une obligation d'information du placement de cause sociale dans une œuvre pour assurer une transparence auprès du consommateur

Proposer des dispositifs incitatifs non financiers pour le placement de cause sociale

Mettre en place un dispositif d'audit et de contrôle des obligations de non-discrimination et de respect de la *Charte diversité* dans le fonctionnement et la gestion des

actions de production, mais également dans le contenu. Ce dispositif pourra donner lieu à l'octroi d'un label sur la base de critères qui pourraient être définis de façon collégiale (ministère, Défenseur des droits, ministère de la Culture, représentants de professionnels, etc.)

Récompenser les œuvres engagées, que celles-ci assurent un placement explicite dans leur axe narratif ou marginal. Ces récompenses pourront être symboliques (récompenses honorifiques

comme des remises de médailles par notre ministère et celui de la culture) ou financières sur la base de certains critères (exemptions fiscales).

**Le Délégué interministériel**

\*\*\*

**FIN**

# UNE RENCONTRE INSPIRANTE

Comme Agathe, Anaëlle et Fadila, le psychologue Elie Lemarchand a souhaité s'intéresser tout particulièrement à la rencontre avec **Olivier Saby**, en mettant en valeur les enseignements qu'il a tirés de cette visioconférence... et la manière dont l'approche de cet intervenant saura l'inspirer dans sa fonction quotidienne de Directeur de Prisme, une association à vocation éminemment sociale.

**B**ien qu'agissant dans une réalité professionnelle très différente de celle des projets présentés par Olivier Saby, j'ai choisi de réagir à la visio sur la promotion de la diversité dans les contenus audiovisuels. Je souhaite aborder ce travail réflexif en adoptant la même posture que celle que j'ai tenté d'entretenir (et même de développer) tout le long de ma participation à *Social Demain*. Une posture dont les constituants fondamentaux seraient l'ouverture, la curiosité et la mise en reflet avec ma propre réalité de vie.

## UNE INSPIRATION

A travers l'expérience *Social Demain*, au-delà du réseau que j'ai pu tisser, j'ai le profond sentiment que ces différentes rencontres, par l'ouverture qu'elles ont suscitée chez moi, m'ont particulièrement nourri dans ma capacité de réflexivité et, par ricochet, sur le projet professionnel que je mène. A titre d'exemple, je souhaite témoigner à quel point la rencontre avec Olivier Saby, et le travail de réflexion associé à la rédaction de cet article, m'ont inspiré.

Je vais donc tenter d'extraire de la présentation d'Olivier quelques "préceptes" ou facteurs-clés de réussite qui me paraissent utiles, et pertinents à faire vivre dans le cadre du développement d'un projet. L'objet de mes réflexions n'est donc pas fondé sur la cause défendue par Olivier en tant que telle, mais bien plutôt sur les moyens utilisés pour agir sur cette cause.

## BIEN CONNAÎTRE L'ÉCOSYSTÈME DANS LEQUEL LE PROJET S'INSCRIT

J'identifie, à travers la présentation d'Olivier, une connaissance très fine des milieux dans lesquels il établit son action. Je suis convaincu que la richesse de son parcours professionnel a pleinement participé à la découverte et à la connaissance de ces différents milieux. Je devine également un effort personnel déployé afin d'entretenir et développer une veille active. Cette veille active est précisément celle qui lui permet de prendre les décisions les plus pertinentes, en lien avec son environnement et les mutations de celui-ci, pour faire avancer ses projets et sa cause.

## FAIRE PREUVE DE RIGUEUR

Olivier fait preuve d'une grande rigueur méthodologique dans l'identification des leviers permettant de faire avancer sa cause. Il a d'ailleurs commencé par présenter les constats qui justifient l'intérêt politique de l'image. Le cadre posé, il nous embarque alors facilement dans la présentation de ces projets fondés, nourris par ces constats.

De mon côté, issu d'une formation initiale en psychologie scientifique, j'ai eu l'opportunité d'être formé aux outils méthodologiques sur lesquels je m'appuie aujourd'hui, dans le développement de mon projet. Je suis convaincu que cette rigueur permet de fédérer autour d'un cadre com-



**Elie LEMARCHAND**

31 ans, psychologue spécialiste des interventions éducatives et sociales, co-Fondateur et Directeur de l'association *Prisme* qui promeut le renforcement des compétences psycho-sociales comme levier d'épanouissement personnel, social et professionnel.

mun (en interne comme en externe), pour assurer la réussite et la pérennité des projets.

## ADOPTER UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

---

Olivier, à travers ces projets, tente d'apporter des changements systémiques pour faire avancer sa cause. Il ne se contente pas d'un unique angle d'attaque, mais s'attache à tirer l'ensemble des ficelles qu'il identifie pour établir un changement durable dans les pratiques à l'œuvre au sein de la sphère de l'audiovisuel. Cette forme d'opportunisme, dans le sens "ouvert aux opportunités" – et même vigilant à leur égard – nécessite une agilité certaine, et une "vision à 360 degrés" de son domaine d'action.

Pour ma part, je le rejoins pleinement quand il insiste sur la nécessité de penser son action avec cette approche systémique/globale. Le projet associatif que je mène vise également à apporter des changements sociétaux durables, pour permettre à chacun.e de répondre à ses besoins psychosociaux. Notre action porte une focale sur notre public-cible, mais également sur l'ensemble de l'écosystème dans lequel ce public vit et agit.

## IDENTIFIER LES BONS LEVIERS

---

Olivier semble être à la recherche d'une grande efficacité dans les projets qu'il mène. Or sa capacité à bien connaître

l'écosystème dans lequel il intervient lui permet d'actionner les leviers les plus efficaces, avec les moyens qui sont les siens. À ce titre, Le projet *We build change* est pour moi particulièrement évocateur : en boostant la carrière professionnelle des personnes qui partagent sa cause pour qu'iels atteignent des postes à hautes responsabilités, il participe à des changements durables dans ce secteur.

Ainsi, la promotion *We build change*, qui engage aujourd'hui des moyens sur une durée limitée, aura potentiellement demain un impact illimité. Comme l'a très clairement affirmé Olivier : « *Il suffit parfois de peu d'énergie pour déclencher des étincelles.* »

## CONFIANCE... ET HUMILITÉ

---

J'ai beaucoup apprécié la posture qu'Olivier a adoptée durant cette présentation. L'étendue de ses projets témoigne de sa volonté profonde de participer à la transformation de notre société. Bien que pleinement conscient de l'immensité des chantiers liés à cette transformation, il garde confiance dans sa capacité à agir et à prendre sa part dans ce processus.

Dans le même temps, il a su faire preuve d'une grande humilité lors des échanges sur les potentiels résultats de ces projets. Si rien n'est jamais acquis, si l'œuvre à abattre peut sembler titanesque, il n'en demeure pas moins que la justesse du combat peut servir de combustible efficace pour poursuivre son travail.

## PLAISIR ET CRÉATIVITÉ

---

L'enthousiasme d'Olivier, porté par le plaisir que lui procurent ses projets, est également inspirant. Je l'ai senti pleinement "habité" par ce qu'il fait. Et je pense que c'est précisément par cette attitude que l'on parvient le mieux à repérer, puis à convaincre de précieux alliés, utiles à la cause que l'on défend. Par ailleurs, Olivier fait preuve d'une grande créativité dans l'ensemble de ces projets. Après avoir scruté l'écosystème dans lequel il souhaite agir, il est en capacité d'inventer des solutions qui dépassent pleinement les attendus, d'innover sans réelle limite. Je pense que c'est cette créativité qui lui permet d'attirer l'attention, de "remuer" et de questionner, dans l'objectif de faire avancer sa cause.

Si j'avais eu l'occasion de poursuivre la conversation avec Olivier Saby, j'aurais aimé échanger avec lui sur sa vision du collectif : comment l'animer ? Comment l'enrichir des individualités dont il est constitué ? Comment favoriser l'engagement vers une direction commune ? *Quoi* qu'il en soit, par cet écrit, j'espère avoir pu illustrer à quel point cette rencontre a été inspirante pour moi.

Je remercie Olivier pour son témoignage, et toute l'équipe de *Social Demain* pour nous avoir permis de développer notre réflexivité sur le monde qui nous entoure, alimentant et nourrissant ainsi notre volonté de participer à sa transformation. ■



# PERCEPTIONS DU DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE

C'est à la suite de la visioconférence du 14 mars avec **Jean-François Pillard**, ancien Délégué général de l'IUMM, ancien Président de l'UNEDIC et co-rédacteur du rapport sur le bilan des ordonnances de 2017/2018 que Clémentine Buisson et Maxim Lepachelet ont décidé de réfléchir, ensemble, au rôle actuel des syndicats. Ceci, pour tenter d'« imaginer le devenir du dialogue social ».



**Clémentine BUISSON**

25 ans, consultante au sein du cabinet *AlterNego*, cabinet de conseil et de formation, sur les sujets de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) – prévention des RPS, diversité & inclusion, dialogue social, gestion des conflits...



**Maxim LEPACHELET**

30 ans, Chef de projet MOA à l'*UNEDIC*, organisme paritaire gestionnaire de l'assurance chômage, jeune militant *CFDT* et responsable syndical au *CSE*, vulgarisateur de la protection sociale sur les réseaux sociaux.

« Les syndicats ont un rôle ambivalent vis-à-vis de l'État : ils veulent être indépendants, mais ont besoin de l'État pour exister. » C'est cette phrase de Jean-François Pillard qui a déclenché nos échanges sur les dynamiques du dialogue social en France. A travers ceux-ci, nous nous sommes rendu compte que, malgré notre intérêt commun, l'un d'entre nous (Maxim) était syndiqué et l'autre (Clémentine) ne l'était pas. Partant de ce constat, et tentant d'expliquer les barrières potentielles à l'engagement syndical – en se demandant, en somme, comment casser les clichés et rendre le syndicalisme attractif aux jeunes générations -, nous avons longuement discuté de nos perceptions respectives du dialogue social, de ses dysfonctionnements ou manquements... et surtout de ses enjeux.

Ici, le fait que nous ne soyons pas experts du sujet, et encore relativement « neufs » dans le monde du travail, ne constitue pas une « tare » selon nous, mais simplement un point de vue - au sens littéral du terme -, qui pourra peut-être intéresser des personnes déjà engagées : syndiquées ou syndicalistes. Et d'autres qui se questionnent encore. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire d'être expert du sujet pour comprendre que le taux de syndicalisation de 2,7% des jeunes de moins de 30 ans va devenir un problème pour les syndicats français, puisqu'il n'est absolument pas garanti que ces mêmes jeunes prendront le pli de leurs aînés en

se syndiquant plus tard. Nous voulons croire qu'il est possible de faire mieux qu'aujourd'hui.

À travers nos histoires respectives, nous nous intéressons à la vitalité du dialogue social, d'autant que l'année en cours a réussi à apporter de l'espoir, à susciter des réflexions pour le futur.

## LES SYNDICATS COMME CONTRE-POUVOIR : UN RÔLE MINIMISÉ ?

Évidemment, dans une démocratie, les syndicats sont dépendants de la place que leur laisse et accorde l'État. L'actualité syndicale de cette année nous a fait prendre conscience du rôle de contre-pouvoir des syndicats, et de leur légitimité sur nombre de questions sociales. Pour autant, nous avons constaté avec regret une certaine forme de dédain de la part de la sphère politique, qui s'est traduit par l'absence de négociations dignes de ce nom. Cela s'est apparenté à une négation de leur domaine de compétences propre.

Finalement, nous avons assisté à un appauvrissement général de la vie démocratique, en l'absence de véritables débats sur des questions aussi majeures que celles du travail. Après « information » et « consultation », il y a « négociation » ! Voici l'article 1 du *Code du Travail* (qui ne rend pas obligatoire cette dernière étape) :

**Art. L. 1** *Tout projet de réforme envisagé par le Gouvernement qui porte sur les relations individuelles et collectives du travail, l'emploi et la formation professionnelle et qui relève du champ de la négociation nationale et interprofessionnelle fait l'objet d'une concertation préalable avec les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel en vue de l'ouverture éventuelle d'une telle négociation.*

*A cet effet, le Gouvernement leur communique un document d'orientation présentant des éléments de diagnostic, les objectifs poursuivis et les principales options.*

*Lorsqu'elles font connaître leur intention d'engager une telle négociation, les organisations indiquent également au Gouvernement le délai qu'elles estiment nécessaire pour conduire la négociation.*

*Le présent article n'est pas applicable en cas d'urgence. Lorsque le Gouvernement décide de mettre en œuvre un projet de réforme en l'absence de procédure de concertation, il fait connaître cette décision aux organisations mentionnées au premier alinéa en la motivant dans un document qu'il transmet à ces organisations avant de prendre toute mesure nécessitée par l'urgence.*

Nous ne sommes bien entendu pas en faveur d'un putsch fomenté par les syndicats, qui remplaceraient alors le gouvernement en place - le principe des contre-pouvoirs étant bien d'agir chacun dans la sphère qui lui est propre. Mais il est intéressant de repérer une certaine forme d'hypocrisie autour de l'idée récurrente d'une "non-représentativité" des syndicats, notamment quand l'on sait que l'ensemble des adhérents LR, PS, Les Verts, UDI et PCF représentent à peine 0,7% de l'ensemble des électeurs et électrices ! Tout est, toujours, une question de perspective...

## DE L'ÉCOLE À L'ENTREPRISE : QUELLE INFORMATION POUR LES JEUNES ?

Quand on ne baigne pas dans la culture syndicale par transmission familiale ou groupe d'appartenance, on peut vite passer à côté. Durant nos études, bien que

tous deux politisés, nous n'avons pas mis les pieds dans un syndicat étudiant. Au fil de nos cours, nous avons reçu une vision biaisée de la représentation sociale en entreprise. Alors, au moment de rejoindre le marché du travail, il n'a pas été naturel pour nous de se syndiquer. Il semble donc important d'espérer qu'une forme de culture syndicale (de l'histoire des syndicats à leurs modalités de fonctionnement) soit enseignée dès le collège, partie intégrante d'un enseignement civique. Les syndicats font en effet partie du paysage institutionnel, et la connaissance de leur fonctionnement relève de l'exercice d'une citoyenneté.

Mais au-delà des connaissances générales, nous nous rendons compte qu'en entreprise aussi, il n'est jamais vraiment question du fonctionnement syndical, du rôle des syndicats, de ceux qui sont majoritaires ou non... On l'apprend souvent au détour d'un magazine interne ou de la lecture de tracts. Rien, pourtant, qui ne permette à notre sens de saisir l'importance du dialogue social et de donner peut-être envie de s'engager, à travers un mandat ou une simple adhésion. Pourquoi ne pas proposer, dans les phases d'intégration, une présentation des syndicats majoritaires, des négociations en cours ou à venir, et des modalités d'engagement envisageables ?

