

« La mouvance est partout. Si la génération Y est celle de la quête de sens, la génération Z est celle du passage à l'action. Manifestations, boycotts d'industries, transformation des modes de vie, la radicalité est le mot d'ordre. Le risque, c'est la rupture, une fracture si profonde que nous n'arriverions plus à faire société, et cette tendance se confirme à chaque crise. »

Dans cet essai vivifiant, Flora Ghebali dresse le portrait d'une jeune génération engagée sur des valeurs, dynamique et « faiseuse », mais en dehors des cadres fixés par ses aînés. Et si l'État en charge du régalien et la société civile en charge de tout le reste, c'était cela, le contrat social du XXI^e siècle ?

Flora Ghebali

entrepreneure militante, cumule expériences associatives, politiques et au sein de l'économie sociale et solidaire. En 2019, elle fonde Coalitions, une agence d'innovation écologique et sociale qui accompagne les acteurs économiques dans leurs parcours de transition.

**EDITEUR
ENGAGÉ** UN MONDE
À RACONTER

17 €



9 782815 942416

 **l'aube**

Conception graphique : Isabelle Enoq. Photographie de couverture : Zacharie Ellia

 **l'aube**

FLORA GHEBALI

Ma génération va changer le monde

FLORA GHEBALI

Ma génération va changer le monde



**S'ENGAGER
POUR UN FUTUR
DÉSIRABLE**

 **l'aube**

MA GÉNÉRATION VA CHANGER LE MONDE

La collection *Monde en cours*
est dirigée par Jean Viard

Flora Ghebali

Ma génération va changer le monde

S'engager pour un futur désirable

© Éditions de l'Aube, 2021
www.editionsdelaub.com

ISBN 978-2-8159-4241-6

éditions de l'aube

À Nonna

« Un temps qui ne trouve plus son
sens dans l'âme des hommes, le
trouve dans leur action. Comme
il peut. »

ANDRÉ MALRAUX

Avant-propos

J'ai toujours été engagée. C'est peut-être ma place d'enfant du milieu qui m'a rendu l'injustice insupportable, ou mon côté hypersensible qui me donne envie d'aider les autres. Une chose est sûre : c'est de ce trait de personnalité que je tiens ma force. Quand un projet n'est pas engagé, je m'y investis peu ; si, au contraire, j'y vois une fin sociale, écologique, politique ou touchant à n'importe quelle cause en laquelle je crois, alors je fonce. À 8 ans déjà, je descendais taguer au feutre les affiches de l'entre-deux-tours de Jean-Marie Le Pen – je vous rassure : c'est sûrement l'acte le plus violent de ma vie militante. J'ai été déléguée de classe et j'ai même organisé les blocus de mon lycée. J'ai longtemps cru que le seul moyen de changer le monde était de faire de la politique. J'ai tenté à plusieurs reprises d'intégrer des partis sans jamais y trouver ma

place. La première fois que j'ai franchi la porte d'une des sections parisiennes du parti socialiste, j'avais à peine 16 ans. J'attendais avec impatience de pénétrer dans la maison de Jaurès, d'y rencontrer des adhérents aux parcours passionnants, d'y découvrir des idées. Mais on m'a fait comprendre que si je militais pendant dix ans et que je soutenais les bonnes motions et les bonnes personnes, j'aurais éventuellement une possibilité de devenir conseillère d'arrondissement; que si je continuais à suivre cette voie, je pourrais, avec un peu de chance, finir conseillère de Paris. Sacrée déconvenue pour une jeune fille en quête de sens qui imaginait entendre parler d'idéaux et de grands projets. C'est probablement pour cette raison que les partis politiques se sont progressivement vidés de leurs membres pour devenir des coquilles vides. « Faire l'expérience de la politique, ce n'est pas faire l'expérience de l'espoir [...], c'est faire l'expérience de l'impuissance », a bien théorisé le sociologue radical Geoffroy de Lagasnerie¹. Une fois sur les bancs de l'université, que je voyais comme l'Eldorado du militantisme à cause

1. Geoffroy de Lagasnerie, *Sortir de notre impuissance politique*, Paris, Fayard, 2020.

des syndicats et de ce que mes parents me racontaient des années 1980, j'ai vite été déçue. En effet, le système informatique d'orientation m'a envoyée dans l'université la plus individualiste et élitiste de France: Paris II Panthéon-Assas. Traumatisée par son passé sulfureux et violent d'ancien QG du GUD¹, la direction de l'université achève alors vingt ans de politique contre la contestation étudiante. J'ai encore le souvenir du président de la faculté qui justifiait son refus de nous allouer un amphithéâtre pour y organiser des débats politiques par des « vous croyez que ça intéressera quelqu'un? » et d'autres arguments fumeux qui cachaient un désinvestissement structurel transcendant le corps universitaire et empêchant les jeunes de se révéler.

Durant mon parcours étudiant, j'ai eu l'occasion de constituer plusieurs associations et de participer à de grands moments d'engagement. Au cours des années et au fil des expériences, j'ai mûri, pour finalement comprendre qu'au lieu de « changer le monde », il fallait en fait « transformer

1. GUD: Groupe union défense, organisation étudiante d'extrême droite.

la société ». Cette volonté ne me quitte plus depuis. J'ai fait un saut dans la vie professionnelle lorsque, grâce à l'une des associations que j'avais créées, le conseiller en communication de François Hollande, alors président de la République, me propose de rejoindre son service. Je découvre l'intensité et l'intérêt de l'action présidentielle. Passionnée par la communication politique, tant la distorsion entre une volonté et un message reçu peut être importante, je tente à tout prix – notamment celui de mon sommeil et de ma vie sociale – d'améliorer l'image, de vulgariser la parole politique et de recréer de l'échange avec les Français. Le constat du manque d'agilité et du retard technologique, managérial, humain, de structures publiques au sommet de l'État, jusqu'à l'Élysée, me laissera parfois un souvenir amer de cette expérience. La mondialisation rend obsolète l'État, qui n'a plus la connaissance précise de certains enjeux de société ni la capacité concrète de résoudre ses problèmes. L'État-providence est un mythe qui se dégrade. Les services publics ne sont pas la réponse que j'attendais, car ils sont trop souvent déficients et carrément ringards. Ma croyance, dépassée et naïve, que l'intérêt général serait pris en

charge par l'État tandis que les entreprises assureraient leurs intérêts privés, s'effondre. Cette expérience à l'Élysée fut sûrement la plus riche de ma jeune carrière. Pour autant, la lenteur du fonctionnement des institutions m'a convaincue que j'étais trop jeune et dynamique pour me perdre entre les technocrates et les apparatchiks. C'est à ce moment-là que j'ai trouvé ma voie : à son départ de l'Élysée, j'ai suivi le président au sein de sa fondation, La France s'engage, qui détecte et accompagne le meilleur de l'innovation sociale. Après deux années passées au cœur de la France des problèmes, j'ai rencontré la France des solutions. Un univers stimulant où l'implication de chacun rend le quotidien optimiste et épanouissant. Je découvre l'entrepreneuriat social, des femmes et des hommes qui s'engagent professionnellement pour une cause d'intérêt général. Des héros du quotidien qui inventent et innovent pour faire avancer notre pays.

Les entrepreneurs sociaux ont trouvé comment réparer une faille dans la société et ont décidé de consacrer leur vie à cette cause. Ils transforment la société. Ils aident les professeurs en ZEP

(Zones d'éducation prioritaire), favorisent l'économie circulaire, luttent contre les violences faites aux femmes, trouvent des logements pour les sans-abri: tous comblent une lacune de l'État, ils sont les services publics. La réalité est moins exaltante, leur quotidien est parsemé de nombreux obstacles: courir après les subventions, adopter le système D à chaque épreuve, et tenter beaucoup avec peu là où la bureaucratie perd des millions inutilement. Ils aident, transforment, mais souvent plafonnent. Or, pour transformer à grande échelle, il faut plus, il leur faut plus! De son côté, la grande entreprise aide, redistribue un peu, parfois beaucoup. Ce sont même des programmes très innovants que je découvre parmi certains des grands groupes que j'ai accompagnés dans leurs projets sociaux et solidaires au nom de la Fondation. Mais ces engagements sont encore trop souvent à la marge, considérés seulement comme un supplément d'âme pour l'entreprise. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé de créer mon agence d'innovation sociale, qui aide les entrepreneurs sociaux et conseille les entreprises pour rendre leurs participations plus stratégiques, plus impactantes – plus rentables,

en somme. Je crois avoir trouvé le sens de ma vie professionnelle, j'adore mon métier car il me permet de soutenir la transition de la société. Cette quête de sens m'habite et me guide dans mes choix. Je la partage avec ma génération. Une génération qui veut s'épanouir autrement, qui aspire à plus de nature, à une économie circulaire et à une consommation respectueuse et limitée. Cette génération vote au quotidien avec son porte-monnaie, ou plutôt avec sa carte Revolut, elle est exemplaire en matière de responsabilité et s'apprête à changer le monde.

Introduction

Notre choix civilisationnel repose sur l'idée que le sens n'est pas nécessaire pour mener une existence pleine et heureuse. Nous avons fait erreur. Sébastien Bohler nous le prouve scientifiquement dans son dernier ouvrage consacré au cortex cingulaire, cette zone du cerveau qui nous pousse sans cesse à chercher un sens à notre existence¹. Pourtant, nous aurions tort de penser que les crises sont inhérentes au capitalisme, que c'est un phénomène trop ancré pour changer. En réalité, les dérives dramatiques de notre système datent d'il y a trente ans à peine, au moment où nous avons cru bêtement à « la fin de l'Histoire », un leurre pour satisfaire les générations d'après-guerre. Les jeunes de mon âge ne s'y sont jamais

1. Sébastien Bohler, *Où est le sens?*, Paris, Robert Laffont, 2020.

laissé prendre, car ils ont grandi avec les crises. Le 11 septembre 2001, j'avais 7 ans ; pourtant, les images que j'ai vues à la télévision m'ont laissé une trace indélébile. Le 13 novembre 2015, j'en avais 21 et, par chance, je n'étais pas dans ces bars que j'avais l'habitude de fréquenter. La Grande Récession de 2008 a désillusionné nos perspectives de réussite, tandis que ce que nous vivons depuis l'apparition du Covid-19 abîme durablement le lien social, dernier vecteur de sens qu'il nous restait. Enfin, les bouleversements climatiques, à juste titre, nous affligent, nous angoissent et nous mobilisent. Pour couronner le tout, la digitalisation de la société et l'ultra-mondialisation en cours depuis la chute du mur ont créé un cercle infernal : compétition, accélération, incertitude et consommation.

Cependant, nous assistons aujourd'hui à un changement de paradigme. Si Dieu est mort, la planète, elle, est encore vivante, et il nous appartient de la sauver. Et ce sont justement les quêtes – de sens, de bon sens, de priorités et de cohérence – qui nous permettront d'assurer la survie de l'humanité. C'est formidable, il y a une convergence d'intérêts entre le bien-être individuel et le bien-être planétaire. Cette

convergence est la cause d'une révolution idéologique, celle de l'engagement. Elle rassemble des personnes prêtes à rédiger un nouveau contrat social autour de coalitions d'acteurs et de services publics citoyens. La mouvance est partout, et elle est menée par les jeunes ! Si la génération Y est celle de la quête de sens, la génération Z est celle du passage à l'action. Manifestations, boycotts d'industries, transformation des modes de vie : la radicalité est le mot d'ordre. Le risque, c'est la rupture, une fracture si profonde que nous n'arriverions plus à faire société, et cette tendance se confirme à chaque crise. Le monde doit changer, et de manière profonde. La société n'a pourtant pas attendu une convulsion planétaire pour se transformer. Bien au contraire, elle écrit un récit optimiste, basé sur l'action individuelle, bien loin de la politique.