Une fois encore, il n'est pas ici question de crier « *Pleins pouvoirs aux syndicats ! A bas la direction !* », mais bel et bien d'essayer de construire un contexte favorable à un dialogue social de qualité. Permettre à l'ensemble des salariés de s'investir dans le cadre syndical de leur entreprise, c'est leur (et se) donner les chances de mener un dialogue social constructif. C'est-à-dire un dialogue social créateur de valeur face aux changements à venir, et qui permette à l'entreprise d'être plus résiliente et de continuer à engager ses salariés dans les phases de transformation, sans les laisser sur le bas-côté.

## DES POSITIONNEMENTS QUI ROUILLENT

Un autre constat vient entacher cet espoir, à l'échelle nationale comme à l'échelle

des entreprises : les positionnements historiques, qui rouillent le dialogue et empêchent d'avancer. Cette dynamique se joue a priori à toutes les échelles. Certains salariés, agacés de recevoir et lire des tracts qu'ils estiment trop vindicatifs et infondés, se disent que vraiment « *les syndicats sont chiants* » - des syndicats qui perçoivent la direction comme le démon avec, en face, parfois, une direction qui les perçoit comme des incapables. On retrouve donc un vieux mépris, de part et d'autre, sûrement construit au fil des années.

Par ailleurs, certains ancrages comptent politiquement, qui structurent l'identité des syndicats. Il ne s'agit pas de les défaire de cette "coloration", mais d'essayer d'aller au-delà, dans le cadre de négociations. C'est bien pour cela que ce dernier, et la façon dont les négociations sont menées, comptent beaucoup. Or, souvent, cela pêche aussi de ce côté-là. Le poids des présupposés est tel qu'il devient plus difficile de proposer des options créatives, à la hauteur des enjeux abordés. Chacun campe sur ses positions, personne ne souhaite tendre la main en premier si c'est pour se la faire couper. Conséquence : on n'avance qu'à petits pas. Nous pensons au contraire que ce cadre de négociation pourrait devenir le "garde-fou" du dialogue social. En créant un contexte qui permette de s'extirper de ces positions de principe.

## MANAGEMENT ET SYNDICALISME

Les nouveaux entrants ne sont pas, à notre avis les seules personnes dans l'entreprise à qui il faut communiquer de l'information sur les représentants des personnels. Nous pensons en particulier aux managers, dont la relation avec les élus est souvent biaisée par de véritables incompréhensions.

D'un côté, les managers, s'ils n'ont pas été un minimum formés au dialogue social, ne comprennent pas le rôle des instances sociales et des élus du personnel. Les managers directs des élus du personnel ont parfois du mal avec cette situation, à travers laquelle la hiérarchie peut être ren-

versée. Ils ne doivent pas intervenir dans les tâches syndicales – ce qu'ils évitent de faire la plupart du temps. Mais il y a plus souvent des ingérences dans la gestion du temps. Or l'élu a besoin de temps pour exercer son mandat, et le manager doit prendre en compte cette donnée pour arriver à équilibrer la charge de travail. Dans certaines professions, c'est très difficile, et certains élus finissent par craquer devant la charge.

De l'autre côté, les élus se conçoivent parfois comme des freins dans les projets des managers. Les managers veulent changer les choses, mais vont souvent se frotter à des élus âpres, qui n'hésiteront pas à pointer du doigt les grains de sable. Il y a alors, à nouveau, un manque de dialogue entre le manager et l'élu. L'élu découvre fréquemment le projet trop tard, alors que s'il avait pu assister à des réflexions, il aurait pu devenir un allié incontournable du manager. En conclusion de ce point, nous pensons que les managers devraient être mieux informés dans ces situations, et que savoir gérer le dialogue social devrait être un prérequis pour "passer" manager.

### ENVISAGER D'AUTRES ESPACES DE DISCUSSION ?

Il nous paraît dommageable de constater que dans certaines situations, quand les conditions d'un échange constructif ne sont pas réunies, le CSE n'est pas en mesure de proposer autre chose qu'un faux-semblant de dialogue social. En effet, si les négociations sociales ne se déroulent que sous le signe du rapport de force, il y aura toujours, nécessairement, des gagnants et des perdants...

Résultat : le CSE s'apparente alors à une instance sociale chronophage, qui n'apporte aucune proximité avec les salariés ; d'autant qu'à la fin, c'est souvent la

direction qui a le dernier mot. Or, si les élus n'arrivent pas à faire valoir leurs intérêts, ils deviennent de moins en moins crédibles vis-à-vis de leurs collègues. Leur impact est perçu comme limité et, puisque "c'est perdu d'avance", autant les laisser "prendre les coups" à notre place.

Pourtant, d'autres espaces de discussion peuvent être envisagés, si l'on joue le jeu de la démocratie sociale. Il faut placer le mandat à hauteur des salariés, en lui donnant l'occasion d'échanger avec les collaborateurs. Ainsi, ces temps sociaux pourraient permettre de remonter des difficultés ou revendications, tout en apportant des solutions dans des délais plus rapides. Qui plus est, en s'adressant par ce biais aux salariés les plus jeunes, les syndicats pourraient aussi s'acculturer aux nouveaux enjeux dans l'entreprise : autonomie des équipes, développement durable, parité, innovation...

### STRUCTURE DE TRAVAIL VS ADHÉSION DES PLUS JEUNES

Aujourd'hui, l'insertion dans l'emploi de la majorité des jeunes – et notamment des moins diplômés – est longue et laborieuse. Parmi les jeunes de 15 à 24 ans qui travaillent, plus de la moitié occupent un emploi précaire (contre 17% au début des années 1980) ; pour les 25-49 ans, le taux de précarité est passé, sur la même période, de 3 à 10%. Or les contrats à durée déterminée répétés et les périodes d'intérim rendent plus compliqué ne serait-ce que le fait d'envisager adhérer à un syndicat. Plus globalement encore : c'est l'augmentation du nombre d'emplois "atypiques" qui rend l'engagement syndical moins évident. Ainsi, les salariés en intérim sont seulement 1% à se syndiquer, et ceux en CDD... 2% ! Contre 10% pour l'ensemble des salariés.

À ce sujet, nous pouvons raisonnablement faire l'hypothèse que de ces situations plus précaires découle le fait que de nombreux jeunes "n'osent pas" franchir le pas. D'une part du fait du rapport de force avec l'employeur (qui détient le pouvoir de prolonger – ou non – les contrats et donc le temps passé dans l'entreprise). D'autre part parce que l'aspect "temporaire" de ces emplois rend plus malaisé le fait de se projeter à long terme.

Le travail cristallise de nombreux faits sociaux, et joue un rôle de catalyseur des frustrations et colères sociales. Or, parce que les syndicats sont (ou devraient être) capables de prendre le pouls dans les organisations, il nous semble dangereux de ne pas prendre davantage soin de la qualité du dialogue social, au sein des organisations et à l'échelle nationale. Et en prendre soin, cela passe aussi par construire et préparer son avenir... et c'est là, à notre avis, que les jeunes doivent pouvoir intervenir ! Les enjeux à venir sont cruciaux, et exigeront du débat, des discussions et des négociations à tous les niveaux. Alors, peut-être qu'il revient aux syndicats d'aller chercher les jeunes ; peut-être aussi qu'il revient aux jeunes de s'engager plus massivement. À notre avis : la responsabilité se situe sans doute un peu des deux côtés.

Pour changer la donne, sans tomber dans une forme de marketing qui sonnerait faux, il s'agirait de trouver les bonnes courroies de transmission, de promouvoir les valeurs sociales portées par les syndicats, de créer des espaces de discussions avec les jeunes au sein des organisations... Non pas dans le seul but de les privilégier, mais bien plutôt pour les inclure dans ce qui se fait déjà. Car pour construire le travail de demain, les syndicats comme les organisations auront besoin de leurs voix. ■

# LE DROIT SAUVERA-T-IL LE CLIMAT ?

Le 21 mars, la Promo avait l'occasion d'échanger, en visio, avec la Députée européenne **Marie Toussaint**, juriste en droit international de l'environnement et co-fondatrice de l'association Notre affaire à tous. C'est sur ce sujet, sur L'Affaire du Siècle et sur la manière dont le droit vient au secours de l'action sociale et environnementale, qu'a souhaité revenir ici Christophe Vitu.

**A**u 15 septembre 2023, 2 982 contentieux climatiques ont été déposés devant les juridictions de plus de cinquante pays à travers le monde. Avant l'Accord de Paris de 2015, ils étaient trois fois moins nombreux. Ces données du *Sabin Center for Climate Change Law* sont révélatrices de la place prise par le droit dans la lutte contre le changement climatique. Les citoyens se tournent de plus en plus vers la justice, pour faire condamner les Etats, ou entreprises, qui ne prendraient pas de mesures assez fortes pour leur assurer le droit à vivre « dans un environnement équilibré et respectueux de la santé. ». Droit qui est, depuis 2022, érigé au rang de liberté fondamentale par le Conseil d'Etat.

Mais si de telles décisions peuvent aujourd'hui être rendues par les juridictions, c'est aussi parce que les Etats ont, à défaut d'engager des actions correctrices ambitieuses, renforcé le droit de la protection de l'environnement. Par ailleurs, la place prise aujourd'hui par les juridictions fait peser, pour certains, le risque d'un gouvernement des juges. Le droit est-il le nouvel allié des citoyens dans la préservation du climat et, ce faisant, le fait-il en opposition avec les gouvernements ?



**Christophe VITU**

32 ans, Adjoint à la Directrice générale de *Paris Habitat*, ancien Directeur adjoint de cabinet puis Conseiller solidarités à la *Mairie de Paris*.

## UNE MULTITUDE D'EXEMPLES

Faute de décision politique à la hauteur, le droit est devenu un outil mobilisé par la société civile pour lutter contre le réchauf-

fement climatique. En 2013, la *Fondation Urgenda*, une organisation néerlandaise pour la durabilité et l'innovation, ainsi que 900 de ses citoyens ont poursuivi le gouvernement néerlandais pour l'obliger à faire plus pour prévenir le changement climatique. Après plusieurs appels, la Cour suprême a confirmé les premiers jugements, qui ordonnaient à l'État de réduire d'ici 2020 ses émissions de gaz à effet de serre d'au moins 25% par rapport aux niveaux de 1990.

En France, c'est la décision *L'Affaire du siècle* qui a permis de mettre en lumière l'importance prise par la justice climatique. En décembre 2018, *Notre Affaire à Tous*, la *Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH)*, *Greenpeace France* et *Oxfam France* ont assigné l'État français en justice pour inaction face aux changements climatiques, et non-respect de ses obligations internationales, européennes et françaises. Et le 14 octobre 2021, l'Etat français était condamné par le tribunal administratif de Paris pour inaction climatique. Il avait l'obligation de respecter sa trajectoire de réduction d'émissions de gaz à effet de serre, mais devait également réparer tout dépassement de cette trajectoire d'ici au 31 décembre 2022.

Depuis peu, les recours déposés ciblent également des entreprises privées, accusées de mener une activité néfaste au climat. Le 26 mai 2021, le tribunal de première instance de La Haye a condamné l'entreprise *Shell* à réduire d'ici fin 2030 ses émissions de CO<sub>2</sub> de 45% nets par rap-

port à 2019. Comme le souligne l'avocat en droit de l'environnement Arnaud Gossement « *les contentieux contre les entreprises sont encore plus puissants que ceux visant les Etats. Pour elles, la réaction est immédiate. Elles doivent faire face à une baisse des cours en Bourse, à la méfiance des investisseurs, au risque juridique.* »

## GOUVERNEMENT DES JUGES, VRAIMENT ?

Que ce soit dans le cadre de litiges mettant en cause l'inaction des Etats ou des entreprises, les juges interviennent de plus en plus fréquemment et de manière de plus en plus forte dans la politique de lutte contre le dérèglement climatique. A tel point que certains laissent planer le risque d'un gouvernement des juges. Pour autant, cette expression semble exagérée : les juges s'appuient sur la *Convention européenne des droits de l'Homme* ou sur les *Accords de Paris* pour rendre leurs décisions. Or ces textes, et les principes qui en découlent, ont été adoptés par les Etats.

D'ailleurs, dans la décision de *l'Affaire du siècle*, le juge administratif a considéré comme carence fautive le fait que l'Etat ne respecte pas les engagements pris pour lutter contre le réchauffement climatique. Mais il a refusé de contraindre l'État à prendre des engagements encore plus forts, comme le demandaient les requérants.

Dans ce contexte, la reconnaissance dans les textes du droit à un climat sain devient

nécessaire pour donner aux juges des leviers d'action. Après plus de huit mois de travail, d'auditions et de débats, les 150 membres de la *Convention Citoyenne pour le Climat* ont formulé 149 propositions pour atteindre une baisse d'au moins 40 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030 (par rapport à 1990), dans un esprit de justice sociale. Parmi celles-ci était proposée une modification de l'article premier de la Constitution : « *La conciliation des droits, libertés et principes qui en résultent ne saurait compromettre la préservation de l'environnement, patrimoine commun de l'humanité.* »

## LA TERRE MÈRE, SUJET DE DROIT

Le droit est d'ailleurs perçu comme un allié de la lutte contre le réchauffement climatique par les pays qui souhaitent en faire une priorité. Depuis 2008 en Equateur et 2009 en Bolivie, la « Pachamama » - à savoir la Terre Mère - est un véritable sujet de droit, dotée de droits fondamentaux garantis par la Constitution du pays. En Bolivie, une loi organique est venue préciser et renforcer cette protection. La Terre Mère est ainsi définie comme un système vivant dynamique comprenant une communauté indivisible de tous les systèmes de vie et êtres vivants, interreliés, interdépendants et complémentaires, qui partagent un destin commun. Par ailleurs, tous les Boliviens peuvent exercer les droits de la Terre Mère. L'exercice des droits individuels est limité par l'exercice des droits collectifs des systèmes de vie de la Terre Mère.

Dans ce contexte, sept droits sont reconnus à la Terre Mère : droit à la vie, à la diversité biologique, à de l'eau, à un air pur, à l'équilibre, à la restauration de son système vivant, et à ne pas subir de pollution. De ces droits découlent des devoirs et des obligations qui incombent à l'État - comme le développement de politiques publiques, d'actions de prévention et de protection à l'égard des citoyens comme des entreprises afin de respecter les processus et cycles qui assurent la vie, et assurer la durabilité des énergies.