Cette mutation est en cours depuis trente ans. En 1992 déjà, la loi fiscale évolue pour permettre aux entreprises de redistribuer leurs revenus. Les actions internationales et l'humanitaire sont alors à la mode. En 2000, c'est le concept de société civile qui émerge pour désigner ce tiers porteur du changement, nouveau et surprenant, que sont les citoyens

et leurs actions individuelles et collectives. Depuis, les acteurs se multiplient, les actions s'intensifient. Le grand public est prêt pour cette transition tant attendue vers une société plus juste et durable. Du côté de l'entreprise, le bonheur n'est plus au rendez-vous depuis longtemps. Le travail a atteint une dimension infernale : fin de la prise en compte du capital humain, aliénation moderne et méthodes oppressives. Ce témoignage du désenchantement ne cesse de s'accroître. Notre modèle de travail est contestable et contesté. Aujourd'hui, la société elle-même le rejette et les conséquences sociales sont la preuve de la fin d'un cycle.

Cette transformation débouchera-t-elle sur une révolution ? Qui écrira alors ce nouveau contrat social dont nous avons tant besoin ? Les partenaires sociaux ont, en France, le taux d'adhésion le plus bas de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). Les femmes et les hommes politiques n'ont jamais eu si peu d'impact, ils ne sont plus légitimés par le vote et leur marge de manœuvre est réduite suite aux décennies d'austérité. De l'autre côté, la technologie permet à chacun de devenir solutionneur. Elle rebat les cartes en matière de

notoriété, de popularité et de capacité d'action. Nous sommes tous devenus acteurs du changement, et nous sommes responsables de cette révolution et de sa diffusion à tous les niveaux de la société, car la transition de notre modèle doit s'accroître pour envisager demain avec optimisme. Il faut réinventer le travail pour le rendre vecteur de sens et de bonheur. Il faut rendre notre société inclusive, non discriminante et plus égalitaire. Il faut redoubler d'efforts pour accomplir la transformation durable tant attendue pour sauver notre planète. Les défis sont nombreux et les enjeux sont élevés. Les fractures – sociale, générationnelle, territoriale, ou communautariste – s'ouvrent sous nos pieds. Enfin, les catastrophes naturelles se multiplient et le compte à rebours de l'épuisement des ressources est lancé. L'action est à la portée de tous et relève de la responsabilité de chacun. Les Français l'ont compris : un tiers d'entre eux sont bénévoles dans une association et la culture du don connaît une croissance exponentielle ces dernières années. De nombreuses entreprises de grande taille ont pris la mesure de leurs devoirs et ont leurs programmes d'engagement. Enfin, l'État a parfois été très innovant

en valorisant des solutions citoyennes, même si la marge de progression est encore large.

Si l'engagement parvient à se décupler, c'est que chaque acteur y trouve son intérêt et que, quelle qu'en soit la raison, il y cherche son salut. Si le but du politique est sa réélection, celui de l'entreprise, le profit, celui du citoyen serait-il le bonheur? Bonne nouvelle: s'engager aide à chacune de ces ambitions. Les assumer est d'ailleurs l'une des clés de l'accélération de leurs effets. Il est temps de sortir de cette acculturation où se mêlent héritage chrétien et mythe de l'État-providence pour accepter que l'engagement, c'est rentable. ADN des jeunes générations, c'est la base du nouveau contrat que nous avons à écrire pour retrouver le sens afin d'imaginer un pacte social plus juste et durable. Cet essai est le témoignage de cette révolution encore peu palpable à grande échelle. Il est aussi la synthèse de ma quête personnelle de sens et tente de répondre à cette question commune: comment avoir de l'impact?

Par « engagement », sont entendues toutes les formes de contribution à un monde meilleur. Il ne s'agit pas de tirer, une nouvelle fois, la sonnette d'alarme sur

l'état d'urgence social et écologique, mais, au contraire, de découvrir, comprendre, et participer à cette mutation positive en cours mue par la quête de sens et traduite par la conscientisation des jeunes. Si l'engagement a toujours existé, il est mis à mal par nos sociétés individualistes, au premier chef desquelles nos entreprises mondialisées, dont les emplois sont souvent dénués de sens. Pendant ce temps, la jeunesse se bat pour reconstituer un socle de valeurs basé sur l'écologie, sur l'acceptation de soi et des diversités, sur le rapport au temps et l'équilibre émotionnel. La révolution de l'engagement nous permettra de retrouver le sens.

Comprendre

Sensibles par temps de crise

C'est un jour de printemps. Les Parisiens sortent de leurs bureaux pour profiter d'une soirée estivale quand, soudain, Notre-Dame de Paris prend feu. Avec elle, des siècles d'histoire culturelle s'envolent en fumée. Disparition d'un symbole de foi pour les plus croyants, fin d'un souvenir d'enfance pour les plus nostalgiques, destruction du patrimoine national pour les plus patriotes, saisissement pour tous. De tels événements ont la capacité à créer un ascenseur émotionnel qui engrange une solidarité « émotionnalisée ». Dès le lendemain, les dons affluent : 100 millions de la famille Pinault, *idem* pour Total, 200 millions des Arnaud, 50 de L'Oréal... Au total, près d'un milliard d'euros est collecté. Le tarif de l'émotion. Cette solidarité,

presque insolente, nous fait alors prendre conscience de notre capacité à mobiliser des ressources. Se dévoile aussi l'étendue des richesses de nos grands groupes et fortunes. La philanthropie est soumise au débat ; le partage des responsabilités entre les acteurs publics et privés aussi.

La crise que nous avons traversée avec le Covid-19 poursuit la même logique. Les entreprises ont d'ailleurs été particulièrement réactives, elles ont prouvé leur utilité et leur aptitude à dépasser l'optimum économique. Les fabricants de cosmétiques ont pris en charge la production de gel hydroalcoolique, les usines automobiles se sont mises à fabriquer des respirateurs et les PDG ont annoncé des mises de fonds par millions. À côté de la contribution des grands, nous avons tous applaudi, parfois donné. Nous nous sommes tous mobilisés à notre manière. Touchés en plein cœur, nous avons plaidé pour nos services publics et espéré plus de solidarité. Cette exacerbation des sentiments est positive : elle a permis des participations à tous les niveaux. Les dons ne sont pas tous quantifiables car, au-delà des dons numéraires, il y a eu les élans de solidarité envers les plus fragiles : les repas pour les sans-abri, les

gardes d'enfants de soignants, les courses pour les personnes âgées... Ces actions ont permis d'adoucir autant que faire se peut la gravité de la période, alors que les soignants exprimaient depuis longtemps leur malaise et que 40 000 emplois étaient déjà directement menacés dans les établissements de soins. Mais aujourd'hui encore, les sans-abri ont besoin d'aide, les personnes âgées souffrent de solitude, les soignants, de mauvaise gestion. Quant aux inégalités, elles se sont creusées. Si cette crise nous a confirmé l'existence des ressources ainsi que leur capacité à être déployées, elle a également révélé les disparités, les injustices et le besoin de transiter vers une société meilleure. Enfin, elle a, pour un temps, exaucé le souhait largement partagé de ralentir¹. Elle a prouvé que le monde pouvait être mis sur pause en deux semaines, que les 100 000 vols aériens par jour n'étaient pas indispensables et que nous possédions les clés pour, cette fois, anticiper et résoudre la prochaine crise, celle de la planète. Alors quand j'ai vu la vie reprendre, la ville redémarrer en ne gardant

1. Emmanuel Laurentin, « Vivre avec le virus : ralentir ou accélérer », « Le Temps du débat », *Franceculture.fr*, 20 mai 2020.

qu'une mémoire partielle de cette étrange parenthèse, j'ai craint l'émotionnalisation de la générosité. Sensibles par temps de crise, mais de retour à l'individualisme libéral aussitôt le danger passé? Dans le secteur de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises), on entendait, dès la fin du confinement, les entreprises annoncer que puisqu'elles avaient intégralement investi leur budget des deux prochaines années pendant la crise, elles préféreraient geler leurs contributions jusqu'à nouvel ordre. Les grandes associations recalculaient leurs prévisions pour anticiper les coupes du mécénat d'entreprise. Si la solidarité est vaincue en même temps que le virus, nous resterons loin de la transition économique, écologique et sociale tant attendue. Dans ces deux exemples, l'engagement émotionnel se cantonne à une générosité ponctuelle alors que la solidarité doit au contraire participer d'une stratégie, d'une vision de contribution à la société.

Toutefois, ce que cette crise nous dit est positif sur le long terme. Elle est le reflet d'une révolution douce déjà en marche dans notre société depuis quelques années, celle de l'investissement individuel comme réponse à la quête de sens.

Par nature, une crise exacerbe le pire et le meilleur de toute société. Évidemment, en premier lieu, la perte humaine. Puis la perte financière, et le chômage exponentiel. La crise a aussi pointé les inégalités, les bas salaires des plus utiles. Elle a mis le doigt sur des réalités dérangeantes: les Parisiens fuyant la ville pour envahir les campagnes, les jeunes actifs confinés dans de toutes petites surfaces et les plus précaires tombant dans une situation extrême. Elle a aussi fait la démonstration du retour au collectif, de la revalorisation de l'entraide et d'un constat que l'État n'a pas encore voulu intégrer: l'intérêt général est désormais l'affaire de tous.

La situation politique

Partant de ce constat, on pourrait croire au grand retour de la gauche. Pourtant, ceux qui ont basé leur histoire sur la valorisation du collectif et prônent aujourd'hui un état d'urgence sociale auront du mal à remonter la pente. Pourquoi? Parce que les Français, et surtout cette génération en quête de sens, se sont emparés de l'intérêt général. C'est désormais la société civile qui apporte les solutions au réchauffement climatique, à l'alimentation saine et durable,

au mieux-être collectif. Le numérique transforme profondément les manières de militer, de communiquer, d'influencer, de collecter des fonds. Il offre des outils innovants et performants qui améliorent le vivre-ensemble. Sans refaire le bilan des multiples déconvenues que les pourvoyeurs du bien commun ont causées, on observe qu'après l'adhésion, la défiance a laissé place à l'indifférence – malheureusement pour les femmes et les hommes politiques qui endossent une grande responsabilité, une charge de travail énorme et qui, souvent, se sont longtemps battus pour défendre l'intérêt général. Ce que je dis là ne relève pas d'un jugement ou d'un espoir, c'est un simple constat. Lorsqu'un entrepreneur social me consulte pour développer une solution technologique afin d'aider les femmes victimes de violences conjugales ou soutenir l'accueil des migrants, dans la quasi-totalité des cas, il ne mentionne même pas la puissance publique. Lorsqu'il le fait, il parle d'un élu local qui a réussi à mettre en place cette solution dans sa commune. Un élu qui a compris son rôle œuvre comme un relais au sein de la grande coalition que nous devons désormais rendre effective – nous aurons l'occasion d'y revenir. Certains ont reproché

aux levées de fonds pour Notre-Dame ou aux actions des entreprises pendant la crise du Covid-19 d'être antidémocratiques. Si la démocratie désigne un système politique dans lequel le peuple est souverain, alors il y a bien longtemps que nous n'y répondons plus et que la démocratie est en peine dans le monde entier. Si on en accepte une conception plus large, je ne pense pas que la philanthropie soit un déficit démocratique – sous-entendu : l'intérêt général est entre les mains de décideurs privés qui orientent les dons à leur guise. Au contraire, la démocratie, la politique et le capitalisme doivent accepter ce changement de paradigme. D'ailleurs, dans quel système démocratique vit-on quand plus de la moitié des Français s'abstiennent de voter à certaines élections et que ce chiffre monte parfois à 70 % pour les 18-30 ans ? Que dire de la démocratie lorsqu'elle est régie par les personnes âgées ? J'étais candidate aux dernières municipales et nous avons fait le choix stratégique d'investir plus de 50 % de notre budget de campagne pour cibler les seniors : courriers, phoning, réunions... alors qu'ils ne représentent qu'une partie minoritaire de cet arrondissement parisien familial, jeune et dynamique dans lequel je me présentais. Cette

stratégie est bien connue des tacticiens politiques, elle permet de générer le vote actif et d'éviter de perdre du temps et de l'argent à tenter de convaincre les abstentionnistes. L'abstention contestataire a été largement dépassée par l'abstention indifférente. J'aime cette définition de la démocratie de Paul Ricœur :

Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt, et qui se fixe comme modalité d'associer à parts égales chaque citoyen dans l'expression, l'analyse, la délibération et l'arbitrage de ces contradictions¹.