C'est dans ce contexte que lors de la conférence de Cochabamba de 2010, les participants ont appelé à la création d'un *Tribunal international de Justice climatique et environnementale*. Cet appel à des règles planétaires est aussi celui que formulait Marie Toussaint, dans le cadre de son échange avec la promotion de *Social Tomorrow*, afin de « *réencastrer les lois de l'économie dans les lois de la nature.* »

En réponse au manque d'action des gouvernements, le droit est devenu un outil dans la lutte contre le dérèglement climatique. Face à l'ampleur de l'adaptation nécessaire, il constitue un allié précieux. Mais sans action politique ambitieuse, qui renforcera justement l'arsenal juridique mobilisable, à l'échelle nationale comme internationale, son rôle demeurera limité, loin d'un gouvernement de juges dont certains voudraient faire planer la menace ■

# LE LEADER DE DEMAIN, INFLUENCÉ PAR LES PENSEURS D'HIER

Passée en 2022 de la Direction générale du MEDEF à celle de la Chambre régionale d'agriculture du Grand-Est, Inès Djadour a été particulièrement marquée par la visioconférence du 31 mars, en présence de la libre-passeuse, conseillère de dirigeants d'entreprises et de cabinets d'avocats et créatrice de Femmes en tête et du Leading Lab **Catherine Blondel**. Le thème de ce temps d'échanges – « Diriger demain » - l'a poussée à tenter d'interroger le modèle du « dirigeant de demain » au regard du corpus philosophique hérité des siècles passés.



**Inès DJADOUR**

31 ans, Cheffe de projet Transformation du Réseau à la Direction de la *Chambre régionale d'Agriculture du Grand-Est*. Anciennement Juriste et Responsable de l'influence sur les enjeux liés à la Gouvernance d'entreprise pour le *MEDEF*.

**A**u fil des siècles, les rapports au sein de l'organisation ont toujours évolué. J'ai donc choisi ici de me demander si les rapports et postures à l'œuvre aujourd'hui n'avaient pas déjà été imaginés par d'autres - parfois des milliers d'années auparavant. Et si, en somme, l'archétype du « dirigeant de demain », loin d'être une nouveauté comme on tend à le penser, n'était autre que la synthèse de principes anciens, hérités d'une série de penseurs ? Or il se trouve que dans sa visioconférence de début avril, consacrée à la thématique « *Diriger demain* », Catherine Blondel a apporté de nombreux éléments permettant de nourrir cette réflexion...

« **EXIT L'AUTOCRATE POUR UNE GÉNÉRATION EN QUÊTE DE SENS** »

Catherine Blondel évoque par exemple une génération qui se trouve prise en tension entre plusieurs types de leadership - « *l'hyperprésident et l'hypoprésident (...), la fin du leader visionnaire et la nostalgie du chef suprême* » -, à une époque où l'autorité ne s'hérite plus des traditions et où la légitimité se construit par les actes. Nul doute que dans un monde en pleine mutation, plusieurs styles coexistent, et qu'il est par conséquent difficile, pour une génération de leaders qui se construit, de trouver sa place. Pour autant, il me semble que dans notre contexte politique et géographique, nous disposons bel et bien de cette chance de pouvoir nous émanciper de certains modèles.

Quand la quête de sens devient primordiale, le leader autoritaire ne fait plus foi. L'exécution d'ordres dénuée de sens, exprimée par Platon dans *Le Politique* - autour de l'idée selon laquelle il y aurait « celui qui pense » et « ceux qui exécutent » - est dépassée. Au contraire, nous nous trouvons désormais dans une société où la pensée et l'action ne peuvent plus être dissociées. Cette quête de sens peut sembler complexe, mais elle est essentielle pour répondre aux besoins comme aux aspirations de notre époque. En renonçant à l'autocrate au profit d'un modèle de leadership plus inclusif et enrichissant, notre génération pave la voie vers un avenir où la recherche de sens et la collaboration seront des éléments-clés pour n'importe quelle organisation.

« **LE LEADER CHEF D'ORCHESTRE  
ENTRE LA MAÏEUTIQUE DE  
SOCRATE ET LE MARGINAL SÉCANT** »

---

D'ailleurs, dans un monde complexe et interconnecté, la diversité des idées et des influences peut s'avérer constituer une ressource précieuse. N'est-ce pas en effet le rôle du dirigeant, de reconnaître que chaque acteur peut jouer un rôle essentiel, au cœur de la création de valeur ? A l'image de la maïeutique de Socrate - qui consiste à aider les individus à exprimer leurs propres idées en leur posant des questions habiles et en stimulant leur réflexion -, un leader efficace ne doit-il pas être un catalyseur, qui tire le meilleur de ses équipes en les poussant à réfléchir, à innover et à collaborer de manière plus fructueuse ?

A la manière d'un chef d'orchestre, le dirigeant a également cette possibilité d'incarner le lien entre plusieurs cercles de création et d'innovation, à l'image du "marginal sécant". Théorisé par les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg, et remis en avant lors de la leçon inaugurale du dirigeant Emmanuel Faber à Sciences-Po le 1<sup>er</sup> septembre 2023, le marginal sécant est un artiste de la connectivité, capable de fusionner des idées, des concepts et des disciplines à première vue disparates pour générer quelque chose de nouveau et de précieux. Il n'est pas nécessairement un expert dans un domaine particulier, mais

il possède une aptitude à percevoir et à interpréter les signaux faibles émanant de diverses sphères pour les réunir de manière créative.

« **CRÉER UNE VAGUE D'OPPORTUNITÉS  
GRÂCE AUX PERCEPTIONS DE LEIBNIZ** »

---

On peut également analyser cette approche comme une version contemporaine des "petites perceptions" de Gottfried Wilhelm Leibniz. Selon ce dernier, dans ses *Nouveaux essais sur l'entendement humain*, « il y a à tout moment une infinité de perceptions en nous. » Le philosophe, en prenant l'image de la vague, rappelait alors qu'il s'agissait en réalité d'un assemblage de milliers de petites gouttelettes.

*In fine*, le leader moderne doit être un maestro, capable de jouer sur les partitions de la maïeutique socratique et du marginal sécant pour fusionner diverses sources, et ainsi créer une vague d'opportunités et d'idées. Après quoi, malgré la mobilisation de toutes ces *softs skills*, il n'en reste pas moins... qu'il faut agir !

« **DÉMONTRER PAR LES ACTES,  
QUAND L'EXISTENTIALISME DE SARTRE  
RENCONTRE L'ARCHEIN D'ARENDR** »

---

En effet, comme l'exprimait Jean-Paul Sartre lors de sa conférence sur l'existentialisme, « il n'y a de réalité que dans l'action. »

Il fut rejoint dans cette idée, quelques années plus tard, par Hannah Arendt, qui rappelle dans *La condition de l'homme moderne* que « c'est par le verbe et l'acte que nous nous insérons dans le monde humain. » Selon elle, « agir (...) signifie prendre une initiative, entreprendre (...), mettre en mouvement. » Elle s'inspire alors du terme grec "archein", qu'elle traduit par « commencer, guider et éventuellement gouverner. »

Un leader qui parle sans agir est condamné à perdre la confiance de son équipe, comme de l'écosystème qui l'entoure. La convergence entre l'existentialisme de Sartre et l'archein d'Arendt nous rappelle que, dans un monde en quête de sens et d'authenticité, ce que nous faisons compte plus que ce que nous disons. Ainsi, le leader (d'aujourd'hui comme) de demain ne se légitime(ra) et n'embarque(ra) les autres que par ses actes.

Pour conclure, notre capacité à fédérer et à démontrer, par les actes, en s'inspirant de la sagesse des penseurs d'hier et à la lumière des enjeux économiques, politiques et environnementaux actuels, constituera, selon moi, l'élément déterminant de notre réussite future. ■

# DIRIGER DEMAIN : TOUT UN ART ?

C'est également sur la visioconférence de **Catherine Blondel**, le 31 mars, que la Déléguée générale d'ADOSEN Prévention Santé MGEN, **Sofia El Yousfi** a souhaité revenir à l'occasion de ce rapport d'étonnement. Notamment en interrogeant les tensions entre l'individu et son rôle, et en tissant un parallèle original entre le dirigeant... et l'artiste !

**E**n parlant du fait de diriger, Catherine Blondel a évoqué une réflexion qui lui semblait importante : « *Ne pas confondre votre personne et votre rôle.* » Il me semble extrêmement ici intéressant de faire le parallèle entre la fonction de dirigeant et la comédie, le théâtre. J'avais effectivement entendu cette phrase, ce conseil à maintes reprises : « *Lorsque tu es dans ta fonction de dirigeant, ce n'est pas toi, tu endosses un rôle, un déguisement, et tu l'enlèves en sortant du rôle (ou du bureau).* »

Ce conseil semblait tomber sous le sens, et permettait d'appréhender bien des difficultés (ne pas porter personnellement le poids des décisions difficiles, ne pas être heurtée personnellement par les difficultés, etc.) Néanmoins, l'être humain étant ce qu'il est, il peut être difficile de se tenir à son rôle, par souci d'authenticité ou encore de transparence. Dès lors, il peut sembler utile de se poser les questions suivantes : Quelle part de soi-même peut-elle se permettre d'exister à travers le rôle de dirigeant ? Laquelle n'a pas sa place ? Comment rester authentique sans trahir sa fonction ? Il est compliqué d'apporter "la bonne réponse", tant les situations, personnes, fonctions, personnalités sont multiples et diverses. Je propose donc ici quelques pistes de réflexion qui, si elles n'apportent pas de réponses, susciteront, je l'espère, de nouveaux questionnements.



**Sofia EL YOUSFI**

29 ans, Déléguée générale de l'association ADOSEN Prévention Santé MGEN, dont l'objet social est la promotion de la santé, de la citoyenneté et de la solidarité.

## PERSONNE VERSUS RÔLE ?

Cette chose, de l'ordre de la tension qui existe entre "la personne" et "le rôle", pourrait constituer une contrainte nécessaire pour réussir à diriger. Cette complexité va permettre aux appréhensions et aux désirs de progresser, en soi, à la fois de manière antagoniste et simultanée, et poussera à une vigilance accrue de son positionnement, de sa posture, de ses liens interpersonnels.

D'un côté, la personne véritable, la vérité de l'individu, sont autant de moteurs, pour soi comme pour les autres. Elles permettent cette rencontre authentique avec les personnes que l'on dirige. Elle donne également à voir que les objectifs posés et les ambitions espérées sont motivés par des valeurs et une vision du monde sincères.

D'un autre côté, le rôle de dirigeant ne pouvant se développer dans le confort - mais dans l'urgence de la présence constante et simultanée des multiples et des contraires -, il est décisif de savoir porter le "costume du dirigeant". Un costume qui permet un positionnement clair (également attendu), et de surmonter lorsque cela est nécessaire le syndrome de l'imposteur (Ô combien important !). Être dans le rôle, et non dans la personne,



permet également de poser le cadre de la décision et de la responsabilité.

## LE DIRIGEANT... ET L'ARTISTE

L'équilibre délicat entre le rôle et la personne devrait être possible à tenir, à une condition : que le "déguisement" ne devienne carapace, en déshumanisant le dirigeant. Comme dit quelques lignes plus haut, le parallèle entre le fait de diriger et la comédie m'a semblé extrêmement intéressant. L'idée m'est alors apparue de faire plus largement le parallèle entre le fait de diriger et l'Art. D'un côté, l'Art, dans le sens de sensibilité, de perception du monde. De l'autre, l'art, dans celui de la manière, du domaine de la main.

Si l'on se penche sur l'idée du sensible, il me plaît à penser que le lien entre un artiste et un dirigeant réside dans le fait de donner du sens, de développer une vision, et surtout de permettre à l'autre de voir ce qu'il n'a pas encore pu ou su voir. L'artiste et le dirigeant pourraient partager ce regard, en commun : une manière de voir qui n'est pas immédiatement perceptible par tout le monde. Le dirigeant disposant de cette vision doit également être en capacité d'entraîner les personnes qui l'entourent, ce qui présuppose que ces dernières voient en lui une personne "légitime à entraîner". Mais à cette réflexion me reviennent les propos d'Hannah Arendt, exposés par Catherine Blondel : « *L'Autorité est une forme d'obéissance qui ne requiert ni la persuasion, ni la contrainte.* »

Alors comment, en dirigeant sans contrainte et sans persuasion, peut-on

obtenir l'assentiment d'autrui justement ? Une première piste de réflexion serait celle de "la recherche du sens". Nous vivons dans une époque où la recherche de sens est extrêmement importante. Ainsi, il s'agirait de trouver une manière de dire les choses qui fasse sens pour l'autre. Plus encore que la bonne solution, la bonne manière de faire, il est question de rechercher ce qui, dans la mission proposée, trouve écho dans la personne à qui elle est confiée. S'il n'y a pas de sens, rien ni personne n'avancera.

## LA RÈGLE DU "JE"

Ce qui entre également en résonance avec le monde de l'art et de l'artiste, c'est le "je" : oser dire "je". Le "je", ici, semble être à double tranchant. C'est un "je" qui rassure autant qu'il effraie. Il rassure, car en osant la première personne, il s'agit de montrer que la responsabilité, dans le sens de devoir répondre de ses actes et des décisions de la structure, est sienne. Effrayant, car oser le "je", c'est également oser décider et trancher, tout en trouvant l'équilibre plus que délicat entre la coopération, l'écoute, la co-construction et la prise de décision dûes par et à la fonction, au risque de passer soi pour "le dictateur" ou "la marionnette".

Toujours dans cette même dimension du "je", un parallèle parlant - mais qui gagne à être nuancé - est celui de la vision solitaire de l'artiste, qui peut être transposée à celle du dirigeant. Pour passer de la citation philosophique d'Hannah Arendt à une référence issue de la pop culture, Orelsan parlait d'être « *Seul avec du monde autour.* » Le travail, les avancées, les réussites, les objectifs seraient collectifs pour

le dirigeant ; mais la prise de décision, la responsabilité et l'échec seraient quant à eux des activités solitaires.

Un dernier point de rencontre avec l'artiste serait, pour le dirigeant, le fait de créer, de nécessiter un temps nécessaire au tâtonnement, à la suspension - à la différence près que le dirigeant, lui, doit annoncer les hypothèses même quand elles sont incertaines, pour permettre à toutes et tous d'avancer.

Pour conclure, un autre détour par la philosophie, cette fois platonicienne. Platon disait : « *L'étonnement est à la source de la sagesse* », et peut-être qu'en suivant cette pensée, on pourrait réfléchir aux possibilités que donne l'étonnement - notamment celle de trouver son propre chemin de direction. S'étonner des gens, des idées, des rencontres, les prendre en considération... et voir ce que l'on en fait ensuite, pour mieux diriger.

Les chemins de réflexions exposés mènent à penser la fonction de dirigeant comme un métier d'équilibriste : entre le rôle et la personne, le collectif et l'individuel, le rationnel et l'émotionnel. Tout résiderait peut-être, alors, dans la capacité de faire la distinction entre ce qui relève de l'un ou l'autre domaine. Ainsi, tout comme créer, diriger ne s'apprend pas uniquement dans les livres - ce qui rejoint aussi, alors, la dimension "artisanale" du parallèle.

Mais une dernière question, tout de même : dans tout cela, quelle part laisser à l'intuition ? ■

# ÉDUCUER SANS CRÉATIVITÉ ?

Avocate, Alizée Lassalle s'est interrogée, après la visioconférence du 4 avril, sur la part laissée (ou non) à la créativité dans le format scolaire tel qu'il prédomine aujourd'hui. Il en avait effectivement été question avec **Olivier Rey**, Inspecteur de l'Éducation nationale (et ancien Directeur de l'Institut français de l'éducation).

**N**ous avons tous des souvenirs propres, et intimes, rattachés à notre parcours scolaire, courant de l'école primaire (sinon maternelle) à l'obtention du bac. On le qualifie, selon les cas, de "normal", "chaotique", "long", "riche", "obligatoire", "difficile" ou bien "facile", mais très rarement de moment où l'École a été une source d'inspiration et de créativité, tant dans la manière d'apprendre que dans l'application des connaissances. Quelle est, justement, la place de la créativité dans l'éducation ? Mieux : doit-elle en avoir une ? Si, quelques décennies en arrière, cette question ne semblait pas devoir se poser, l'évolution de la société comme des méthodes éducatives tend aujourd'hui à lui faire une place.

La réponse, pourtant, n'en est pas évidente, même si nous savons que la créativité est fondamentale, liée à l'autonomie, à la capacité de penser par soi-même mais aussi à faire des choses avec les autres, travailler son ouverture d'esprit, écouter, collaborer, etc. Il s'agit donc d'un enjeu social. D'ailleurs, quand Olivier Rey a abordé avec nous le sujet de la créativité dans l'éducation, il l'a envisagé comme un enjeu, à plusieurs égards.



**Alizée LASSALLE**

29 ans, Avocate, collaboratrice libérale au sein du cabinet *RSDA*, Commission permanente de l'*Union des jeunes avocats (UJA)* de Paris, Déléguée au sein de la *FNUJA* (2022-2023).

## LA CRÉATIVITÉ, COMPATIBLE AVEC NOTRE FORMAT SCOLAIRE ?

Aujourd'hui, le format scolaire est majoritairement organisé pour identifier, transmettre et reproduire le savoir existant. Ce processus ne laisse pas tellement de place à la créativité des élèves - mis à part dans des cours dédiés, qui sont généralement perçus dans l'inconscient collectif

comme "secondaires". Difficile, dans ces conditions, d'encourager et promouvoir la créativité de l'élève, quand son parcours est surtout tapissé d'évaluations standardisées des connaissances, de notes sur 20, codes couleurs, critères des coefficients... Existe alors une binarité "sciences"/"matières secondaires" qui relègue la créativité aux secondes.

Pire encore : la scolarité est sacrifiée sur l'autel du budget. Le manque de considération du corps enseignant contribue à appauvrir ces années si précieuses de la vie, où le terreau pourtant riche de la créativité et des vocations est gâché. Le fait, pour la jeunesse, de s'intéresser à priori à la connaissance, à l'école, au savoir symbolique, n'est pas inné. Il est au contraire favorisé par la mise en place d'un climat propice. Or l'existence de cet "espace privilégié" est très inégale sur l'ensemble du territoire.

Le *Conseil national d'évaluation du système scolaire (Cnesco)* écrivait en 2019 que (sans surprise) les performances restent très contrastées selon le profil social des établissements ou le statut des parents. D'ailleurs, il ressort des rapports PISA de l'*OCDE* que notre système scolaire actuel est loin d'être le plus performant, et qu'entre autres, les jeunes Français souffrent plus que les autres d'un problème de "confiance en soi" concernant les études.

Comment peut-on prétendre former les générations qui feront la société de demain lorsque le processus de formation a essentiellement pour vocation de sanctionner par des notes l'apprentissage ? Si les élèves ont peur de se tromper, mais surtout de prendre des risques, comment sont-ils susceptibles de transposer dans le

quotidien les connaissances transmises ? En effet, si l'objectif est d'inscrire la société dans une démarche de développement durable et raisonné, ce ne sont pas les connaissances acquises en elle-même qu'il faudrait bouleverser, mais la méthode de transmission et d'apprentissage. Comment, en effet, prétendre vouloir obtenir des résultats différents en reproduisant perpétuellement le même schéma ?

De ce constat découle une ambition : permettre aux élèves de trouver du sens dans le processus d'apprentissage ; créer ou renforcer l'idée que l'école est aussi et surtout un espace où il est possible et même conseillé de se tromper, un laboratoire de la vie d'adulte en gestation, un environnement qui n'implique pas uniquement de s'asseoir sur une chaise 26 heures par semaine pour être abreuvé de connaissances. Mais alors, comment ?

## APPRENDRE À APPRIVOISER L'ÉCHEC

Tout, dans le mode de transmission actuel, n'est évidemment pas à mettre à la poubelle. Les examens servent effectivement le processus d'apprentissage. La problématique naît plutôt de la lecture que nous avons de leurs résultats. Contrairement aux Etats-Unis par exemple, où la culture de l'échec est largement répandue voire encouragée, le statut de l'erreur n'est pas valorisé dans l'enseignement ou le quotidien des Français. Combien sont ceux qui, comme bloqués sous un plafond de verre, ne se font pas assez confiance par crainte d'échouer ?

La réalité, c'est que nous n'avons pas été formés à regarder au-delà de la chute. Cela fait référence à la notion anglaise à la mode d'*empowerment*, qui se rattache aux concepts de motivation, d'initiative personnelle, d'appropriation du savoir. En somme : de créativité. Dans la majorité des cas, un élève démotivé est un élève qui sent qu'il n'a plus de prise sur son apprentissage, et se positionne dans une spirale d'échec. Pour sortir de ce processus de sabotage, il n'y a à mon avis qu'une solution, à savoir...

## (RE-)SUSCITER L'INTÉRÊT

L'idée n'est pas de bouleverser la "substance" des compétences transmises, mais bien la manière de transmettre. Un exemple : en 2012, un article du *Monde* titrait « *L'élève français, ce cancre en langues étrangères.* » Même si des efforts ont été faits en ce sens, rien n'a vraiment changé depuis. Cela ne veut pas dire que les Français éprouvent un désintérêt spécifique pour la maîtrise des langues ; c'est la stratégie d'apprentissage qui doit revoir sa copie. En effet, les nouvelles générations ont fait des progrès indéniables en langues étrangères, loin des bancs de l'école. En consommant par elles-mêmes du contenu sur Internet. Cette progression s'explique donc par l'immersion, mais surtout l'intérêt pour le contenu visionné.

Il apparaît en effet qu'en plus de l'investissement personnel et du travail fourni, la condition *sine qua non* pour que l'apprentissage ait du sens, c'est l'intérêt que l'élève a pour un sujet. Or l'intérêt – ici comme dans une relation amoureuse ou amicale – n'est quasiment jamais inné. Il doit être cultivé, nourri et encouragé. Chacun a peut-être eu la chance d'avoir eu CE professeur qui arrivait à subjuguier sa matière, à la rendre vivante... justement parce qu'il avait réussi à y mettre du sens. A l'inverse, nombre d'entre nous ont souffert des lacunes dans telle ou telle matière, de l'impression d'être nuls jusqu'à ce qu'un jour, peut-être bien plus tard, naisse un intérêt pour ce domaine... et donc le besoin d'acquérir la connaissance ou compétence face à laquelle nous nous trouvons constamment en échec.

## DE NOUVELLES MATIÈRES POUR "FAIRE SOCIÉTÉ" ?

Ce que génère l'expérience scolaire pour un jeune, en termes de socialisation, de découvertes, de rencontres, n'est pas forcément abordé de manière constructive, alors même que c'est précieux – à tous les niveaux. Dès lors, imaginez les conséquences positives, sur notre société, que pourrait avoir

l'émergence, dans le cadre de l'apprentissage, de nouvelles matières tournées vers le "bien commun" et le "vivre ensemble" ? Il s'agirait urgemment, dès le plus jeune âge, d'aborder la gestion des émotions, du conflit, les techniques de négociation, les concepts de modes amiables de règlement des différends, l'art du dialogue.

Aussi, n'est-il pas temps, en 2023, de recevoir un enseignement à l'école sur l'éducation financière, administrative/fiscale, juridique, alimentaire, sexuelle ? D'aucuns pourraient s'insurger, affirmer que ces matières ne sont pas du domaine scolaire. Or, au contraire, elles sont le berceau même des inégalités sociales, puisqu'en fonction de son socle familial, un individu aura plus ou moins la chance d'être sensibilisé et formé à ces thématiques, pourtant essentielles dans le quotidien de tous. Elles ont dès lors tout à fait leur place à l'école.

Ne faudrait-il pas également favoriser, dans la mesure du possible (comme *Social Demain* le permet par exemple), l'organisation régulière de rencontres scolaires autour de projets pensés sous le prisme des matières "classiques". La transmission du savoir y retrouverait du sens, et serait appuyée par des éléments critiques concrets. Plutôt que de partir uniquement de l'agencement théorique des savoirs légués par nos parents pour les transmettre, cela permettrait de prendre en compte l'expérience, la réalité des élèves et de leur territoire.

Car inviter, dès l'école, la jeunesse à se projeter dans la réalité de son territoire, mettre l'enseignement au service des enjeux de ce dernier, c'est servir directement le bien commun. Indirectement, c'est aussi traiter de la question de la jeunesse en milieu rural, celle pour laquelle un enseignement mal adapté au marché de l'emploi – notamment local – ne permet aucunement aux "enfants du pays" de se projeter pour construire leur avenir professionnel...

En un mot : selon moi, le social de demain passe inévitablement par une révolution créative dans la manière d'enseigner, de transmettre. Donner du sens aux matières enseignées, c'est redonner du panache à la scolarité. ■

# GUERRE D'ALGÉRIE : LE REGARD POLITIQUE D'UN HISTORIEN

Spécialiste de gestion, de management et d'innovation, Charles Aymard a tenu à revenir sur la visioconférence donnée par le docteur en science politique **Nedjib Sidi Moussa**, le 13 avril, sous le titre « L'Algérie, une autre histoire de l'indépendance » - et plus particulièrement autour de son Histoire algérienne de la France (PUF, 2022). Il s'interroge, ici, sur les tensions entre méthodologie scientifique et convictions politiques.

La guerre d'Algérie laisse derrière elle un lourd héritage historique, partagé entre deux nations aux destins désormais inséparables. Ce que l'on a autrefois appelé « les événements d'Algérie » ont également laissé des cicatrices des deux côtés de la Méditerranée. Mandaté par Emmanuel Macron, Benjamin Stora, historien emblématique des relations franco-algériennes, a remis, le 20 janvier 2021 un rapport d'envergure visant à réconcilier les deux peuples autour de la notion de devoir de mémoire. En suggérant des pistes de réconciliation, il a également réveillé de vieilles rengaines, qui attestent que les plaies ne sont pas encore refermées.

## UN VRAI TRAVAIL DE RECHERCHE

L'ouvrage de Nedjib Sidi Moussa, intitulé *L'Algérie, une autre histoire de l'indépendance*, va également dans ce sens. Docteur en sciences politiques à la Sorbonne, l'auteur est enseignant d'histoire-géographie en Réseau d'Éducation Prioritaire. Dans ses recherches, il s'attaque à la centralité de la question algérienne qui clive - encore - la société française. Pour cela, il ancre son travail dans une ligne politique claire, à laquelle il s'identifie : l'anticolonialisme. Proche des milieux indépendantistes, il aspire, curieusement, à aller voir ce qu'il se passe de « l'autre côté des barricades ». Autrement dit : il analyse comment la presse d'extrême droite s'est emparée de

l'héritage de la guerre d'Algérie. Cet effort d'exploration se traduit par des chapitres qui, agrégés dans l'ouvrage, s'apparentent à des études de cas successives portant sur des « sources nauséabondes. »

Ce travail de recherche, présenté lors d'une intervention pour *Social Demain*, possède plusieurs vertus. Tout d'abord, la dénonciation des étiquettes et du manichéisme qui polarise le débat et rend compliquée la réconciliation autour d'un héritage commun. Ensuite, il repose sur une quantité importante d'archives. Enfin, cet ouvrage dénonce les impasses dans lesquelles se sont engouffrés les différents dépositaires (parfois autoproclamés) de la décolonisation. En définitive, Nedjib Sidi Moussa vise une ambition plus large : refuser la simple actualité, l'immédiateté, pour remettre en avant le devoir de mémoire et la transmission.

## UN PARI IMPOSSIBLE ?

De manière générale, la littérature consacrée au conflit nord-africain, foisonnante, tend à simplifier les grilles de lecture puisque les témoignages repris dans les médias présentent beaucoup plus les fractures que les axes de réconciliation. En apparence, le présent ouvrage semble faire exception. Cependant, en raison du caractère engagé de l'auteur et de son positionnement de chercheur, il pose la question



**Charles AYMARD**

33 ans, Docteur en sciences de gestion et du management et consultant indépendant en innovation – par ailleurs officier de réserve dans les chasseurs alpins.

suivante : comment réconcilier, et comment recoller les morceaux d'histoires et les morceaux de vie, surtout lorsque l'on fait un travail de recherche aussi engagé politiquement que celui entrepris par l'auteur ?

Pour répondre à cette question brûlante, ma thèse se résume de la manière suivante : l'ouvrage de Nedjib Sidi Moussa ne permet pas d'avancer des pistes sérieuses de réconciliation, en raison de la grille d'analyse employée. Les lignes suivantes ne se prétendent pas exhaustives sur le sujet de la guerre d'Algérie, mais s'inscrivent plutôt dans un exercice dit « *d'étonnement* » - en relation directe avec la présentation de l'ouvrage de Nedjib Sidi Moussa. Cet article ne constitue donc pas un travail de recherche, et privilégie la concision à la nuance.