Voici le combat de la décennie qui vient : assumer les divisions pour réconcilier les intérêts. Les marches contre le racisme observées après le confinement en sont une illustration concrète. Tout un pan de la population, oublié, descend dans la rue pour réclamer des droits et lutter contre le racisme ordinaire. Le dramatique épisode George Floyd, cet Afro-Américain tué par un policier à Minneapolis, n'est que la

1. Paul Ricœur, *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil, 1997.

partie émergée de l'iceberg. En revanche, le débat ouvert dans notre société est nettement plus profond : celui du besoin de réconciliation des mémoires, celui de la quête de sens des jeunes générations.

On peut considérer que la gauche est devenue conservatrice – lorsqu'elle continue à défendre une vision binaire de l'intérêt général contre l'intérêt particulier, lorsqu'elle prône le travail pour tous ou la défense des syndicats. Combien de personnes issues de la génération en quête de sens connaissent-elles le rôle et les missions d'un syndicat ? Le terme employé à son sujet est d'ailleurs « jeunesse asyndicale ». Une jeunesse qui croit encore à l'action collective mais qui, en fait, est empêchée d'y prendre part par l'archaïsme et l'inadaptation du système syndical. 27 % des jeunes sont actifs au sein d'organisations collectives, mais l'adhésion syndicale est la cinquième des six catégories, derrière le sport (17,1 %), la culture (4,6 %), les loisirs (2,7 %) et le travail social, humanitaire ou caritatif (2,1 %), mais devant d'autres formes de défense des droits (0,7 %)¹.

1. Laurent Besse et Christel Coton, « Armée/jeunesse : vocations, engagement et "deuxième chance" », *Agora Débats/Jeunesses* 2019/2, n° 82.

Le taux des syndiqués de moins de 35 ans est inférieur à 5 % : les syndicats ne tarderont pas à disparaître. La représentativité n'est plus là, elle est sur les réseaux sociaux, dans le tissu associatif et dans l'engagement professionnel, à travers les start-up et les entreprises à mission qui redonnent du sens au travail.

Sur le plan économique, on refuse encore d'affronter une réalité présente dans le paysage depuis de nombreuses années : l'économie sociale et solidaire représente 10 % du PIB. « Assez énorme pour une exception », pointe régulièrement Nicolas Hulot. Cette économie est présente dans les domaines de la finance, de la santé, des arts, des sports et des loisirs. Elle procure du sens à ses 2,38 millions de salariés. Parmi les effets de cette crise, il y a, considéré comme positif ou négatif selon le lecteur que vous êtes, l'afflux massif de salariés venant de l'économie traditionnelle et ayant passé ces vingt dernières années à vouloir aller plus loin, plus fort, dans une logique de concurrence chronique, vers cette économie plus sociale et solidaire, à taille humaine. Un salarié sur dix travaille déjà dans ce secteur, dont la croissance est exponentielle.

Finalement, la crise du Covid-19 nous laisse le sentiment d'un État en charge du régalien et d'une société civile en charge de tout le reste : c'est peut-être cela le contrat social au XXI^e siècle.

Petite histoire de l'engagement

La notion de partage est présente dans chacune des religions et constitue une valeur humaine structurelle quelque peu oubliée dans nos sociétés individualistes. Dans la Torah, c'est la notion de *tsedaka* qui incarne cette valeur. À l'inverse de la charité, qui vient du latin *caritas* et signifie « tendresse », la *tsedaka* désigne la justice. Obligation indépendante des sentiments que l'on peut éprouver vis-à-vis d'autrui, le partage est un impératif de justice sociale. Il représente l'équivalent d'un impôt solidaire : la règle veut que chacun donne au minimum 10 % de ses revenus, sans dépasser 25 % pour ne pas se ruiner soi-même. La *tsedaka* est un élément central et incontournable de la culture juive. Dans la pensée bouddhiste, le *dana*, qui signifie « le don », est considéré comme la première des dix perfections. Pratiquer le *dana* développe la richesse spirituelle et réduit l'égoïsme, qui cause la souffrance.

C'est également la première des trois grandes actions méritoires, avec la conduite morale et la méditation. Si nos sociétés occidentales s'approprient progressivement les pratiques de méditation, elles devraient aussi valoriser la culture du don. La *zakat* est le troisième pilier de l'islam, après l'attestation de foi et la prière. Son ambition est de limiter les mauvais penchants, telles l'avarice et la convoitise, et elle répond au devoir de responsabilité collective par l'aide aux plus pauvres.

La place de la charité est tout autant fondamentale dans le christianisme, puisqu'elle représente l'une des trois vertus théologiques, avec la foi et l'espérance. L'Église, en France, est même devenue le responsable institutionnel de l'impôt, puisqu'elle était chargée du prélèvement de la dîme et s'est occupée des questions de santé et de pauvreté jusqu'à la rupture brutale de 1905.

En tant que valeur fondamentale de ces religions, le partage permet d'aider son prochain ou de rétablir la justice. Il a toujours un impact individuel : il prémunit contre de mauvaises valeurs, garantit le collectif et replace la générosité au cœur de la nature humaine. L'héritage

philanthropique est impacté par la vision séculière contemporaine.

Nous sommes aujourd'hui bien éloignés de cette façon de faire société. Nous payons des impôts, mais ils ont perdu leur sens. Personne n'oserait affirmer être fier de partager ses biens avec autrui en remplissant sa déclaration de revenus. Heureusement, la valeur de partage reprend sa position centrale au sein de la « génération sens » : on partage son appartement sur des sites de couchsurfing et sa voiture sur BlaBlaCar, on s'échange des vêtements en circuit court et on valorise le retour du collectif. D'ailleurs, étymologiquement, la révolution est le retour au point de départ, n'est-ce pas ?

La philanthropie

L'histoire de la philanthropie démarre au v^e siècle av. J.-C. avec la tragédie grecque *Prométhée enchaîné*, d'Eschyle¹. Prométhée fait don du feu aux femmes et aux hommes, mais leur enseigne aussi les

1. ESSEC Business School « La philanthropie : comprendre et agir », Mooc avec Arthur Gautier et Anne-Claire Pache, en collaboration avec la Fondation de France.

arts et la science, transgressant la volonté des dieux de remplacer la race humaine. La philanthropie y est définie pour la première fois comme l'amour de l'humanité. L'usage du mot se répand grâce à Platon et à Aristote pour définir ce sentiment qui pousse les hommes à venir en aide aux autres. Le christianisme modifie le terme, c'est le concept de charité qui sera développé. Pour les catholiques, elle exige de secourir ceux qui sont dans le besoin. Avec la Renaissance et la découverte des auteurs grecs, le mot « philanthropie » resurgit en 1612, en Angleterre, chez Francis Bacon, puis un siècle plus tard en France, chez Fénelon. L'Église installera progressivement un monopole philanthropique. Bourgeois et nobles donneront des biens pour racheter leurs péchés, ce qui permettra de financer les premiers hôpitaux. Mais, au XVI^e siècle, la pauvreté s'avère un problème préoccupant en France et l'action de l'Église sera durablement contestée.

À partir du XVIII^e siècle, la philanthropie devient un mouvement social et politique conduit par une élite réformatrice, laïque et libérale qui critique la charité aux mains du clergé et propose de nouvelles actions. Pétitions, laboratoires d'idées, incitation à

l'épargne: l'innovation sociale pour résoudre les problèmes de société est au cœur de l'action des sociétés philanthropiques. Reconnaisant la nécessité d'attaquer les problèmes à la racine, elles apportent une vision politique du don, et sont à l'origine des premières enquêtes et statistiques sociales. Elles donnent également naissance aux collectes de fonds visant à créer des projets innovants, comme la création de l'Institution des enfants aveugles en 1786 à Paris. Les premiers logements sociaux datent aussi de cette époque. Mais la Révolution marque un tournant important. La Constituante de 1789 puis celle de 1792 suppriment les fondations et interdisent tous les corps intermédiaires entre l'Église et l'État. Le pouvoir centralise la charité, créant un lien éminemment politique entre l'engagement public et l'engagement privé, lien qui régira les manifestations de la philanthropie au cours des siècles suivants.

En 1905, la loi de séparation des Églises et de l'État a un impact majeur sur la philanthropie en créant les premiers silos entre les institutions. Dans le même temps, la montée de la question sociale et du mouvement ouvrier la rend obsolète – elle se retrouve même contestée

par les penseurs socialistes. Avec l'autorisation du droit de grève et des syndicats qui conduit à l'instauration d'un salaire minimum, d'une assurance maladie, ainsi que d'une école laïque gratuite et obligatoire, la philanthropie est remplacée par un État social interventionniste. C'est seulement en 1969 qu'André Malraux crée la première fondation d'envergure, la Fondation de France. Inspirée du modèle américain, elle a pour mission de régir la philanthropie en France. L'émancipation de la société française dans les années 1970 concorde avec la fin des Trente Glorieuses, et les premières crises économiques permettent d'entrevoir un nouveau périmètre entre État et dons privés, même si la course à l'ultralibéralisme affecte les entreprises dans leurs actions locales redistributives.

Il faudra attendre la crise de l'État-providence et l'essor de la société civile en France pour entendre à nouveau parler de générosité, de solidarité et de philanthropie. C'est le constat de ces vingt dernières années. Les dons privés destinés à des causes d'intérêt général ont doublé entre 2001 et 2011, et continuent de progresser. En 2015, on estimait le montant

total des dons à 7,5 milliards d'euros, dont environ 60 % en provenance des particuliers et 40 % des entreprises. En 2018, la philanthropie française représentait 0,4 % du PIB face à 2 % du PIB aux États-Unis¹. En cela, elle est la dépositaire d'une tradition ancienne et s'est toujours articulée en fonction du rôle des institutions comme l'État ou le clergé. Aujourd'hui, on retrouve des valeurs léguées par ce double héritage au sein des fondations françaises. D'une part, la vision chrétienne d'une charité dominante affirmant le postulat d'une richesse française volant au secours d'un besoin présumé – « Et si on finançait une école au Sénégal ? ». Cette conception ne prend pas les problèmes à la racine et maintient les inégalités – elle est, surtout, déconnectée de la génération qui arrive sur le marché du travail et qui cherche à avoir une empreinte positive sur son écosystème direct. D'autre part, pour de nombreuses fondations d'entreprise, l'idée encore présente est d'apporter un « supplément

1. « Panorama national des générosités », *Les Études de l'Observatoire*, Paris, Observatoire de la Philanthropie de la Fondation de France, avril 2018.

d'âme » à l'action professionnelle. Or cette idée ne bénéficie à personne. L'entreprise ne conçoit pas son don comme un investissement stratégique générateur de profit immatériel, à savoir bien-être, *soft skills* ou autres, donc elle ne s'implique pas au-delà d'un chèque. Elle ne s'engage pas sur une durée, ce qui peine à garantir la pérennisation d'un projet. C'est dommage, sachant que les fondations d'entreprise du CAC 40 dépensent en moyenne 4 millions d'euros par an.

Le mécénat

Inspiré de Caius Mæcenus, ministre de l'empereur Auguste et protecteur des arts et des lettres, le mécénat est la spécialité de l'entreprise en matière d'engagement. Depuis l'Antiquité, le mécène est un personnage riche et puissant qui aide et encourage les artistes – encore une vision dominante et descendante. Les mécènes sont les seigneurs, les papes, les Médicis et autres grandes familles férues d'art et de pouvoir. Aujourd'hui, le mécénat est devenu un terme fiscal qui désigne un dispositif permettant aux particuliers et aux entreprises de réduire leurs impôts grâce à des dons à des organismes d'intérêt

général. Il s'est développé dans un plus large spectre englobant le mécénat financier, le mécénat en nature (apport de biens et de marchandises ou de prestations de services) et le mécénat de compétences, qui tend à se généraliser depuis une décennie. La dimension culturelle a été élargie pour apporter aux entreprises une perspective ouverte et agile sur l'emploi de leurs subsides. Elles peuvent, grâce à la loi Aillagon de 2003 offrant un dispositif fiscal avantageux, développer une ambition plus large que le don numéraire. Cette réglementation constitue l'un des rares aménagements publics en faveur de l'engagement d'entreprise. En consentant une réduction d'impôt de 66 % pour les dons des particuliers et de 60 % pour les entreprises, l'État accorde une liberté inédite : avoir le pouvoir de flécher son impôt. Cette loi est la première pierre d'une vision moderne du rôle de l'État responsabilisateur. Celui-ci crée les conditions rendant possible le don, il permet à des associations expertes, comme Emmaüs ou Les Restos du cœur, d'agir socialement, et il en tire un avantage social considérable en étant déchargé de ce qu'il aurait fait certainement moins bien et de manière plus onéreuse. Cette loi fait de l'intérêt général l'affaire de la société

tout entière. Malheureusement, l'administration fiscale ne cesse de tenter, et souvent de réussir, d'en restreindre le cadre. Aujourd'hui, les 7,5 milliards d'euros par an, en moyenne, proviennent de quatre sources: l'engagement des particuliers, celui des entreprises et, à moindre échelle, les legs et les dons en nature, les crowd-fundings et les arrondis en caisse. Dans notre société, le don reste très empreint de l'héritage catholique et de sa culture de l'humilité. On donne sans se vanter et on considère la générosité comme désintéressée. Pourquoi? Personnellement, je suis fier de donner, donc j'aime le dire. Je donne, entre autres, pour flécher mes impôts, et je suis contente de savoir où va mon argent. Il est dépensé pour des causes que j'ai choisies, par le biais d'associations dont je sais le fonctionnement rigoureux et efficace, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas des administrations réceptrices de nos impôts.

Engagement et entreprises

En ce qui concerne l'entreprise, on distingue différents pôles d'engagement. Outre les fondations, à partir d'une certaine taille, les entreprises ont un pôle

RSE qui est mandaté pour produire un rapport annuel décryptant leur empreinte négative ou positive. Ce concept de responsabilité, également importé de la culture anglo-saxonne, trouve ses fondements dans l'ouvrage américain *Social Responsibilities of the Businessman*, d'Howard Bowen, publié en 1953¹. Un ouvrage passionnant et avant-gardiste qui redéfinit la place de l'entreprise. C'est un peu la bible de la RSE contemporaine car la doctrine française sur la question est faible, voire inexistante. Aux États-Unis, dès les années 1920, l'entreprise paternaliste conceptualise l'idée de contribuer – l'effort de guerre est un temps de contribution, par exemple. Bowen, économiste keynésien, a pensé les relations entre l'économique et le politique par la subordination de l'entreprise à la société civile. Il affirme que « si les chefs d'entreprise ne veulent pas sombrer dans le communisme, la seule solution est la responsabilité sociale. Atteindre l'équilibre entre l'intérêt privé et public est la condition de survie du capitalisme ». Autre approche

1. Howard R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.

visionnaire de notre auteur, il mentionne la nécessité de gérer les ressources naturelles en fonction du bien-être des générations futures. Il évoque également l'audit social, outil concentrant une grande partie de l'action RSE de nombreuses entreprises aujourd'hui. Même la notion de parties prenantes est présente dans son ouvrage. Son analyse résume les champs d'action potentiels de la RSE et définit les leviers d'action utilisés. D'abord, ce sont les mentalités : quelles sont les grandes attentes de la société à l'égard de l'entreprise ? Comment définit-on une entreprise ? Puis, il s'agit bien sûr du discours, outil numéro un des dirigeants qui passent leur temps à propager la vision d'une entreprise engagée et responsable. Le troisième levier, ce sont les pratiques de l'entreprise. Si elles sont souvent encore peu alignées sur les discours, le progrès est notable. La question des institutions est également un levier fondamental. L'État facilitateur peut organiser le cadre de l'engagement afin de coordonner les transformations. Cinquième levier, l'innovation, et en particulier sociale, qui est la clé vers les solutions : utiliser la technologie au service du bien commun et se renouveler pour maximiser son impact

sont des gages d'engagement réels. Enfin – et là nous sommes au cœur de notre sujet –, le dernier levier décrit par Bowen, ce sont les intérêts. Quels sont les intérêts de l'entreprise à s'engager ? Comment anticipe-t-elle ainsi les crises ? Comment utilise-t-elle l'engagement pour innover, se renouveler ? Toutes ces questions sont celles que, je l'espère, les entreprises se posent aujourd'hui. En prenant conscience de leurs intérêts, du fait que l'engagement est rentable, elles assurent la garantie de leurs investissements et de leur impact positif.

Pendant les Trente Glorieuses, les entreprises avaient comme clients cibles leurs employés et faisaient vivre des territoires entiers : elles incarnaient à elles seules le « keynésianisme territorial ». À la fin des années 1970, l'entreprise Renault influait directement ou indirectement sur la vie d'un million et demi de Français¹. Aujourd'hui, la vision de Bowen est empêchée par l'ultramondialisation, qui rend plus déséquilibrée que jamais la balance des intérêts. Un produit est constitué de

1. David Djaïz, *Slow démocratie*, Paris, Allary, 2019.

pièces venant de plusieurs pays et se vend rarement à l'endroit où il est assemblé; l'ancrage et la conscience territoriale ont disparu, laissant place à des liens distendus qui nécessitent d'autant plus d'efforts en responsabilité sociale et en redistribution. Un retour aux sources conceptuelles de la pensée de Bowen permet d'avoir une perspective macrosociale de la RSE. En 2001, la loi pour de nouvelles régulations économiques, dite NRE, intervient sur la nécessaire amélioration de la transparence dans les relations économiques et sur la prise en compte du développement durable dans les activités des entreprises. Elle impose un reporting social et environnemental aux sociétés cotées en Bourse. En 2010, la loi Grenelle II ajoute une dimension sociale et élargit le nombre de sociétés concernées. La nouveauté de ces textes a été d'affirmer que les rapports ne suffisent pas, sans pour autant imposer d'organismes tiers de vérification. En 2015, la loi de transition énergétique détaille plusieurs axes pour réduire l'empreinte écologique. Si, sur les plans national et international, on trouve quelques directives sur la responsabilité de l'entreprise, il faudra cependant attendre la loi PACTE de 2019 pour qu'une législation

entière soit consacrée au sujet. Elle définit la RSE ainsi :

Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. En adoptant des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles doivent ainsi pouvoir contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

Encore une définition compliquée pour dire une chose simple, mais le cadre est posé. Depuis 2019, il faut reconnaître que le cadre législatif s'est notablement ouvert. La loi PACTE innove et donne aux entreprises le pouvoir de se doter d'une « raison d'être » touchant à l'intérêt général. Le pas symbolique est fort. La raison d'être, c'est la finalité de l'entreprise, sa contribution à la société et plus globalement à la planète, ce qui la définit comme entreprise à mission. Nouveau jargon dans les engagements ou synthèse de l'action de l'entreprise? Il est trop tôt pour le dire, mais l'engagement attire.

Cette loi a pour objectif de faire évoluer le rapport entre dirigeants et actionnaires en permettant de privilégier la mission plutôt que les dividendes. Le capitalisme du XXI^e siècle pour certains, du *social washing*¹ pour d'autres. Reste que cela fait bouger les entreprises, ce qui est toujours bénéfique. La relation entre la politique et l'engagement progresse aussi. L'élan positif a débuté avec la loi pour l'économie sociale et solidaire de 2014, dite loi Hamon, il se poursuit avec la loi PACTE. Malheureusement, l'économie domine encore. Bercy a réussi à faire voter dans son budget 2020 une baisse de la défiscalisation pour les dons des grandes entreprises. Le ministre de l'Économie Bruno Le Maire a également refusé d'investir dans la création d'un service public des associations. Le chemin est long pour réconcilier l'engagement et la politique, car il nécessite de remettre en cause notre héritage de l'État interventionniste.

1. Le *social washing* consiste, par exemple, à masquer de mauvaises pratiques managériales internes et de mauvaises conditions de travail derrière des services aux salariés sur lesquels l'entreprise communique sans pour autant adopter une réelle démarche de prévention.

Quand j'ai découvert l'ESS

Je dois vous confier un grand secret : lorsque j'ai pris mes fonctions de responsable de la communication et du développement à la fondation La France s'engage, je ne savais pas ce qu'était l'ESS. Quel embarras pour une première journée où se succèdent des rendez-vous avec chaque membre de l'équipe pour me présenter leur fonction respective ! Le matin, l'un m'explique que cette fondation est « la plus grosse de tout le secteur de l'ESS » ; un autre me dit : « Tu vas vite rencontrer les acteurs de l'ESS. » À la minute où j'accède à mon ordinateur fraîchement configuré, j'effectue ma première recherche Google : ESS. Rassurée, je découvre qu'il s'agit de l'économie sociale et solidaire. Je connais ce terme, il signifie, pour une entreprise – du moins, c'est ce qu'il me semble alors –, de ne pas avoir pour objectif unique le profit, mais de redistribuer une part de son activité, ou mieux encore, de posséder une part d'activité sociale. Pour mes nouveaux collègues, il s'agissait surtout d'une poignée d'individus qui font le bien, d'une économie différente, bonne, face au grand méchant capital. Souvent dénués d'idéologies politiques

fortes – même si vous avez là le « vote Hamon » –, leurs convictions prennent une forme nouvelle. Ils sont ceux que les réacs appelleraient des « bobos ». J’ose la critique, car je crois profondément en la faculté de toute l’économie à devenir sociale et solidaire. Renier la capacité de l’économie traditionnelle en opposant les deux modèles, c’est diviser pour mieux régner. Je refuse cette dichotomie. En 2020, il est temps de démarrer la fusion.