Lors de l'intervention pour *Social Demain*, l'expression « *des deux côtés de la barricade* » nous a semblé révélatrice d'un état d'esprit conduisant - de manière volontaire ou involontaire - à diviser les consciences autour de l'héritage de la guerre. D'après l'auteur, cette grille d'analyse - résumée par la métaphore de la barricade - pourrait être utilisée pour analyser les autres mouvements décoloniaux, notamment en Nouvelle-Calédonie ou en Palestine. Et en invoquant Todd Shepard ou Marc Weitzmann, l'auteur confirme et affermit son positionnement en faveur des mouvements indépendantistes algériens.

Or, il nous semble que cette méthode ne permet pas d'apaiser les débats. Pire, elle conduit même à l'effet inverse. Pour de bonnes raisons - lorsque l'opposition est argumentée, sourcée et réfléchie dans un contexte de débat constructif -, ou pour de moins bonnes (ou moins fondées) raisons - lorsque l'opposition repose sur une certaine forme de ressentiment à l'égard des discours politisés, quels qu'ils soient.

## LE SPECTRE (OU ÉCUEIL) DE "L'ISLAMO-GAUCHISME"

En outre, le présent ouvrage peut conduire à des réactions qui jettent le discrédit sur l'Université française, en alimentant la polémique sur "l'islamo-gauchisme" dans les études supérieures. Pour le profane, éloigné de l'Université ou n'ayant pas connu cet environnement, le fait de parcourir ces lignes peut conduire à un rejet des institutions académiques, voire à confirmer le biais présumé de l'existence d'une "corporation" qui défendrait ses propres intérêts politiques par le truchement de l'Université. Ainsi, en se présentant comme un chercheur - Docteur en Histoire - héritier du courant anticolonialiste, l'auteur prend le risque de souffler sur les braises qui consomment lentement les études supérieures de lettres.

Sur un plan plus épistémologique, l'ouvrage interroge sur le positionnement de Nedjib Sidi Moussa. En rejetant clairement l'objectivité du chercheur - ce qui est ontologiquement possible eu égard au rapport à la vérité propre à chaque individu -, il choisit explicitement de faire transparaître son point de vue, sa personnalité et son héritage dans ses recherches. Il nous semblerait intéressant d'adopter un positionnement plus objectif ou, *a minima*, d'essayer de s'en approcher. Ce recentrage épistémologique conduirait potentiellement à une plus grande acceptation des conclusions et thèses portées dans les analyses.

## LES LIMITES DU "TOUT POLITIQUE"

Enfin, le présent ouvrage ne nous semble pas être en mesure de proposer des pistes sérieuses de réconciliation, car la thèse

fait fi des personnes qui ne se situent pas sur l'échiquier politique et qui appartiennent à la majorité silencieuse ; celles qui souhaitent « *simplement* » que les plaies se referment. En adoptant un point de vue tranché et politiquement marqué, l'auteur risque de se couper d'une partie des héritiers de la guerre d'Algérie : ceux qui ne se situent ni d'un côté ni de l'autre, mais qui peuvent être blessés par des propos clivants, parfois choquants. Que ce soit pour les héritiers du silence ou pour les « *petits-héritiers du silence* », cet ouvrage ne semble pas prendre en compte l'avis des enfants et petits-enfants d'appelés qui ne se reconnaissent pas dans cette recherche politique - bien au contraire. Mais il nous semble également que les petits-enfants algériens aspirent aussi à un autre avenir que le ressentiment entretenu par d'autres, 61 ans après l'indépendance du pays.

En conclusion, l'intervention de Nedjib Sidi Moussa lors des rencontres de *Social Demain* était prometteuse, car elle portait sur un sujet capital, directement lié à la cohésion de la nation. Or, le chemin emprunté par l'auteur nous a semblé clivant dans la mesure où une partie du lectorat peut s'opposer à son analyse engagée des « *événements d'Algérie* ». L'intervention a également semblé clivante dans la mesure où une partie du lectorat, qui se revendiquerait "neutre", pourrait agir en réaction et s'opposer frontalement à ses conclusions, ravivant une nouvelle fois le conflit de l'héritage.

Si l'ouvrage et l'intervention sont justifiés par le statut de docteur en histoire, les analyses tendent à forcer le lecteur à se positionner. Mais n'est-ce pas, finalement, la principale force de cet ouvrage, puisqu'il permet de révéler les positions des uns et des autres en questionnant profondément nos approches et nos visions respectives de la guerre d'Algérie ? ■

# FRANCE-ALGÉRIE : UN IMMENSE IMPENSÉ

C'est également à la visioconférence du chercheur **Nedjib Sidi Moussa**, le 13 avril, que Nicolas Brien a décidé de dédier son article pour le présent rapport d'étonnement. La question algérienne, et le rapport de la France à cette ancienne colonie, ayant rythmé sa chronique familiale, il revient ici tant sur les découvertes fructueuses de cette recherche que sur ses angles morts.

J'ai commencé à voir une psy en 2019. Lors de l'une de nos premières séances, elle m'a confié avoir retrouvé en moi des mécanismes qu'elle avait l'habitude de rencontrer chez ses jeunes patients réfugiés, ou enfants de réfugiés. Cela m'a marqué : j'ai grandi loin de tout conflit armé, n'ai jamais été le témoin direct d'un attentat, et me suis toujours senti aimé et protégé par mes parents. Alors, d'où cette impression que je lui avais donnée pouvait-elle bien venir ?

## UNE ENFANCE (PRESQUE) ALGÉRIENNE

En creusant le fond de ma mémoire, en me remémorant surtout des scènes de mon enfance, un fait m'a brutalement interpellé : l'Algérie y était omniprésente. Il ne se passait pas un repas, avec mes grands-parents, sans que l'on ne parle de l'Algérie. C'était souvent douloureux.



**Nicolas BRIEN**

34 ans, Président du *European Startup Network*, travaille sur un projet d'innovation, ancien membre de la *Commission Frouin* sur la régulation des plateformes numériques.

A 5 ans, j'étais déjà au fait de la « trahison » de De Gaulle - qui avait pourtant affirmé « *je vous ai compris*. » Le père de l'oncle Max, qui avait dû abandonner sa patientèle et ses instruments de médecine, devenait une figure familière. A 6 ans, lors des attentats du métro *Saint-Michel*, j'entendais ma grand-mère affirmer que les islamistes n'auraient jamais pu émerger si « *on était restés là-bas*. » A 7 ans, on devait finir notre soupe sinon les « *fellaghas* » risquaient de venir nous « *couper les oreilles en pointe* »...

Mais il y avait aussi des souvenirs heureux : les oranges ne seraient jamais aussi bonnes qu'en Algérie, et l'huile d'olive valait tous les beurres salés au monde. Les conversations de mon grand-père étaient parsemées de « *balek* » ou de « *fissa* ». Quant à la *Statue de la Liberté*, elle était bien peu de chose au regard du parcours des travailleurs miséreux partis du Piémont pour l'Algérie, qui étaient bien la preuve qu'il fallait « *travailler dur et avoir de bonnes notes*. »

Des années plus tard, en lisant Camus, je me suis surpris à y trouver les paysages « familiaux ».

Surtout stagnait, en permanence, dans le fond de l'air, l'idée qu'il fallait profiter de l'instant présent, et s'apprêter simultanément à faire sa valise du jour au lendemain pour tout quitter et tout reconstruire ailleurs.

Bref, ma psy venait de mettre le doigt dessus : par les miracles de la « psychogénéalogie », pour moi comme pour des millions de Français, la « question algérienne » avait façonné un pan important de mon inconscient.

## UN IMMENSE IMPENSÉ

Quand *Social Demain* m'a fait l'honneur de me proposer d'intégrer le cercle de ses jeunes « leaders », j'ai accepté avec joie.

Parce que je voulais creuser mon intérêt ancien pour la “question sociale”, approfondir mes connaissances sur le milieu syndical, remettre en perspective la pratique des ressources humaines. Or, très éloigné de ces préoccupations initiales, l'atelier qui m'aura le plus marqué restera donc, presque “logiquement”... celui sur la « *question algérienne* » autour de Nedjib Sidi Moussa.

Dans son *Histoire Algérienne de la France*, Nedjib a mené une recherche extensive des « *deux côtés de l'Histoire* », en fouillant à la fois les littératures anticolonialiste et d'extrême-droite. Sur cette base, il souligne le paradoxe d'une Histoire qui reste très méconnue, alors même qu'elle concerne intimement des millions d'étrangers vivant en France (les Algériens constituant la première communauté étrangère vivant en France), des milliers de binationaux, des millions de Français nés de parents algériens, des millions “d'appelés”, des millions de “rapatriés”...

Il s'attaque ainsi à cet immense impensé, creuse les inconscients et braque les projecteurs sur tout le lot de fascination et fantasmes charriés par le rapport à l'Algérie - qui est en réalité, également, un rap-

port à “l'Arabe”, à “l'Étranger”. Il s'attarde sur les faits divers montés en épingle par l'extrême-droite pour mobiliser la peur du viol, des agressions sexuelles, de “l'invasion” sous toutes les formes qu'elle peut prendre... et souligne la fixation pour la figure de l'homme algérien et de la femme algérienne, la seconde étant forcément à protéger du premier. Pour l'extrême-droite française, après avoir perdu la bataille de l'Algérie Française, il s'agirait de mener « *la bataille contre la France algérienne.* »

### UNE APPROCHE BRILLANTE... ET BIAISÉE

Nedjib Sidi Moussa met également en garde contre la tentation de réduire la séquence historique à la période coloniale, alors même que l'Histoire se poursuit. L'expérience de la Guerre civile des années 1990, par exemple - qui a vu l'antagonisme entre “éradicateurs” (de l'Islam politique) et “dialoguistes” -, rappelle des débats très français. Ainsi, l'Histoire algérienne de la France permet également de mieux éclairer le rapport à la construction européenne, envisagée comme un projet

politique de substitution après la décolonisation.

La démonstration de Nejjib Sidi Moussa est brillante, et la dialectique remarquablement articulée. Il n'en demeure pas moins un biais, qui à mon sens fausse l'éclairage sur le sujet : Nejjib Sidi Moussa privilégie des sources écrites pour un sujet très intime, des sources très politiques pour un sujet très grand public. Il m'apparaît ainsi étrange de ne pas utiliser les journaux des appelés, ou les médias des rapatriés, pour leur préférer certaines publications issues de mouvements relativement confidentiels. J'ai été par exemple étonné de ne pas voir creusé le sujet des Juifs d'Algérie, dont la situation fut extrêmement révélatrice des tensions qui traversent, aujourd'hui encore, les sociétés tant française qu'algérienne.

Pour toutes ces raisons, cet atelier a pour moi parfaitement résumé *Social Demain* : il a orienté la lumière sur les angles morts des rapports sociaux. Et rien que pour cette raison, le dispositif tout entier m'apparaît comme un programme exceptionnel. ■

# RÉPONDRE AUX CRISES DU QUOTIDIEN EN PENSANT AU TEMPS LONG

S'appuyant à la fois sur la visioconférence du journaliste **François Bazin** (le 7 mars, à propos de son livre *Le sorcier de l'Élysée – L'histoire secrète de Jacques Pilhan*, Plon, 2009), et sur la conférence autour du Président de la Mutualité française **Eric Chenut** (le 20 avril, « Voir et être vu : peut-on diriger en (étant) aveugle ? »), le jeune maire **Hugo Biolley** interroge l'opportunité d'un retour en grâce de la planification – pour lutter contre le tout-urgence et le règne de l'immédiateté.



**Hugo BIOLLEY**

22 ans, plus jeune Maire de France. Maire de Vinzieux (500 habitants en Nord-Ardèche), Président du *Syndicat intercommunal Enfance et Jeunesse*, membre du bureau d'*InSite*, association visant à développer le monde rural et à permettre à des jeunes de s'épanouir.

Poser la question, c'est déjà y répondre. »  
« Cette phrase, tirée de la biographie de Jacques Pilhan – conseiller en communication politique de François Mitterrand puis Jacques Chirac – par François Bazin, m'a laissé perplexe un long moment. A l'en croire, la question pouvait être une méthode. Je ne saurais dire si cette assertion est vérifiée en toutes circonstances – probablement pas –, mais elle incite selon moi à répondre aux questions que l'on n'a pas envie de trancher. Or je suis arrivé au sein de la promo *Social Demain* avec l'envie de me poser ces questions. De mieux comprendre le monde d'aujourd'hui, afin de dépasser l'étape du constat : celui de crises sociales, environnementales et démocratiques. Je suis venu chercher, dans mes rencontres, des clefs qui me permettraient d'aborder la société et ses problèmes sous des angles nouveaux. Et si je ne ressors pas de cette expérience avec des réponses, j'ai pu néanmoins découvrir quelques pistes et chemins nouveaux.

## URGENCES ET PLANIFICATION

Nous nous trouvons dans un état d'incertitudes. Incertains du lendemain social, incertains des conditions climatiques,

incertains de la solidité des institutions et de la capacité des politiques à trouver des réponses. Cette incertitude, illustrée par le règne des réseaux sociaux, nous condamne pour le moment au temps court, aux plans d'urgence et aux chèques temporaires. Prenant le contre-pied de cette tendance, Eric Chenut, Président de la *Mutualité Française*, accorde une place importante au temps long. Les crises qu'éprouve la société aujourd'hui nous poussent dans nos retranchements. En effet, nous sommes dans des crises de l'urgence qui justifient des actes rapides : Covid-19, pouvoir d'achat, énergie... Pourtant, le retour de la planification pour faire face aux crises sociales et environnementales semble incontournable.

Mais qu'avons-nous à planifier ? La ligne directrice abordée par Eric Chenut fait du lien social et des solidarités les pivots de la réussite d'une politique planificatrice. Une idée qui permet de poser un cadre pour trancher politiquement les choix de société et de temporalité de la transition... mais qui est loin d'être simple dans sa mise en œuvre. Les chantiers sont nombreux, et dans tous les domaines : énergie, agriculture, liens sociaux, éducation, etc. Les investissements à réaliser, en face, sont immenses et nécessitent des regroupe-



ments d'acteurs publics, privés et individuels, pour être soutenables. Or, l'acceptabilité et la capacité de nos institutions à trouver un compromis sur des objectifs et actions qui dépassent le consensus mou est plus qu'incertain.