Osons la critique, donc. Chaque acteur a son sigle, comme un vilain travers d’un micro-secteur qui se serait déjà constitué en une administration poussiéreuse, et le sentiment d’appartenance est pour ceux qui maîtrisent les « codes », le jargon du milieu – dont les membres se côtoient au quotidien. Six semaines après ma prise de fonction, j’avais l’impression de croiser chaque jour les mêmes personnes aux « événements de l’écosystème » que mon emploi m’imposait : cocktails solidaires, petits-déjeuners pour une cause et, bien sûr, d’innombrables « remises de prix » pour récompenser à la hauteur de leurs mérites certains engagés – ou simplement pour convoquer ses pairs à une petite sauterie.

Si l’économie sociale et solidaire représente 10 % du PIB français¹, c’est un tout petit monde composé de quelques centaines de personnes, en majorité des Parisiens et des Parisiennes, qui se promènent de Salons en conférences. Ce microcosme s’informe par ses médias propres : *Usbek & Rica* pour les plus branchés, *Socialter* pour les plus convaincus, *Carenews* pour les plus naïfs, ou même le média en ligne *Mediatico*, dont les vidéos totalisent 30 à 45 vues selon les publications. Qui peut croire que le grand public va lire des médias de niche pour se sensibiliser à transformer l’économie, pour la rendre sociale et solidaire ? J’ai longtemps cru ne pas comprendre le champ d’application de l’œuvre vertueuse du microcosme. Comme si l’impact était là, mais que je ne le percevais pas. Puis j’ai compris : c’était notre définition même de l’intérêt général qui divergeait. Je ne m’adresse pas aux entrepreneurs sociaux qui changent le monde au quotidien – et dont je raconterai certains parcours dans les chapitres suivants –, mais plutôt à l’écosystème qui gravite autour d’eux : les fondations, les *think tanks*, les

1. www.economie.gouv.fr.

organisateur de forums et la presse spécialisée. Quelques grandes entreprises en avance sur leur transformation interne ont bien compris comment s'introduire dans le milieu. Utiliser *Carenews* comme une plate-forme à communiqué de presse, dépenser quelques centaines de milliers d'euros à ChangeNOW, le Salon international du changement, et s'offrir une table ronde avec une modératrice de renom à Convergences, le forum du développement durable, pour parler de la mutation profonde à l'œuvre au sein de son groupe. Je ne mets pas en cause la réalité des engagements de ces entreprises, qui par ailleurs dépensent des millions pour soutenir des innovations sociales et ont pris la mesure de ce que l'économie sociale et solidaire représente déjà dans la société et, surtout, de la place qu'elle occupera dans les années à venir.

Pour une grande banque européenne, investir dans un marché qui représente déjà 10 % du PIB est stratégique. Il s'agit d'une opportunité sociale : le monde change, il faut l'accompagner. L'ESS a même son ministre – enfin, un haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale, plus ou moins autoproclamé ministre et adulé

par ce microcosme. Aurait-il compris que cette petite cour avait besoin d'un roi ? Cet écosystème est doté d'une multitude de *think tanks* : la Fonda, pour réfléchir à l'avenir des fondations, le Labo de l'ESS, pour réfléchir à l'avenir de ce pan de l'économie, et tant d'autres...

Si vous aussi vous ignorez précisément ce qu'est l'ESS, sachez que c'est un terme fourre-tout. Selon le ministère de l'Économie, elle rassemble les entreprises qui cherchent à concilier la solidarité et l'utilité sociale avec le profit. Acteur économique de poids, ce secteur compte environ 200 000 entreprises et structures, 2,38 millions de salariés et représente près de 12,7 % des emplois privés en France¹. Selon *Wikipédia*, l'ESS est appelée « tiers secteur », par analogie avec le tiers état ou le tiers monde. D'abord, on avait décidé collectivement, dans les années 1990, il me semble, d'arrêter avec les termes « tiers monde » et « pays pauvres », et ce pour favoriser des programmes

1. *L'économie sociale et solidaire*, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, 10 décembre 2020, [en ligne], URL : <<https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>>.

de développement et d'émancipation. Ensuite, on oppose le privé non lucratif au privé lucratif. Mais n'avions-nous pas dit que l'économie sociale était de l'économie quand même? Difficile de suivre. Encombrée d'idéologies, cette dernière pourrait même plafonner dans son développement à cause de ses valeurs morales et des applications juridiques strictes qui en découlent imposées par le secteur.

La loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire tente pourtant de réconcilier les acteurs traditionnels (associations, coopératives, fondations) et les acteurs innovants (entreprises sociales, start-up). Dans cette législation, les principes de l'ESS sont affirmés: ce n'est « ni une économie de la réparation ni une vitrine sociale, mais une économie de l'exigence fondée sur les valeurs de gouvernance démocratique et participative, de lucrativité limitée et d'utilité sociale¹ ». L'État a donc délimité le cadre de ce qui peut être appelé « social » et de ce qui ne peut pas l'être. Il est vrai que les dividendes illimités semblent être aux origines des inégalités, il est vrai aussi que la démocratie interne n'existe pas dans

1. www.economie.gouv.fr.

les grands groupes. Pour autant, faire de ces deux critères – lucrativité limitée et démocratie interne – la condition *sine qua non* de l'aspect social d'une activité me semble poussif. Si la loi de 2014 apporte une reconnaissance et un cadre juridique essentiels à cette économie, ce n'est toutefois qu'une première pierre à l'édifice d'un secteur en pleine croissance et mutation.

La législation reconnaît cinq types d'acteurs de l'économie sociale et solidaire :

- Les associations: on en compte plus d'un million en France et 70 000 sont créées chaque année. La diversité de ce secteur est infinie: clubs sportifs, groupes de lecture, mais aussi actions pour la solidarité et innovations en tout genre. Reconnu comme fondamental par les lois de la République, le principe d'association appartient à notre bloc constitutionnel. Pourtant, en 2020 en France, il n'existe toujours pas de service public des associations, notamment pour les soutenir dans leur recherche de financements. Au-delà de représenter un nombre significatif de Français engagés et d'emplois concrets, le monde associatif est le tissu de notre société, et une richesse que nous devrions considérer, encourager et accompagner.

Il a empêché, et empêche toujours, des quartiers dits « sensibles » d'imploser, il aide les plus fragiles d'entre nous. Il permet de maintenir du lien social entre les individus. Avec la digitalisation des services publics et la désertification de certains territoires, l'association est parfois le dernier rempart contre l'isolement. Elle permet aux citoyens de s'épanouir, et bien souvent de s'engager pour les autres.

- Les fondations: autre modèle, qui puise son histoire dans la tradition chrétienne de la France et qui est devenu un cadeau fiscal pour les entreprises dans les années 1990. Les fondations sont environ 2500 en France. Le secteur est en plein essor et leurs ressources également, avec environ 10 milliards de dons annuels, notamment grâce à l'augmentation du nombre de véhicules juridiques de la philanthropie.

- Les coopératives: ce sont des groupements d'individus (commerçants, consommateurs, producteurs) qui décident de mettre leurs moyens en commun afin de satisfaire leurs besoins. C'est un modèle d'avenir extrêmement prometteur dans une société durable et inclusive.

- Les mutuelles: santé, prévoyance ou encore retraite, elles protègent près de

40 millions de Français. Elles illustrent la performance d'un modèle qui allie ambition économique et protection sociale.

- Les sociétés commerciales d'utilité sociale: nous voici au cœur de notre sujet. Une société commerciale peut-elle avoir une utilité sociale? Si oui, appartient-elle à l'ESS? Si la première question obtient une réponse positive, cela est moins évident pour la seconde. Selon la loi de 2014, toute entreprise désirant appartenir à l'ESS doit faire une demande réglementaire pour obtenir le label ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale). Au-delà d'ajouter un énième sigle – révélateur de toute la complexité de l'État quand il entreprend de moderniser ici ou là –, le principe de demander aux entreprises de posséder un label pour prouver leur ambition sociale est hasardeux – et gênant sur la forme, car les entreprises ESUS doivent s'attendre à un périple de huit à douze mois avant d'être labellisées par Bercy. Six ans après la parution de la loi, le ministère de l'Économie n'a pas encore trouvé la méthode simple et rapide pour octroyer ce label. Problématique sur le fond, car la législation limite à un agrément la prétention d'avoir une activité sociale. J'ai rencontré de nombreux entrepreneurs sociaux qui,

n'ayant pas réussi à obtenir leur agrément, avaient créé une association pour la mission sociale, une entreprise pour le modèle économique, et parfois un fonds de dotation pour répartir les revenus de l'un à l'autre. Un montage juridique complexe et onéreux pour permettre à une société de faire du social. Les règles ESUS sont strictes : l'entreprise doit avoir comme objectif principal la recherche d'utilité sociale (définie dans la loi), prouver que cette recherche d'utilité a un impact sur le compte de résultat, c'est-à-dire sur la rentabilité de l'entreprise ; avoir une politique de rémunération stricte respectant deux conditions : le plafonnement des dividendes et le plafond annuel des rémunérations, fixé à dix fois le Smic. Je fais grâce au lecteur, pour éviter de le perdre, des autres règles incompréhensibles, comme celle qui stipule qu'une entreprise de moins de trois ans ne reçoit l'agrément que pour deux ans, après lesquels elle doit recommencer tout le processus. Cette loi impose une incompatibilité entre liberté et bien social : un droit fondamental contre une ambition morale.

Il est important de poser un cadre, car ce label offre des avantages fiscaux.

Toutefois, si le monde de l'ESS souhaitait étendre son modèle à toute l'économie, ce cadre ne pourrait être l'outil de la transformation. Il continue donc de servir les experts de l'ESS sans convertir un plus grand nombre. Autre problème majeur : les entreprises qui n'obtiennent pas le label ESUS en temps et en heure se voient refuser les subventions venant de fondations et autres fonds de dotation. Cela a mis en difficulté de nombreuses entreprises sociales. Au bureau de la Fondation (qui était basée à la Station F, l'immense incubateur de Xavier Niel), j'ai vu de nombreux jeunes startupeurs qui venaient demander si leur projet pourrait éventuellement obtenir un soutien financier – pour construire des éoliennes à moindre coût ou créer le premier vélo électrique dont la batterie ne serait pas polluante – sèchement renvoyés en deux phrases : « Avez-vous le label ESUS ? Non ? Donc non, vous n'êtes pas éligible, vous faites du profit. » Cette attitude pourrait être un concept : la condescendance du Bisounours. Elle exclut un secteur qui a le vent en poupe et va durablement transformer la société. La loi ESS de 2014 exclut également les domaines de la tech. Par exemple, la *cleantech*, l'industrie qui utilise

les ressources naturelles pour améliorer la productivité, ou encore la *greentech*, qui permet d'innover dans le respect de la biodiversité. Ces secteurs, dans lesquels résident l'avenir de l'humanité, ont besoin d'investissements parfois importants pour développer leurs innovations et ne peuvent être contraints par tant de démarches administratives. Les structures sociales historiques dotées d'experts de l'ESS continueront à être subventionnées, mais les innovations technologiques ou sociales qui transforment la société se trouvent encore dans le « grand capital » pour pouvoir rester souples et libres. Cette dichotomie n'a aucun sens.

Si l'on s'intéresse aux sujets de durabilité, de transition écologique, de transformation, et qu'on a envie d'agir, il faut dépasser ce jugement manichéen, avec les bons d'un côté et les méchants de l'autre. Comme l'a souligné Pierre Rabhi : « On peut manger bio midi et soir et exploiter son prochain¹. » Par ailleurs, ce milieu de

1. Pierre Rabhi, « L'autonomie alimentaire », *Pierrerrabhi.org*, s.d., [en ligne], URL : <<https://www.pierrerrabhi.org/lautonomie-alimentaire-sous-agro%C3%A9cologie>>.

l'ESS reproduit, en pire, les inégalités de l'entreprise : 92 % des dirigeants sont des hommes, contre 66 % dans l'économie classique. J'ai vu autant de sexisme et de racisme ordinaire dans ce microcosme qu'en politique. Un jour, j'ai reçu le CV d'un réfugié trilingue au français parfait, diplômé d'un master obtenu à Sciences-Po, qui cherchait du travail en ONG mais qui se faisait systématiquement recalier avec des motifs douteux. Cette loi protège donc une minorité et empêche une majorité de rejoindre la transformation en cours. On ne peut, hélas, pas encore se réjouir de disposer du cadre légal public encourageant une transformation profonde et durable de notre société.

Heureusement, beaucoup n'ont pas attendu l'État pour changer le monde. C'est le cas de Jean-Marc Borello. Ancien roi de la nuit parisienne, il s'investit dans le social après avoir découvert les ravages de la drogue sur les jeunes. Son premier combat, c'est la création, en 1984, avec la chanteuse Régine, de SOS Drogue International, qui deviendra le groupe SOS, premier groupe social français, fort de 20 000 salariés, composé d'entreprises, d'associations et même de start-up, mélangeant les acteurs, les statuts et les

enjeux. La vision de son fondateur agace et dérange. De son côté, Jean-Marc Borello répond par son éternel mantra : « Le statut ne fait pas la vertu¹ », un bel exemple d'ouverture d'esprit pour un groupe dont le succès et l'impact social ne sont plus à prouver.

Greenwashing et RSE bullshit

Au début des années 2000, les pubards et les marketeux décèlent une tendance : l'écologie. Les lessives deviennent « dégradables », les voitures, « non polluantes », et même le Coca vire au vert. La communication devient « *green* », puis « responsable » et, enfin, « engagée ». Les marques créent de nouvelles gammes de produits – le logo McDonald, par exemple, troque son fond rouge pour un fond vert à cette époque. Cette vague envahit les produits de consommation dès les années 1990 et l'écologie devient un argument de vente à partir des années 2000. Mais cette tendance du marketing ne porte pas ses fruits : les campagnes n'ont pas de bons retours et accélèrent le sentiment de défiance des

1. David Solon, « JM Borello : “le statut ne fait pas la vertu” », *Terraeco.net*, 26 mars 2010.

consommateurs. La mode écolo est même perçue comme un mensonge et a un effet préjudiciable aux marques. Les ONG s'organisent pour surveiller ce *greenwashing* et contribuent à renforcer la défiance envers les entreprises jusqu'à, dans certains cas, prôner le boycott. C'est notamment le travail remarquable de Greenpeace sur l'huile de palme, ce fléau qui, en plus d'être extrêmement mauvais pour la santé, détruit les forêts et la biodiversité.

Peu à peu, les entreprises comprennent que confier le *greenwashing* aux services marketing est contreproductif et créent des directions du développement durable, qui deviennent progressivement des directions RSE. Leur objectif est plus ou moins de répondre aux attentes de la société afin de montrer une image d'entreprise responsable en externe, mais surtout en interne, pour tenter de garder leurs talents et d'en attirer de nouveaux. La RSE était censée permettre une transformation endogène de l'entreprise par l'inspection de ses processus industriels, de ses locaux, de la qualité de ses produits ou de ses sous-traitants, de ses rejets de CO₂. Il y a quinze ans, la RSE était un sujet très *corporate* – d'ailleurs, il n'intéresse

toujours pas grand monde en interne. Mais aujourd'hui, les consommateurs sont plus regardants et exigeants. La RSE est devenue un outil de mesure et de pilotage de l'activité: on regarde son empreinte négative, puis on essaye de la corriger – ou pas, car de nombreux rapports ne déclenchent pas d'actions. En créant des contre-pouvoirs au sein de l'entreprise et des garde-fous face au libéralisme débridé, elle aurait pu être une réponse aux excès du capitalisme. Mais ce qu'on appelle communément le *social washing* s'est trop souvent installé, avec des pôles RSE peu écoutés, peu considérés, qui organisent des cours de yoga et plantent un potager symbolique devant l'ascenseur.

La prise de conscience

La première prise de conscience du grand public a lieu en 2007, lors de la tenue du Grenelle Environnement, ensemble de rencontres politiques visant à prendre des décisions sur le long terme pour l'environnement. Au final, il en découle surtout une augmentation du *greenwashing*: les publicitaires en mettent partout. En parallèle, la campagne présidentielle de 2007 coïncide avec l'émergence de

Facebook, de Twitter, et de la politique digitale. L'usage des réseaux sociaux se répand et l'internet se politise. On voit émerger de nouvelles formes de communication, on voit surgir la suspicion et une contestation massive des émetteurs officiels. Une chambre d'écho redoutable qui révolutionne profondément le sens même de ce que signifie l'opinion publique. L'horizontalisation de l'information casse le concept de la verticalité en place. Entre 2007 et 2009, la vague de *greenwashing* aura une conséquence nette: la confiance dans le discours des entreprises passe de 67 % à 27 %¹.

Cette chute est due au décalage entre l'omniprésence médiatique du Grenelle et l'absence de prise en considération des propositions des enseignes. Les femmes et les hommes politiques, les collectivités et les marques ont vu monter une attente du consommateur, traduite dans les gestes et les arbitrages d'achats. L'écart se creuse encore avec les jeunes générations, que les grands groupes n'arrivent plus à embaucher tant le fossé des valeurs est grand. Après dix ans de *green* et de *social washing*, la démission de Nicolas Hulot en direct à

1. 2018 Edelman Trust Barometer.

la radio – on se souvient de sa voix altérée par l'émotion – a créé un déclic chez les Français: l'heure est à la prise de conscience collective et au passage à l'action. Nicolas Hulot lui-même écrit:

L'entreprise ne doit plus seulement limiter ses impacts négatifs, c'était l'ambition d'avant-hier. Il faut changer d'échelle et dès lors chercher à maximiser son impact positif, mais cela aurait déjà dû être l'ambition d'hier. Bien au-delà de ces perspectives désormais insuffisantes, l'entreprise doit maintenant mettre toute son énergie au service d'un autre projet de société¹.

Le problème de la RSE, c'est sa place au sein de l'entreprise. Rédiger des rapports n'est pas suffisant, cela ne fait pas évoluer les modèles. D'ailleurs, les étudiants de mon âge le savent bien, les postes ouverts sont souvent des stages ou des formations en alternance pilotés par un vieux de la vieille de la communication ou des RH (Ressources humaines) qu'il fallait recaser. Le jour où des patrons

1. Nicolas Hulot, « Préface », in Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour d'Aigues, l'Aube, 2019, p. 12.

RSE atteindront les comités exécutifs et les directions générales, la transition sera effective. Pour l'heure, ils se bagarrent depuis quinze ans avec la communication et le marketing pour tenter d'asseoir leur autorité. Les dirigeants quadragénaires, eux, sont plus sensibles aux impératifs de transformation et aux attentes de la jeunesse, et sont prêts à élargir la palette des émotions et des intelligences de leur entreprise, en réponse à la complexité des enjeux. Ils sont le meilleur espoir contre ces promotions de DAF (Directeur administratif et financier) aux responsabilités, formés aux *hard skills*¹ et à une vision patriarcale du pouvoir. Le corps social et les consommateurs ont mûri et aspirent au grand changement de paradigme.

Bien que ce renouvellement arrive à petits pas, ma génération semble chercher son bonheur autre part – les recruteurs le disent: jamais les candidats n'ont eu de telles exigences sur le respect de leur vie personnelle. Cette tranche d'âge est d'ailleurs porteuse d'un paradoxe. En refusant ce qu'elle considère comme « l'ancien monde », elle accentue le clivage. En se considérant comme citoyenne du monde,

1. Compétences techniques.

elle oublie de favoriser la souveraineté, le « *made in France* », et nuit à une redistribution équitable. En ne votant pas, elle laisse la politique s'organiser autour de son électorat effectif. Tout l'enjeu est au contraire de pénétrer dans le système pour le transformer de l'intérieur. C'est ce que nous tentons de réaliser avec mon entreprise sociale et, souvent, nous découvrons que l'enjeu d'une mission est en fait simplement de reconnecter les mondes. La question de l'utilité, de l'engagement pour le bien commun, nous devons tous nous la poser.

L'accroissement du problème

Les années 1980 et 1990 ont totalement décomplexé les entreprises quant au profit, avec l'émergence de l'entreprise actionnariale qui incite les associés à penser aux profits distribués en dividendes plutôt qu'aux investissements. Les marchés financiers sont devenus tout-puissants. J'ai été surprise devant l'incompréhension générée par la phrase à laquelle François Hollande peut attribuer sa victoire à la présidentielle de 2012 : « Mon ennemie, c'est la finance. » Il parlait évidemment de cette économie gouvernée par des actionnaires indifférents à la volonté collective et

à l'intérêt général. La financiarisation du capitalisme est la cause de sa déshumanisation. Elle a, par ailleurs, énormément nui au progrès au sein de nos entreprises ces trente dernières années et les a menées à négliger leur volonté de contribution et leur sens des responsabilités. Cet abandon du sens, décrit par Thomas Piketty¹, a conduit à perdre de vue la finalité des entreprises et leur utilité.

J'ai toujours considéré l'argent comme un moyen plutôt qu'une fin. Un positionnement qui paraît confortable et élitiste quand on sait que près de 15 % de la population vit sous le seuil de pauvreté et que de nombreux Français finissent le mois à l'euro près. Ce clivage entre l'état de nécessité et celui de postnécessité est l'une des grandes fractures de notre pays. J'aurais naïvement imaginé une entreprise à buts multiples : faire vivre une équipe, bien sûr, mais aussi fédérer autour d'un projet, accomplir des choses, créer de la valeur avec un grand V. La valeur, c'est la richesse humaine, la diversité, le partage, l'engagement. Je me suis trompée. Ou alors, ils se sont trompés ? Notre

1. Thomas Piketty, *Le capital au XXI^e siècle*, Paris, Seuil, 2013.

système devient insoutenable, tant sur le plan moral que sur le plan politique. Ses fractures sont multiples – économiques, écologiques, générationnelles, identitaires – et elles ont de plus en plus d’illustrations concrètes.

L’échec du politique sur ces sujets a laissé le champ libre aux organisations civiles. L’État s’est délesté de l’intérêt général, qui s’est réparti entre les acteurs. Cette déresponsabilisation a permis de découvrir la capacité de l’entreprise à avoir un impact sur le bien commun, par ses moyens, son agilité et son réseau. De son côté, cette dernière réalise progressivement son besoin d’innover – une entreprise qui n’innove pas meurt en sept ans –, que ce soit sur l’aspect digital ou social, ou sur son obligation de satisfaire les attentes collectives. L’évolution des réponses sociales est indispensable pour garder les collaborateurs, mais surtout pour en attirer de nouveaux, plus jeunes.