Alors, si la théorie est agréable, le passage à la pratique reste très chaotique. On ne planifiera pas demain comme l'on planifiait hier, au sortir de la Seconde Guerre Mondiale, sur le programme du *Conseil National de la Résistance*. Pour bien le comprendre, faisons un détour par l'état et la structure de l'opinion... et donc par Jacques Pilhan. Ce dernier avait un don certain (on n'est pas qualifié de "sorcier" pour rien) pour analyser et influencer l'opinion.

Dans ses belles années mitterrandiennes puis chiraquiennes, la société prône le capitalisme et le libéralisme moderne, qui succèdent aux grands plans de reconstruction de la France d'après-guerre. Des années où ont aussi été plantées plusieurs graines des crises d'aujourd'hui (construction européenne, crise pétrolière). Pilhan y a développé une analyse et une compréhension, fines et tranchantes, de l'opinion comme de la société française. Et si cette dernière repose sur un contexte qui n'existe plus aujourd'hui - celui d'une opinion du petit écran et de l'ORTF -, que son temps est celui du monopole de la transmission de l'information et de l'opinion, son héritage n'est néanmoins pas à jeter... mais à repenser.

## LE SPECTRE DE LA DÉCONNEXION

En effet, le monde s'est transformé : passage du monopole à la liberté de l'information, fin du filtre éditorial, etc. Tous ces éléments sont très documentés. Pourtant, l'œuvre sur Pilhan apporte une autre étape de compréhension : elle permet de saisir l'ampleur des changements sociétaux que cela implique, avec une réinvention totale des liens entre une institution et un peuple - que ce soit à l'échelle d'une entreprise, d'une commune ou d'un pays. L'analyse sans concession de Pilhan, retranscrite aujourd'hui, nous amène à faire

le deuil définitif d'un retour à une "société d'hier", quand le discours ambiant tend à regretter le monopole du "chef éditorialiste".

Bien connaître l'opinion, et la respecter comme un fait objectif, constitue dès lors un travail bien trop marginal. Si nos institutions (politiques, médiatiques, sociales) ne s'adaptent pas aux règles des réseaux sociaux, le fossé qui se creuse entre les gens continuera de grandir. Elles alimenteront ainsi les racines structurelles de la déconnexion et du mépris de classe entre la *France Inter* et la *France de Twitter/X*. En d'autres termes, au lieu d'appeler à "reconquérir les classes populaires", la gauche devrait plutôt lire Pilhan et comprendre que ces *desiderata* sont plutôt signes d'une déconnexion élitiste que d'un réel mouvement de réconciliation.

Sur le fond, la lumière d'un virage écologique, social et démocratique s'observe - entre autres - à l'aune de la capacité des acteurs à maîtriser et respecter les opinions et les gens, tout en plaçant au centre du jeu une nouvelle manière d'aborder ces thématiques. Aujourd'hui, l'incertitude est celle d'un modèle. L'explosion des inégalités depuis les années 1980 remet en cause l'espoir d'une ascension sociale. L'explosion des effets du bouleversement climatique détruit l'espoir d'un futur serein. L'explosion du monde politique réduit à peau de chagrin l'espoir d'un lendemain meilleur.

Le modèle qui a forgé notre monde depuis les révolutions industrielles permet de moins en moins de porter un espoir raisonnable sur le monde de demain. Chacun de ses aspects est d'ailleurs touché, et s'est traduit par la crise politique, électorale et les mutations des partis (comme nous le disait Didier Le Bret lors d'une autre visioconférence).

## L'EXIGENCE ET LA COMPLEXITÉ DE LA PLANIFICATION

Or, quand un modèle bouge et nous plonge dans l'incertitude, il n'est pas déraisonnable de se mettre à planifier. En

d'autres termes : il s'agit de penser au temps long - ce qui est plutôt réussi - mais aussi au temps court et aux actions concrètes et objectives à court terme - ce qui nous réussit moins. Cette méthode est néanmoins nécessaire si l'on espère pouvoir mobiliser les moyens colossaux dont nous avons besoin.

La vision planificatrice (portée notamment par "Le pacte du pouvoir de vivre") nécessite d'envisager d'autres manières de vivre et de consommer, d'autres objectifs de vie. Et porter cette transition exige de comprendre que l'opinion est usée par l'immédiateté. La facilité de certains extrêmes à surfer sur les "buzz" et informations simplistes en constitue l'un des symptômes. Ceux qui "buzzent" maîtrisent à la perfection les nouveaux ressorts de l'opinion... et nous ne pouvons pas nous permettre de laisser la société s'enfermer sur ses problèmes, ses inégalités et son mauvais bilan carbone.

La proposition d'une planification sociale, écologique et démocratique est exigeante. Elle représente l'applicabilité d'un autre modèle et d'un autre espoir pour demain. Un modèle qui change les liens que nous avons et que nous souhaitons tisser avec nos pairs. Un modèle qui change les sources de notre bonheur.

Cette question des liens, de l'espoir et des bonheurs du quotidien réside selon moi au cœur du changement. Aujourd'hui, tous ces marqueurs sont au rouge, et ne permettent pas d'imaginer un quelconque changement. Le travail sur nos représentations et nos institutions est ainsi un prérequis pour penser une transition réussie, qui ne se fasse pas (trop) dans la douleur.

Ces conclusions ouvrent plus de questions que de réponses : sur les objectifs, sur la mise en œuvre stratégique, opérationnelle et financière de telles planifications. Mais se poser ces questions, c'est peut-être... se donner la possibilité d'y répondre ? ■

# MYTHE ET RÉALITÉS DE LA RSE

Juriste et enseignant-chercheur en droit, Michel Pépin a d'abord été frappé par l'introduction très "brute de décoffrage" qu'a fait, le 9 mai, le fondateur et Président des Assises du Social **Benoît Girardin**, à propos de la RSE. Il détaille ici les réflexions que cet exposé, puis cet échange ont suscitées chez lui, autour d'une notion mal définie et d'appréhensions culturelles divergentes de ce sujet des deux côtés de l'Atlantique.

J'ai souhaité réagir à la visio « *Mythe et réalités de la RSE* », cet OVNI juridique. Point de vue pertinence et prises de position sur le sujet, je n'ai pas été déçu car, dès les premières minutes de ce temps d'échanges, l'invité Benoît Girardin a qualifié la RSE, telle qu'aujourd'hui consacrée, d'« *énorme escroquerie*. » Introduit de la sorte, on aurait pu penser que le sujet serait rapidement épuisé, et abordé sous un prisme restreint. Pourtant, outre le développement venant consolider son assertion sur la RSE, ce qu'il a pu dire sur les perspectives de ce qu'elle pourrait être et devenir ont permis de compléter et poursuivre les échanges.

## DES DÉFINITIONS MULTIPLES

En premier lieu, Benoît Girardin nous a interrogé sur ce que nous pensions qu'était la RSE. Evidemment, il s'agissait d'une question-piège, et il y a eu presque autant de définitions de celle-ci qu'il y a eu d'intervenants. Pour l'invité, cela tient au fait qu'il s'agit d'un concept anglo-saxon. Il m'est apparu a priori très étonnant, et même problématique, qu'un mécanisme puisse être objet de droit bien qu'indéfini. Mais il est vrai - tout bien réfléchi - qu'il ne s'agit pas en soi d'un cas isolé, ni même récent. Michel Despax n'avait-il pas fait de « *l'entreprise et le droit* » l'objet de sa thèse, dans les années 60 ?

Pourtant, cinquante ans plus tard, il apparaît tout aussi délicat d'en apporter une définition juridique. Partant, on pourrait

soulever l'hypothèse que la difficulté de définir un mécanisme ne réside pas tant dans son appartenance à une culture différente que dans le fait qu'il n'est pas d'essence juridique. Si, au lieu d'envisager l'entreprise, nous nous interrogeons sur ce qu'est une société, alors son appréhension s'en trouve facilitée.

S'agissant plus spécifiquement de la RSE, nous ne sommes pas certains des termes du sujet. Certes, il s'agit ici d'une question de responsabilité, sujet familier au juriste. Mais la difficulté réside dans les périmètres que recouvrent les "S" et "E" de la RSE. D'abord, pris isolément, puis cumulés. C'est justement la grille de lecture offerte par Benoît Girardin qui a rendu la visio très enrichissante.

## AVANT... ET APRÈS LA RSE ?

Comme cela a pu être rappelé, les juristes et praticiens européens du droit n'ont pas attendu qu'on leur impose l'américaine "RSE" pour s'engager sur le régime de la responsabilité. Benoît Girardin nous a ainsi rappelé qu'une encyclique papale de 1891, édictée par Jean XII, avait posé la doctrine sociale de l'Eglise. Laquelle doctrine a eu pour conséquence la création de la CFTC - dont les éléments majoritaires ont fondé la CFDT en 1964.

Visant plus directement les entreprises, ont également été citées à titre d'illustrations la loi contre le travail des enfants de moins de 8 ans en 1841 et, en 1898, celle



**Michel PÉPIN**

35 ans, Juriste en droit social au sein du service juridique national de l'UNSA, doctorant en droit privé, chargé de TD en droit de la Sécurité sociale et chargé d'enseignement en droit du travail.

portant responsabilité de l'entreprise dans le cadre des accidents de travail subis par les salariés. Ainsi, le droit continental envisage de longue date la question de la responsabilité sociale des entreprises. L'innovation de la RSE réside dans l'ajout de la notion de responsabilité environnementale. Mais elle pose finalement peu de difficultés en termes d'appréhension, bien que son périmètre ne puisse être fixé et se trouve être à géométrie variable en fonction des entreprises, de leur taille ainsi que leurs domaines d'intervention.

Dans l'acception même du sigle « RSE » c'est, le "S" qui aujourd'hui pose difficulté. Car nul n'est en mesure d'affirmer aujourd'hui qu'il correspond à "social" - au sens où on l'entend en droit français -, voire à "sociétal". On pourrait ainsi se raccrocher au mécanisme de la responsabilité auquel correspond le "R". Mais comment parvenir à concilier le "social/sociétal" avec "l'environnemental" ? Pour quel périmètre ? Lequel primera sur l'autre en cas de conflit ?

L'objet étant indéfini, son usage va finalement recouvrir chaque entreprise selon

ses spécificités. Partant, le contrôle réalisé par le juge s'avère ardu, pour ne pas dire impossible. Pour notre hôte, cela ne peut qu'entraîner la fin inéluctable du mécanisme tel que nous le connaissons aujourd'hui, et introduit par la loi *PACTE* de 2017.

### ETHIQUE ET LIGNE DE CONDUITE

Finalement, la RSE ne constituerait-elle qu'une pure perte de temps ? Nous avons vu qu'elle risque de ne pas pouvoir être mobilisée dans le cadre judiciaire - en raison des complexités et variables précédemment énoncées. Aussi, l'invité envisageait une piste intéressante, mais qui interroge : que cette norme serve finalement de réglementation éthique dans l'entreprise, et sous le contrôle de celle-ci de façon concomitante mais distincte du pôle juridique.

La RSE pourrait ainsi muter en une sorte de ligne de conduite que l'entreprise s'imposerait, et qui resterait sous son contrôle. Cela renverrait au qualificatif de "soft law"

du modèle anglo-saxon, distinct du "droit dur" d'origine continentale. Cela serait concordant avec sa provenance... et apporterait une distinction nette avec le régime de la responsabilité des entreprises telles que nous le connaissons depuis des siècles.

Pour autant, nous pouvons néanmoins nous interroger sur la pertinence et l'intérêt d'un pareil dispositif. Certes, l'entreprise y trouverait un intérêt certain, en mettant en place ce régime interne incitatif, peut-être parfois contraignant pour elle-même... si elle le décide. Mais il y a également le risque de l'affichage de principe (pour l'image de marque), mais sans toujours une réelle portée concrète pour les consommateurs et salariés - avec, en sus, un risque de contournement du pouvoir judiciaire. Cela nous renvoie vers la logique précédemment évoquée de direction éthique/direction *compliance* au sein des entreprises, qui suit la logique anglo-saxonne de privatisation de la réglementation et des différends. Mais ceci est un autre sujet... ■

# LA NÉGOCIATION COLLECTIVE AU SERVICE DU PLEIN-EMPLOI ?

Juriste et spécialiste du droit du travail, Raphaëlle Grandpierre revient ici sur la visioconférence de **Michel Noblecourt** du 12 mai 2023. Ce qui lui donne l'occasion de revenir sur l'importance du dialogue social dans les entreprises, et sur le nouveau rôle de ces dernières comme des représentants syndicaux dans la lutte contre le chômage (en favorisant notamment les transitions professionnelles des salariés).

« La seule chance pour le syndicalisme de se maintenir, et surtout de se renouveler, c'est de relancer partout, à tous les niveaux, le dialogue social. [...] Plusieurs travaux ont montré que les entreprises qui avaient un fort dialogue social étaient des entreprises performantes et très compétitives. » Tels furent les propos du journaliste Michel Noblecourt, spécialiste des questions syndicales en France, avec qui nous avons eu l'occasion d'échanger en mai dernier.

## UN ATTENDU... ET UNE SURPRISE !

Suite à la présentation par le journaliste d'un diaporama complet de l'histoire syndicale, nous avons échangé sur des sujets passionnants tels que les relations entre syndicats et partis politiques, ou encore la représentativité des syndicats après la réforme de 2008. Cette question se pose avec davantage d'acuité au regard des résultats des dernières élections dans les TPE en 2021 (5,44% de participation contre 12% en 2012). Qui plus est, cette année 2023 sera également l'occasion de nouveaux commentaires en raison du renouvellement des *Comités Sociaux et Économiques (CSE)* dans de nombreuses entreprises, dont le mandat des membres arrive à terme quatre ans après la création des CSE par

les ordonnances dites "Macron" en 2017. Plus largement, ce sont les évolutions du dialogue social qui nous interrogent. Sans surprise, *Social Demain* a sondé Michel Noblecourt : quelle prise en compte de la transition écologique par les syndicats aujourd'hui ? Ce questionnement s'inscrivait dans la continuité de la rencontre avec Bénédicte Tilloy et Juliette de Maupeou du 10 janvier.

Plus surprenant, en revanche : l'absence du sujet de l'emploi lors de ces échanges – alors même que la préservation de l'emploi est devenue un objet du dialogue social. Loin d'en constituer une finalité originelle, il s'agit d'une évolution remarquable, mentionnée dans le livre co-écrit par Michel Noblecourt en 2018 sur *Le dialogue social en France* : « Par le fait du chômage et d'une concurrence exacerbée, l'emploi forme un thème qui surdétermine toujours plus les autres thèmes. (...) À l'époque du fordisme triomphant, le salaire constituait un équivalent revendicatif général qui se substituait à beaucoup de revendications. Aujourd'hui, l'emploi ne se substitue pas directement aux revendications portées par les syndicats mais il agit et influe sur la plupart d'entre elles (...) L'un des premiers défis renvoie à la crise de l'emploi qui touche la France depuis les années 1970. La négociation collective a évolué en passant d'un partage des fruits de la croissance à des



**Raphaëlle GRANDPIERRE**

29 ans, Docteur en droit du travail, Conseil et accompagnement des entreprises en droit du travail au Groupe des industries métallurgiques de la région parisienne (GIM), Conseillère municipale de Saint-Germain-en-Laye.

accords basés sur des logiques de concessions réciproques à cause de la faiblesse de la croissance.»

## DIALOGUE SOCIAL ET EMPLOI

Afin de comprendre cette évolution, rappelons que le nombre de demandeurs d'emploi a explosé à partir des années 70. En vingt ans, leur nombre a été multiplié par sept. L'origine des lois limitant les licenciements pour motif économique remonte aux années 1970, dans un contexte économique où l'objectif du législateur était de maintenir les emplois. Toutefois, ce droit n'a pas empêché le nombre de demandeurs d'emplois de croître continuellement. Ainsi, postérieurement et pour parvenir à cet objectif de maintien des emplois, le dialogue social a été mis à profit sous l'influence notamment d'économistes.

Au début des années 2000, les économistes Olivier Blanchard et Thomas Philippon ont relevé, en analysant le taux de chômage de différents pays européens au cours des trente dernières années, une corrélation entre faiblesse de la qualité du dialogue social et hauts niveaux de chômage nationaux. Ce résultat reste valable lorsqu'ils contrôlent les institutions du marché du travail, ce qui signifie que les différences de taux de chômage ne s'expliqueraient pas par ces dernières, mais bien par la qualité des relations de travail. Les économistes Marc Ferracci et Florian Guyot, quant à eux, ont considéré en 2019, dans *Dialogue social et performance économique*, que la prise en compte de la situation propre à l'entreprise, dans le cadre d'un dialogue social portant sur des questions d'emploi, pourrait générer des gains importants et avoir des conséquences positives au niveau macro-économique.

Ainsi, le dialogue social au sein de l'entreprise faciliterait les échanges, diminuerait

le mécontentement et la rotation des emplois, et contribuerait ainsi à réduire, pour l'entreprise, les coûts associés à cette rotation. À l'inverse, le déficit de confiance et de dialogue entre les partenaires sociaux rendrait plus difficile les ajustements de l'entreprise nécessaires pour faire face à la conjoncture économique. Un dialogue social de mauvaise qualité, dans lequel les acteurs usent de leur pouvoir de négociation sans tenir compte des externalités engendrées par leurs décisions, peut dégrader la performance sociale et économique de l'entreprise.

## NÉGOCIATION : NOUVELLES RÈGLES, NOUVEAU RÔLE

Dans cette lignée, le rôle des délégués syndicaux a considérablement évolué, en raison de l'essor des règles conventionnelles en matière de licenciement pour motif économique, de rupture collective des contrats de travail, de contrats alternatifs aux CDI ou encore d'adaptation des contrats de travail. À titre illustratif, des dispositifs juridiques reposant sur la conclusion d'un accord collectif ont été créés afin de prévenir les licenciements : accord de performance collective (et ses ancêtres), activité partielle de longue durée... Ces dispositifs permettent (ou ont permis) à l'employeur de trouver des solutions alternatives à la réduction d'effectifs face à une situation économique difficile. Plus précisément, le dialogue social lui permet d'adapter l'organisation de l'entreprise et les contrats de travail en octroyant des contreparties salariales - dans la majorité des cas, un engagement à ne pas licencier. Les délégués syndicaux sont ainsi devenus des protagonistes dans la prise de décisions alternatives aux licenciements pour motif économique.

Néanmoins, il existe un contraste entre le rôle de la négociation collective dans le maintien des emplois dans l'entreprise et

le rôle de celle-ci dans la préparation des transitions professionnelles des salariés - particulièrement s'agissant de la formation professionnelle. En 2015, la formation était évoquée par l'IRES comme « un enjeu faiblement mobilisé face à la crise », « largement en retrait des débats [...] observés dans les établissements. » Depuis, la loi dite « *Avenir professionnel* » du 5 septembre 2018 a tenté de développer ces accords, sans succès. Cela montre la difficulté des partenaires sociaux à intégrer leur nouveau rôle dans l'entreprise : participer à la lutte contre le chômage en France, par le maintien dans l'emploi... mais aussi en contribuant aux transitions professionnelles des salariés.

Pourtant, les politiques de formation s'articulent autour d'une organisation paritaire. À titre illustratif, la gestion des associations *TransitionsPro* et celle des *OPCO* sont paritaires. De surcroît, *France Compétences* (instance nationale de régulation et de financement de la formation professionnelle) est quadripartite : les décisions sont prises avec les partenaires sociaux. Ainsi, le caractère "nouveau" du rôle des partenaires sociaux dans la lutte contre le chômage apparaît propre à l'entreprise - celle-ci étant devenue, du fait de l'État, un terrain de la lutte contre le chômage.

En conclusion, la "génération *Social De-main*" doit intégrer que les partenaires sociaux, y compris dans l'entreprise, sont désormais des acteurs majeurs de cette politique en faveur du plein-emploi. Il s'agit d'un enjeu actuel du dialogue social, parallèle à celui-ci très débattu de la transition environnementale. L'amélioration récente des chiffres du chômage en France ne doit pas nous le faire oublier. Pour rappel, selon l'*Organisation Internationale du travail*, la situation de plein-emploi correspondrait à un taux de chômage de 5%. Ainsi, à l'instar du Président de la République interviewé par le journal *Le Point* en août 2023, nous ne saurions nous « contenter d'un taux de chômage à 7% »... ■

# ETUDIER LE NON-RECOURS SOUS LE PRISME DU DROIT

En s'appuyant notamment sur les visioconférences du Présidence du cabinet d'études d'opinion Occurrence **Assaël Adary** (« Opinion, pétitions, manifestations... : compter et se compter pour mesure son impact social », le 14 février) et du syndicaliste **Pascal Debay** (« L'extrême-droite, un combat syndical ? Pourquoi et comment la CGT lutte contre le RN ? », le 20 juin), **Amine Elbahi** déploie ici un propos original sur le non-recours aux droits, la fraude sociale et l'hypothèse d'une « solidarité à la source ».

## De manière générale, que vous ont inspiré les différentes visioconférences proposées par le dispositif Social Demain ?

Une réflexion transversale, à la jonction entre les notions d'inflation, d'action et d'intervention sociale de l'Etat : celle du non-recours aux droits sociaux. Chaque année en effet, plus de 10 milliards d'euros ne sont pas réclamés par les Français – notamment par ceux de la classe moyenne, qui n'ont pas conscience (ou connaissance) de tout ou partie de leurs droits, ou y renoncent face à la complexité administrative. C'est un sujet qui m'intéresse vraiment, que j'ai étudié jusque là sous le prisme du droit - alors même que tous les juristes s'accordaient à penser que les matériaux qu'ils manipulent ne leur permettaient pas de l'évaluer sous le prisme juridique. Dès lors, ce non-recours semblait ne pouvoir être étudié que sous le prisme de la sociologie ou de la science politique.

## Quelle visio, en particulier, vous a amené à réfléchir là-dessus ?

Celle avec le cégétiste Pascal Debay, intitulée « *L'extrême-droite, un combat syndical ? Pourquoi et comment la CGT lutte contre le RN* ». C'est vraiment parti de là, parce que Marine Le Pen a bâti sa dernière campagne sur la thématique du pouvoir d'achat. Jusqu'alors, les Français l'avaient clairement identifiée comme la

candidate qui portait le sujet de l'immigration : selon l'ensemble des sondages émanant des instituts, les Français font plus confiance à Marine Le Pen qu'à Eric Zemmour sur ce sujet, parce qu'elle dispose d'un héritage, d'un ancrage historique et dans la société sur ces questions-là. Or, très habilement selon moi, elle et son parti ont décidé lors de la dernière présidentielle de faire campagne sur le pouvoir d'achat – ce qui a fonctionné, puisqu'elle est arrivée pour la deuxième fois au second tour !

Lors de cette visio, ce que j'ai ressenti – avec le recul -, c'est cet esprit de social-interventionnisme de l'Etat, que l'on retrouve dans les syndicats et qui semble renouer avec un certain nombre de valeurs – au sommet desquelles on trouve la solidarité nationale, avec cette idée de caisse de grève, qui a été abordée à l'épreuve notamment des mobilisations sur la réforme des retraites. Cela m'a beaucoup intéressé, car lorsque j'étais étudiant, j'ai créé à Roubaix une association, *La Caisse Sociale*, avec le double objectif de lutter contre le non-recours aux droits sociaux... et de promouvoir la solidarité, en incitant ceux que nous avions aidés à faire un don à destination d'une caisse commune, qui nous permettait de redistribuer cet argent à ceux qui n'avaient pas accès aux droits sociaux en raison de leur situation propre.



**Amine ELBAHI**

27 ans, juriste en droit public, Chargé d'enseignement à l'Université de Lille, Fondateur de l'association *La Caisse Sociale* à Roubaix, auteur du livre *Je ne me tairai pas !* (Robert Laffont, 2022).

### Une sorte de solidarité “à la source” ?

Oui. On a créé le prélèvement à la source, et on parle beaucoup, aujourd'hui, de politiques de redistribution et de justice fiscale. En 2022, l'Etat, face à la crise, a récolté il me semble un excédent d'environ 15 milliards au titre de la TVA, 12 milliards au titre de l'Impôt sur les sociétés et 10 milliards au titre de l'Impôt sur le revenu. Il me semblerait utile, lorsque les recettes fiscales de l'Etat augmentent avec l'inflation (notamment sur le prix à la pompe, dans les grandes surfaces...), et plutôt que d'annoncer à chaque fois un chèque (comme le chèque carburant) ou une allocation qui suppose une nouvelle démarche, de miser sur une plus grande transparence à l'égard des citoyens/contribuables.

Aujourd'hui, dans la quantification des mesures, il apparaît que l'incidence du non-recours est déjà évaluée dans l'attribution de la prestation. Et de la même façon, chaque année – je l'ai perçu, dans la mesure où j'ai baigné un peu dans le monde politique, et où je le confronte et le côtoie désormais sous une autre forme, à travers des chroniques médiatisées sur les plateaux de télévision -, députés et sénateurs, de droite comme de gauche, votent le Projet de loi des finances (PLF) et le Projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) comme s'il était tout naturel que le non-recours revienne, en réalité, dans les recettes de l'Etat.

D'une certaine façon, l'Etat a institutionnalisé le non-recours, puisqu'il l'a intégré dans les prévisions budgétaires de l'année N+1. A contrario, à travers les politiques de recouvrement en matière de Sécurité sociale, Bercy et les organismes de Sécurité sociale se sont dotés d'un outil magique : le “data mining”.

### Un sujet abordé lors de la visioconférence avec Assaël Adary, fondateur du cabinet Occurrence...

Tout à fait. Et là, on est en plein dans le sujet. En septembre 2022, après avoir assisté à l'inauguration du nouveau data center d'OVHcloud à Strasbourg, Bruno Le Maire écrivait : « *Les données sont le nouvel or noir économique du 21<sup>e</sup> siècle. Maîtriser*

*ser nos données, c'est maîtriser notre avenir, notre souveraineté politique et numérique.* »

De mon côté, je trouvais ça génial : avec le data mining, on peut désormais croiser les données sociales, fiscales, toutes les déclarations – la moindre erreur de déclaration déclenchant un signal, et pouvant générer un contrôle, sur place ou administratif.

Avec le data mining, on est capables, à l'euro près, de vérifier, grâce aux droits de communication que mettent en place les administrations, si vos déclarations sont en phase avec ce que vous avez gagné. Donc mon idée serait d'élargir ce data mining non plus seulement à ce que vous n'avez pas déclaré... mais à ce que vous n'avez pas réclamé ! Sur la politique du logement, sur la politique fiscale, sur les droits sociaux... Ce serait quand même une façon de dire aux Français : “Vous avez donné tant à l'Etat, et l'Etat vous a donné tant.” Et c'est de ça que les Français ont besoin, chaque année, en lieu et place d'une simple feuille d'impôts : de savoir en quoi l'intervention de l'Etat a eu un impact sur eux, en quoi l'Etat a valorisé leur place en tant qu'individus dans la société.

### Sans quoi on continue à alimenter une forme de défiance à l'égard des taxes...

C'est exactement ça. On creuse aujourd'hui – et on entretient - un véritable fossé entre les citoyens et le budget de l'Etat – ce qui m'apparaît comme un non-sens. Il faudrait au contraire leur dire quelque chose comme “Vous avez contribué à l'activité de l'Etat, vos cotisations, vos impôts sont allés là, là et là;” Savoir “où va l'argent des impôts, où va l'argent des cotisations sociales” constituait d'ailleurs l'une des demandes des Gilets Jaunes. Cela faisait aussi partie des Etats généraux lancés par le Président de la République dans la foulée. Bercy en a en partie tiré les conséquences, puisque l'administration fiscale, désormais, communique sur les dépenses fiscales en détaillant, sur 1 000 euros de dépenses publiques, combien vont à la protection sociale, à l'éducation, au fonctionnement des administrations publiques, etc. Mais sur le plan social, de la Sécurité sociale, il n'y a rien de tout cela.

### Opacité entretenue ou “simple” erreur d'appréciation ?

Aujourd'hui, l'analyse politique et sociale de l'Etat est faussée parce qu'elle est incomplète. Je crois qu'à droite comme à gauche, et même au sein des partis les plus extrémistes, les politiques veulent préserver le modèle de solidarité nationale. Mais leur analyse est faussée, parce qu'elle ne découle que du prisme de la fraude aux prestations sociales. Selon moi, pour retrouver une forme d'équilibre, et surtout une analyse plus saine et réaliste, il faut pondérer les différents types de fraudes tels que décrits par le magistrat Charles Prats dans *Le Cartel des fraudes* (en se donnant les moyens de la combattre) et le volet accès aux droits, non-recours, accès aux services publics. En effet, le non-recours a été évalué par Bercy et les documents parlementaires à 10 milliards d'euros, soit un montant dix fois supérieur à la fraude aux allocations familiales (1 milliard).