Du paternalisme à la philanthropie, puis de la RSE à la mission, l’élargissement du spectre permettra enfin – prochainement, je le souhaite – une évolution du *core business*. Le grand public a pris conscience de sa propre influence, le consommateur s’est transformé en électeur. Dès qu’il

paie, il vote; au lieu de se rendre ponctuellement aux urnes, il vote à chaque instant en fonction de ses besoins, de ses envies et de ses valeurs. Un Français sur trois n’achète pas les produits de marques dont il réproouve le comportement. Le pouvoir revient au consommateur et la « génération sens » hausse le niveau d’exigence. Il en va de même en matière de recrutement: les études placent désormais la réputation de l’entreprise comme premier critère d’attractivité, devant le poste et le salaire. Pascal Demurger, le directeur général de la MAIF, prône la politisation de l’entreprise comme condition d’existence au *xxi*^e siècle¹. Bien que créer de la valeur et générer du profit restent ses missions essentielles, l’entreprise épousera les enjeux communs. La dichotomie systématique entre vision collective de l’intérêt – que l’on parle de *hard* ou de *soft profit* – et vision individuelle, qui prime actuellement avec l’actionnariat, doit cesser. La finalité de l’entreprise interroge sur sa propriété et sur toute sa définition – sur laquelle, jusqu’à la loi PACTE de 2019, elle bénéficiait d’un vide juridique.

1. Pascal Demurger, *L’entreprise du *xxi*^e siècle...*, 2019, *op. cit.*

Entre ESS et RSE – j’espère que la ronde infernale des sigles vous a maintenus éveillés jusqu’à présent –, la responsabilité revêt un aspect bienveillant et non dogmatique. Son pendant négatif est l’absence de contraintes. Avoir observé les aspects positifs et négatifs de chaque système amène à prôner leur cohabitation, en essayant de rendre l’une plus inclusive et l’autre plus contraignante. Peut-être qu’au bout du compte, on obtiendra le mix parfait : l’entreprise du XXI^e siècle.

Parlons solutions

L’internet et les réseaux sociaux ont bouleversé la diffusion de l’information. Auparavant verticale, elle est aujourd’hui de plus en plus horizontale, même si ce n’est pas vrai dans tous les pays – notamment en Chine qui, en plus d’être l’usine du monde, sera bientôt la première puissance mondiale. Les médias traditionnels peinent encore à se faire le relais des initiatives citoyennes qui se développent partout dans notre pays et leur relation à l’engagement est encore hésitante. En cause : la publicité. D’un côté, les médias protègent les marques par le jeu de la relation client-annonceur. De l’autre, ils refusent

de citer les enseignes sans être payés pour le faire. Je me souviens, alors que je travaillais pour La France s’engage, d’un projet incroyable du nom de My Human Kit qui avait pu ouvrir de grands locaux à Rennes grâce, en partie, à notre banque partenaire. À l’origine, l’histoire de Nicolas Huchet, un ancien ouvrier ayant perdu une main dans un accident industriel. Depuis, il ouvre des Fab Labs, où bénévoles aux compétences variées et personnes en situation de handicap se retrouvent pour créer des solutions. L’association, alors pilotée directement par le PDG de la banque en question, nous accueille dans ses locaux pour une visite. Je convie l’équipe de la banque partenaire, notre président et la presse locale. À l’époque, My Human Kit cherchait de nouveaux bénévoles. Une journaliste convaincue par le projet me demande plus de renseignements. C’est tout naturellement que je mentionne plusieurs fois BNP Paribas, elle a été présente à chaque étape. La journaliste me rétorque : « Pouvez-vous me raconter l’histoire autrement ? Chez nous, on a l’interdiction de citer les banques. » Ces principes obsolètes devront évoluer si l’on veut que le bien commun appartienne à tous et que l’entreprise devienne l’alliée de l’intérêt général.

Quelques « journalistes des solutions » font des *positive news* leur créneau. C'est le cas de Raphaëlle Duchemin qui porte l'émission *La France bouge* sur Europe 1 ou celui de Laura Tenoudji qui a converti ses chroniques web en chroniques solidaires dans *Télématin* sur France 2. Sur les supports digitaux, la tendance a déjà émergé. Un journalisme des problèmes de société et des solutions, conforme aux attentes de la génération à laquelle il s'adresse, est en plein essor. Dans ce type de médias, ce qu'on appelle le « *call to action* », c'est-à-dire la capacité à mobiliser une audience, est devenu la norme. N'ayant pas les principes déontologiques et historiques des publications classiques, ils ont fait de l'engagement le cœur de leur ligne éditoriale. Les médias féminins sont devenus féministes (il était temps!), les médias *lifestyle*, écolos, et les médias société mènent des enquêtes d'investigation sur les « vraies gens », comme les reportages remarquables de *Brut* sur la « colline du crack » ou sur les travailleurs du sexe au bois de Boulogne. *Konbini* avait même lancé une collecte de fonds avec Hugo Clément, autre journaliste engagé qui affirme sans malaise ses convictions. La collecte avait déclenché un tollé

médiatique incompréhensible, certains confrères accusant le jeune homme de confondre son métier avec celui de collecteur de fonds. Bienvenue au XXI^e siècle! Ce même Hugo Clément s'est permis un tweet de félicitations aux écologistes à la suite de leurs bons résultats aux dernières municipales. Dire qu'il couvrait l'Élysée quand j'y travaillais, et que la règle d'or du journaliste 1.0 est de ne jamais dévoiler ses convictions politiques. Quand j'étais lycéenne, je voulais m'orienter vers le journalisme ou la politique; on m'avait dit de choisir, car il s'agissait de deux métiers inconciliables. Aujourd'hui, Audrey Pulvar est conseillère de Paris, Raphaël Glucksmann est influenceur Instagram et les médias en ligne génèrent plus d'engagements que les élections.

De l'initiative à l'impact

Nous avons vu que pour tenter de s'adapter aux attentes de leurs salariés et des consommateurs, les entreprises augmentent leurs efforts pour développer des initiatives innovantes et impactantes.

Les labels

Depuis la hausse de la défiance des citoyens-consommateurs, l'entreprise s'est appliquée à rendre plus sincères ses engagements. Les labels ont donc fleuri dans les produits de consommation, comme dans le monde *corporate*. Ils sont partout dans les rayons des supermarchés : « *made in France* », « bio », « Label rouge », etc. Pourtant, seulement six labels alimentaires sont certifiés par les autorités publiques françaises. Parmi les plus connus, AB garantit que 95 % du produit est biologique, AOC désigne des produits du terroir issus d'une zone géographique précise, et le Label rouge garantit une qualité supérieure sur le plan du goût et du mode de production. Pour le reste, il s'agit souvent de marketing. Nombreuses sont les marques ayant leur propre label, limitant l'utilité de cet outil. Par exemple, les logos « Élu produit de l'année » et « Saveur de l'année » ne sont pas reconnus et ne renseignent pas sur la qualité d'un produit : c'est uniquement une tactique de commercialisation !

Du côté des entreprises, le B Corp occupe l'espace. Label américain né en 2006, il certifie les entreprises à mission.

L'obtenir demande de répondre à un questionnaire exigeant qui se décline en cinq catégories : l'impact de l'entreprise sur l'environnement, sur les salariés, sur les communautés, sur les clients, et, enfin, l'approche en matière de gouvernance. Il s'agit d'un bon outil d'autodiagnostic pour découvrir ses axes de progrès et l'intention de s'en doter est bonne, elle permet d'avancer sur des sujets comme la raison d'être et la mission. Pour autant, l'impact réel est partiel car le B Corp ne réalise pas de contrôle. Si de grands groupes comme Danone envisagent la certification, pour l'instant ce label concerne essentiellement les PME alors que l'empreinte négative émane majoritairement des grandes entreprises. Les labels sont des marqueurs intéressants mais ne peuvent être une fin en soi : meilleur outil à cette date, ils sont encore trop cantonnés au marketing.

Plaire aux jeunes

De nombreux programmes visant à rendre l'entreprise plus attractive ont été lancés ces dernières années. Le plus connu est l'intrapreneuriat. Émanant de la volonté – noble, mais opportuniste – des entreprises d'innover, c'est une démarche

par laquelle un ou plusieurs employés lancent au sein de leur entreprise un nouveau projet créateur de valeur. L'objectif est double: en matière de performance, il permet d'innover; sur le plan du capital humain, il permet de recréer du lien, d'engager les collaborateurs et de développer des *soft skills*. Redonner du sens, en substance: nous y sommes. Il semblerait que les entreprises aient compris l'enjeu. Ainsi, elles lancent plusieurs programmes pour intéresser cette jeunesse, tout en espérant que cet investissement soit bénéfique pour leur croissance. C'est une idée extrêmement progressiste que de faire confiance à ses talents pour prendre en charge l'innovation du groupe. Pour autant, la réalité n'est pas vraiment ce que l'on imagine. Les participants sont déçus: aucune autonomie, pas de mobilisation interne, freins forts du *middle management*, pas d'engagement des sponsors. Les projets deviennent lettre morte. Dans certains cas, des jeunes talents innovants vont créer de la valeur tout en restant dans une situation de salariat et, souvent, de bas salaire injuste vis-à-vis de leur rentabilité pour l'entreprise.

Les soft skills

La nouvelle tendance, c'est le développement des *soft skills*. Ce mot à la mode désigne les compétences que l'on n'acquiert pas au sein de l'entreprise: sens critique, intelligence émotionnelle, flexibilité ou encore esprit d'équipe. À croire que l'entreprise capitaliste a tellement déshumanisé ses process qu'elle paie maintenant pour humaniser ses équipes. Ce constat résulte également d'une lacune de l'école à enseigner ces qualités humaines, et la conséquence est dramatique pour l'égalité des chances. Un jeune ayant eu accès à une vie sociale et culturelle en dehors de l'école saura se comporter au sein d'un groupe, en comprendre les usages et les rapports de force, tandis qu'un jeune venant d'un milieu aux codes sociaux et culturels différents aura plus de mal à s'intégrer. On avait progressivement gommé l'individualité, l'originalité, les diversités. Comment imaginer favoriser le bien-être dans ces conditions? Certaines entreprises audacieuses valorisent maintenant les *mad skills*, ce que les recruteurs appellent « compétences folles » ou hors du commun et qui se traduisent par la pratique d'un sport ou par un engagement associatif. Soyez libre

d'esprit, vous passez le second tour; ayez déjà fait du bénévolat, on vous embauche sur-le-champ. J'ai rencontré une responsable marketing dont le *mad skill* – mentionné sur la carte de visite – était « collectionneuse de Converse ». La pratique n'a l'air d'étonner personne lorsqu'on pénètre dans le monde des ressources humaines.

RSE et réputation

Chaque semaine, des enquêtes apportent de nouveaux arguments en faveur de l'impact de la responsabilité sociale et écologique sur l'image de marque. Aujourd'hui, 70 % des consommateurs réclament un modèle plus vertueux, authentique, écologique, social et solidaire¹. Les marques qui s'engagent pour le bien commun sont plébiscitées. Emmanuel Faber, à la tête de Danone, est l'un des patrons préférés des Français, car il consacre la quasi-totalité de ses prises de parole à la question. Des agences de communication se spécialisent dans l'accompagnement d'un leadership vert et

1. Paris Retail Week et Havas Paris, *Shopper Observer 2020*, septembre 2020.

conseillent leurs clients sur le positionnement social et solidaire. Les dirigeants défilent sur BFM Business, dans *Objectif Raison d'être*, la seule émission consacrée à la raison d'être de l'entreprise, en payant des montants inouïs pour quelques minutes d'antenne. Ce qui est plus récent, ce sont les attentes d'authenticité. La crise du Covid-19 en a été un révélateur. L'engagement authentique pour le bien commun a été vu et plébiscité par les consommateurs, au point de faire remonter la confiance dans les entreprises à 47 %¹, un résultat inédit depuis l'avènement de l'internet.