Dans l'analyse politique, cette idée de solidarité à la source appartenait d'ailleurs en 2017 au programme de Jean-Luc Mélenchon – qui l'a abandonnée ensuite -, et a été reprise en 2022 dans le programme d'Emmanuel Macron. C'est la preuve, à mon avis, du fait que les frontières politiques ont totalement bougé.

### Il s'agit donc d'un sujet transversal, mais qu'aucun décideur politique ne prend de front ?

Oui : je m'étonne de notre capacité collective à nous émouvoir du non-recours aux droits sociaux, dans la mesure où nous connaissons cette réalité depuis bien longtemps. Tout le monde le sait, très sincèrement. Mais pour y remédier, il faudrait que l'Etat accepte de jouer réellement le jeu. Cela dit, c'est peut-être aussi une critique que je fais aux syndicats : quand ils parlent de “dialogue social”, ils ne l'évoquent que dans le cadre du rapport au travail. Or un salarié, ce qu'il regarde, c'est combien il a dans sa poche ou sur son compte en banque à la fin du mois.

Les syndicats ont circonscrit leur intervention à leur domaine de compétence histo-

rique, sans s'approprier ce débat-là – qu'ils pourraient pourtant tout à fait investir. Selon moi, le dialogue social doit être un dialogue en mouvement, qui nécessite de dépasser les cadres pré-établis, sans quoi personne ne va s'intéresser à un sujet comme le non-recours. Si personne n'en parle, personne n'agira ! Et c'est ce qui se passe depuis trente ans, en réalité. Or je crois que mon propos sur le volet du non-recours ne se limite pas à l'intervention de l'Etat : il touche également les collectivités locales (par exemple sur les aides facultatives dans les CCAS ou les *Comités des Œuvres sociales*) et les entreprises (sur les aides susceptibles d'être mises en place par le CSE).

### **Une nouvelle manière de faire de la politique ?**

Je pense que les idées politiques de demain émaneront seulement de cette

façon-là, en croisant les champs d'intervention des différents acteurs. Il est révolu, le temps où une poignée de politiques, autour d'une table, dans un parti, imposait leur vision préconçue de la société. C'est d'ailleurs une réalité de terrain, que je constate à Roubaix – ville la plus pauvre de France, avec des indicateurs sanitaires, sociaux au plus bas. Cette réflexion est partie de ma lecture d'un rapport interministériel de l'IGAS (*Inspection générale des affaires sociales*) sur l'efficacité des politiques publiques à Roubaix. Il concluait que le problème n'était pas la quantité d'argent investie, mais la mauvaise répartition des investissements publics...

Pour en revenir au non-recours aux droits, je fais partie de ceux qui disent que si une volonté politique parvenait à y remédier, l'Etat aurait peut-être plus conscience qu'actuellement de la dépense publique,

du fait que tout cela a un coût beaucoup plus important que ne peuvent le concevoir nos schémas de représentation actuels... Pour autant, c'est un peu ce que disait Robert Castel sur l'insécurité sociale : le risque, c'est que la logique politique induite par un tel constat en arrive à la conclusion que "puisque c'est trop cher, il faut arrêter le financer." Là se situe, à mon avis, la limite de la solidarité à la source... ■

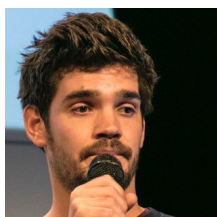
**Propos recueillis par  
François PERRIN**





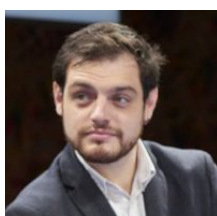
■ **ALGRAIN Stacy, 25 ans.** Journaliste engagée sur les questions de climat et biodiversité, chroniqueuse sur *RCF*, fondatrice du média associatif *Penser L'après* et de la newsletter *La Corneille*.

■ **BISSARDON Anaëlle, 27 ans.** Présidente fondatrice de l'association *Lou Novio Jouen* qui aide des jeunes étrangers isolés âgés de 15 à 25 ans à s'installer en milieu rural (dans l'Ouest lyonnais).



■ **ALVES DA COSTA Théo, 30 ans.** Co-Président de *Data For Good*, responsable de la data pour la transition écologique chez *Ekimetrics*, porte-parole Innovation et "Tech For Good" du *Mouvement Impact France*.

■ **BOZONNET Charles, 31 ans.** Chargé du développement territorial à l'*UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire)*. Membre du bureau du *Centre des jeunes dirigeants de l'ESS (CJDES)*.



■ **AONZO Thomas, 28 ans.** Membre du *CESE* pour le Groupe *CFDT*, Président de *Union-Indépendants*, entrepreneur et freelance dans le numérique, ancien membre du bureau de la *FAGE*.

■ **BRIEN Nicolas, 33 ans.** Président du *European Startup Network*, travaille sur un projet d'innovation, ancien membre de la *Commission Frouin* sur la régulation des plateformes numériques.



■ **AYMARD Charles, 32 ans.** Chercheur (docteur en management) et directeur de pôle dans une Jeune Entreprise Innovante qui met en relation les chercheurs et les entreprises (*Okaydoc*).

■ **BUISSON Clémentine, 24 ans.** Consultante chez *Alter-Nego*, cabinet de conseil et de formation qui accompagne les organisations (privées et publiques) dans leurs enjeux de transformation.



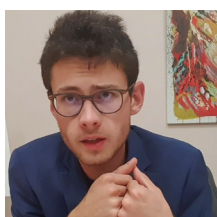
■ **BELLUET Marine, 33 ans.** Designer de services et d'outils managériaux chez *Oyena*, agence de conseils en innovation RH, organisationnelle et managériale.

■ **CHARDONNET Camille, 33 ans.** Responsable du service information-communication de la confédération *CFDT*.



■ **BENACHOUR Bochra, 29 ans.** Collaboratrice parlementaire, caporal-chef de réserve à la *Brigade de Sapeurs-Pompiers de Paris* et administratrice de la *Fondation Carasso* (alimentation durable et art citoyen).

■ **DARGENT Romain, 26 ans.** Elu du personnel (Centrale Nucléaire-EDF), Secrétaire du Conseil d'Administration régional du syndicat *CFE-CGC Energies*, co-Président du groupe de travail *jeunesse, IndustriAll Europe*.



■ **BIOLLEY Hugo, 21 ans.** Plus jeune Maire de France à *Vinzieux* (500 habitants en Nord Ardèche). Administrateur d'*Insite*, association pour développer le monde rural et permettre à des jeunes de s'épanouir.

■ **DAVID-BROCHEN Martin, 33 ans.** Adjoint à la maire de Lille en charge de l'emploi, de l'insertion professionnelles, de l'ESS, des RH et des relations sociales. Chargé de mission auprès du DG de *La Sauvegarde du Nord*.





■ **DE VILLIERS Louis, 30 ans.** Officier affecté à la Direction du Personnel Militaire de la *Gendarmerie Nationale*, chargé de sujets relatifs à la politique de ressources humaines.

■ **FABRE Colombe, 26 ans.** Cheffe de projets Développement social au sein de la DRH Groupe d'*Hermès*. - Engagements associatifs.



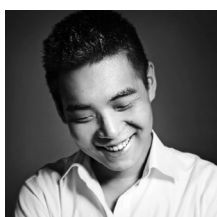
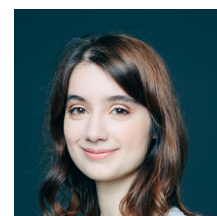
■ **DIDIER Paul, 25 ans.** Coordinateur de projets au sein du *Groupe VALO'*, un groupement coopératif d'entreprises d'insertion basé à Florange, en Moselle. Bénévole au sein de l'association *Des Mots & Débats*.

■ **FLOQUET Benoit, 27 ans.** Co-fondateur et Directeur des opérations de l'association *Tirelires d'Avenir* qui a pour but d'apporter un soutien à des jeunes adultes en précarité.



■ **DJADOUR Inès, 30 ans.** Cheffe de projet Transformation à la Direction de la *Chambre d'Agriculture du Grand-Est*. Anciennement juriste, responsable du comité Gouvernance des entreprises pour le *MEDEF*.

■ **FOUCHET Clara, 26 ans.** Ancienne normalienne, journaliste à *News Tank RH Management*.



■ **DUAN Paul, 30 ans.** Fondateur et Président de *Bayes Impact*, une ONG qui crée des services numériques d'intérêt général (accompagnement des chômeurs, gestion des cas contacts Covid, etc.).

■ **GHOZLAN Sacha, 30 ans.** Avocat pénaliste, ancien président de *l'UEJF*, membre du Comité directeur du *CRIF* depuis 2016.



■ **EDWARDES Camille, 34 ans.** Cheffe de projet chez *Kodiko Rennes* (accompagnement des personnes réfugiées), ex-coordinatrice de la *Fédération des usagers de la bicyclette* & Directrice de l'association *Capital Filles*.

■ **GRANDPIERRE Raphaëlle, 28 ans.** Juriste en droit du travail au *Groupe des Industries Métallurgiques*, Docteure en droit du travail, conseillère municipale jeunesse (Saint-Germain-en-Laye).



■ **EL YOUSFI Sofia, 28 ans.** Déléguée Générale de l'association *ADOSEN Prévention Santé MGEN*, dont l'objet social est la promotion de la santé, de la citoyenneté et la solidarité.

■ **GUERAUD-PINET Benjamin, 33 ans.** Juriste du *RTES*, co-fondateur de *FINACOOOP*, conseiller municipal (L'Île-Saint-Denis), vice-Président du *GIP MAXIMILIEN* (IDF), ancien Président *UNEF* (Paris-Assas).



■ **ELBAHI Amine, 26 ans.** Juriste, fondateur de l'association *La Caisse Sociale* à Roubaix, auteur du livre *Je ne me tairai pas !*

■ **HUMBERT Martin, 30 ans.** Chargé de développement Enseignement supérieur à *l'Afev* (principale association de mentorat en France), ancien trésorier d'une épicerie sociale et solidaire pour étudiants.





■ **KERBELLEC Pierre, 34 ans.** Directeur des Relations entreprises de l'association *Generation France* et administrateur des associations *Alumni Sciences Po Rennes & Les Cols Verts*.



■ **KEY Christine, 32 ans.** Cheffe de projet *Monte2Niveau* (plateforme d'insertion des jeunes grâce aux jeux vidéo et au numérique) au sein de *simplon.co*, Membre du CA de *France Esports*.



■ **LANDRAC François, 35 ans.** Chargé de mission au *Ministère du plein-emploi, du travail et de l'insertion* sur les dispositifs de reclassement des salariés licenciés économiques et les questions de transitions professionnelles.



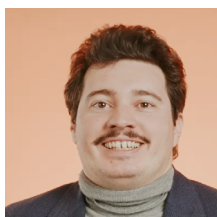
■ **LASSALLE Alizée, 28 ans.** Avocate, collaboratrice libérale au sein du Cabinet *RSDA*, Commission permanente de l'*Union des Jeunes Avocats (UJA)* de Paris, Déléguée au sein de la *FNUJA* (2022-2023).



■ **LAURENT Emmanuelle, 31 ans.** Juriste en droit social dans plusieurs grands groupes (*Danone, Orange...*), membre du Comité des jeunes juristes et ex-secrétaire de l'*Association des élèves avocats*.



■ **LEMARCHAND Elie, 30 ans.** Co-fondateur et directeur de l'Association *PRISME* qui promeut le renforcement des compétences psycho-sociales comme levier d'épanouissement personnel, social et professionnel.



■ **LEPACHELET Maxim, 29 ans.** Chef de projet à l'*UNEDIC*, vulgarisateur de la protection sociale sur *LinkedIn*.

■ **LETURCQ Fadila, 34 ans.** Conseillère à la transformation numérique de l'Etat au sein des services du Premier Ministre, co-fondatrice de *L'Ecole Marianne* et administratrice de la *Fabrique des mobilités*.



■ **MILARD Antoine, 30 ans.** Responsable Ressources Humaines au sein du *Groupe SEB* (site industriel de 180 personnes en Bourgogne).



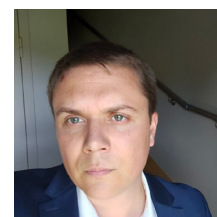
■ **MONTJOTIN Paul, 30 ans.** Directeur du développement du réseau des écoles *WebForce3*, enseignant en questions sociales, auteur chez *Terra Nova* et bénévole au *Printemps écologique*.



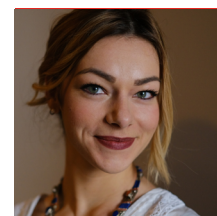
■ **MORILLION Clément, 35 ans.** Responsable du département Affaires publiques de la *Croix-Rouge* (création du département et structuration du plaidoyer de l'association).



■ **PEPIN Michel, 34 ans.** Juriste en droit social au sein du service juridique national de l'*UNSA*, doctorant en droit privé, chargé de TD en droit de la protection sociale et chargé d'enseignement en droit du travail.



■ **PERCHET Manaëlle, 29 ans.** Head of Impact & Sustainable Development du *Groupe We-manity* (conseil en transformation des organisations), ancienne vice-Présidente de l'association *Esperanza*.



■ **PERRIN-TURENNE Anaïs, 29 ans.** Généraliste des Ressources humaines, occupant actuellement le poste d'assistant vice-Président au sein de la société américaine *Bank of America*.





■ **PIAT Camille, 29 ans.** Avocate travailliste intervenant auprès des salariés, des syndicats et des institutions représentatives du personnel, chargée d'enseignement à l'*Université Paris I*.

■ **TOUIHRI Marwa, 29 ans.** Consultante en en transformation/réorganisation et en stratégie sociale au sein du cabinet *Oneida*.



■ **PROBEL Mathilde, 26 ans.** Coordinatrice Ile-de-France d'*Animafac*, ancienne Présidente de *Jets d'encre*, association nationale de médias d'initiative jeune.

■ **VEIGA-PLANELLS Léa, 28 ans.** Responsable de l'*Ecole du "Prendre Soins"* au sein de l'organisme de formation *Compani*, société à mission qui a vocation à participer à la transformation du secteur médico-social.



■ **RUDNICKI Agathe, 28 ans.** Responsable Relations Sociales au sein du *Groupe ACCOR*.

■ **VIDAL Melissa, 30 ans.** Juriste en droit social et Projets RH au sein de *REXEL France*.



■ **SANCHEZ Gaïa, 35 ans.** Associée Associée du *Cabinet Lusis Avocats*, spécialisé dans la défense des employeurs en matière sociale. Co-animatrice du Podcast *Social Vox*.

■ **VITU Christophe, 31 ans.** Conseiller Solidarités de la Mairie de Paris.