L'investissement responsable et la finance positive

Le nouveau Graal, c'est l'impact positif. Il y aurait quelque 500 milliards de dollars présents sur le marché des engagements². En contribuant à développer la biodiversité, les énergies propres, l'accès

1. *Fractures françaises 2020*, Ipsos/Sopra Steria pour *Le Monde*, la Fondation Jean-Jaurès et l'Institut Montaigne.

2. David Barroux, « 2020, une année record pour la transition écologique », *Radio Classique.fr*, 25 janvier 2021 [en ligne].

à la santé ou l'insertion des personnes éloignées de l'emploi, la finance a pris conscience de son impact. Elle détient la clé de la transformation, c'est l'investissement qui changera le monde. Pourtant, un biais empêche le changement structurel : l'économie de marché. Il y a cinquante ans, Milton Friedman écrivait dans le *New York Times*¹ que le but de l'entreprise était de faire du profit. Une vision court-termiste et financière qui est, depuis, le socle de notre économie. Il précisait toutefois que c'était dans la mesure de l'acceptation de la société, ce qui a été totalement oublié. Le capitalisme actionnarial a déclenché sur le plan politique la révolution conservatrice menée par Ronald Reagan et Margaret Thatcher dans les années 1980. Les frontières se sont ouvertes et on a cru vivre dans un monde soumis au même corpus de règles – au point d'en oublier les particularités. La crise économique de 2008, après bien d'autres, a confirmé les failles du système, de la croissance et du tout profit. Pourtant, treize ans après, nous n'avons pas changé notre méthode. La croissance

1. Milton Friedman, « A Friedman doctrine; the social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times*, 13 septembre 1970.

reste l'unique outil de mesure du progrès – alors qu'elle est un indicateur extrêmement polluant –, monopolise le débat économique et empêche le changement de paradigme vers la durabilité. Elle est qualifiée de cancer qui prolifère et croît dans toutes les directions par l'ex-directeur général de la Banque mondiale Bertrand Badré¹, qui recommande le développement comme indicateur économique parce qu'il est créateur de sens. Tant que la doctrine ne change pas, les initiatives comme l'ISR (Investissement socialement responsable), les stratégies ESG (Environnement, social, gouvernance) ou la finance à impact ne suffiront pas à prendre en compte la durabilité. Notre modèle économique global est infini, dans un univers fini. Il faut changer l'objet de l'entreprise : « passer du profit à des solutions profitables aux problèmes de notre planète et de ses habitants² ». Le changement d'équation est rentable : il permet au profit, qui devient un moyen pour parvenir à une fin, de retrouver une perspective de

1. Bertrand Badré, *Voulons-nous (sérieusement) changer le monde ?*, Tours, Mame, 2020.

2. Grégory Pouy, « La finance est-elle l'ennemie de l'écologie ? », avec Bertrand Badré, podcast, *Vlan!*, 5 octobre 2020.

long terme, de s'inscrire dans une logique de durabilité. Le dirigeant d'une grande entreprise cotée n'a aujourd'hui aucune raison rationnelle, sinon ses convictions, de satisfaire ses actionnaires autrement que par le gain. Pourtant, le « marché » de l'économie de marché englobe les consommateurs, les investisseurs et les collaborateurs, c'est-à-dire : nous tous.

La revanche du consommateur-citoyen

Si donc nous sommes le marché, le pouvoir est entre nos mains. Si nous décidons collectivement de ne pas investir, consommer ou travailler pour ceux qui se comportent mal, le marché changerait. J'ai longtemps fait partie de ceux qui se disent que l'impact individuel a peu de poids face aux usines et aux multinationales polluantes, même si j'étais du genre à trier mes déchets et à acheter des produits bio. Mais j'ai changé d'avis, j'ai compris la nécessité d'aller plus loin. J'ai réalisé cela en écoutant le brillant podcast de Grégory Pouy avec Bertrand Badré¹ qui nous conseillait de simplement prendre conscience de l'empreinte écologique de

1. *Ibid.*

nos actions. Sans tomber dans un extrême ou l'autre, simplement se rendre compte. Le conseil a marché. Depuis, j'ai radicalement modifié mes habitudes : j'ai remplacé mes shampoings, mes produits de beauté et d'entretien par du vrac ou par des produits innovants zéro déchet. J'ai presque intégralement supprimé le plastique et ne mange quasiment que des produits de saison. J'arrête aussi d'être victime de la *fast-fashion* – même si je dois reconnaître que ce n'est pas encore gagné. Ce n'est pas de la culpabilité, simplement la réalisation de ce que je peux faire pour la planète. Une démarche dotée d'un intérêt personnel aussi, tant l'hyperconsommation brouille l'esprit. Cette prise de conscience est commune à ma génération. La mienne date d'il y a quelques années, quand j'ai découvert que la production d'un kilo de viande nécessitait autant de litres d'eau que deux semaines de repas végétariens. Je regardais ensuite mon steak sans réussir à le manger. La viande est désormais sortie de mes habitudes alimentaires, mais reste un plaisir occasionnel. Si vous souhaitez vous y mettre, n'hésitez pas à consulter le blog de Julien Vidal, *Ça commence par moi.org*, qui propose 402 actions à mettre en place au quotidien pour diminuer son impact.

Il reste à convaincre largement que les cinquante dernières années de capitalisme irresponsable et débridé ne représentent pas le progrès, mais une parenthèse extrémiste. Dans l'écosystème des engagés, on a parfois l'impression que c'est un argument acquis, que tout le monde a à peu près compris. Mais ce n'est pas encore gagné, de nombreux secteurs sont encore loin du changement de modèle. La reconnexion est la clé de l'évolution individuelle. Quand on aura remis au cœur de la société la quête du bonheur, arrivera naturellement la transformation opérationnelle de nos modes de vie. Nous y sommes presque! 92 % des Français, 85 % des Américains et 88 % des Chinois déclarent vouloir consommer plus de produits locaux. 70 % des personnes interrogées aimeraient changer radicalement leur manière de consommer. 60 % se déclarent prêtes à se passer des grandes marques nationales et internationales. Enfin, et surtout, 78 % des Français, 55 % des Américains et 68 % des Chinois estiment que la surconsommation pourrait entraîner un effondrement de notre civilisation¹.

1. Paris Retail Week et Havas Paris, *Shopper Observer 2020*, étude citée.

Nous entrons dans une nouvelle ère, les grandes entreprises ont rendez-vous avec l'histoire.

Les outils

Parmi les meilleures initiatives citoyennes, on trouve Yuka, une application mobile qui permet de scanner les produits alimentaires pour obtenir une information claire sur leur impact sur la santé. Yuka, fort de dix millions d'utilisateurs, donne le pouvoir au consommateur en permettant l'éducation alimentaire, mais également la fin du *greenwashing*. L'application ne ment pas, elle permet de voir la composition d'un produit, et l'écart entre le marketing et la qualité de ce que nous consommons est régulièrement flagrant. Faites l'expérience dans votre supermarché: les marques premier prix sont souvent de bonnes surprises et celles au *packaging* à tendance bio-bobo-écolo sont souvent une déception. Lorsque l'on utilise Yuka une fois, on sait quelles marques on prendra l'habitude de consommer et celles que l'on se mettra à boycotter. Ces pratiques sont en train de révolutionner les règles traditionnelles du marketing: être premier ne suffit plus. Seuls 10 % des sondés déclarent

acheter une marque parce qu'elle est leader, alors que 55 % sont convaincus par le *made in France* et 53 % par la transparence des informations communiquées.

Il y a également les initiatives comme C'est qui le patron?!. La brique de lait au packaging simple a été créée par deux entrepreneurs qui se demandaient pourquoi le taux de suicide était si élevé chez les agriculteurs. Ils entreprennent donc un tour de France pour les rencontrer et enquêter. La conclusion est logique: les grandes surfaces dominant le marché et imposent des coûts de vente inférieurs aux coûts de production, et les agriculteurs travaillent pour perdre de l'argent. Pourtant, pour 8 centimes de plus par brique de lait seulement, le produit est rentable. La marque se lance alors, avec l'ambition de clarifier la chaîne de distribution et de rendre au producteur sa souveraineté.

Je fais partie des activistes qui soutiennent le magazine *So Good*, trimestriel du groupe So Presse, qui recense les initiatives positives de notre société. J'ai l'habitude de l'apporter à mes clients pour leur montrer la dimension positive de l'innovation sociale. Beaucoup ont encore, malheureusement, une image vague des

engagements et imaginent que les associations vont leur montrer des photos de zones de guerre ou de famine pour essayer de leur soutirer de l'argent. La dernière fois, un client m'a dit: « C'est super votre truc, mais ils vont être à court de contenu après ce numéro. » Certains cadres sont tellement déconnectés du terrain qu'ils passent à côté de la créativité et de l'émulation de projets actuelles – j'aurais pu consacrer un livre entier aux initiatives et aux propositions fascinantes dont notre pays regorge et qui le transforment avec panache!

La France s'engage

Mon expérience au sein de la fondation La France s'engage me laisse un souvenir positif et une vision optimiste de l'engagement. Ce projet est né lorsque François Hollande a humblement admis que l'État ne pouvait pas tout, audacieux revirement venant d'un président socialiste. D'un fonds de dotation est née une fondation au sein de laquelle j'ai eu le plaisir de travailler afin d'accompagner des centaines d'entrepreneurs sociaux, venus de tout le territoire, dans le développement de leur projet. C'est tellement agréable de

travailler du côté de la France des solutions, de penser impact plutôt que profit, tout en ayant en tête de le combiner à un modèle économique parfois très rentable ! On dit qu'on reconnaît une bonne idée lorsqu'elle paraît évidente. La France s'engage, c'est l'évidence. Soutenir les femmes et les hommes qui réparent les failles de notre société, ceux qui font ce que l'on appelle l'innovation sociale. La dimension technologique n'est pas toujours présente, il s'agit plutôt de toute forme de réponse nouvelle à des problèmes sociaux et environnementaux.

À force d'accompagner des entrepreneurs sociaux, j'ai remarqué que, souvent, la source de leur mobilisation venait de moments de vie formateurs, de ceux qui permettent de grandir et d'avancer – le meilleur des *soft skills* en somme. Pas un CV avec des cases cochées, mais l'hybridation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Le sujet n'est plus vraiment quelles études leur permettront d'être salarié, de gagner leur vie pour pouvoir emprunter et consommer, mais comment leur expérience peut aider à bâtir un monde meilleur. Les coachs de développement personnel l'expliquent par la « zone de brillance » : ce qui nous fait

briller, et donc ce qui nous rend heureux, c'est de se sentir parfaitement aligné avec soi-même. C'est cela que cherchent ces entrepreneurs, et même si leur chemin est semé d'embûches, ils sont globalement très heureux. Assumer sa sensibilité et son empathie au travail permet d'avoir une force considérable pour changer les choses. Elle incite aussi à l'indignation et à la révolte. Comme le disait Albert Camus, « ce n'est pas la révolte en elle-même qui est noble, mais ce qu'elle exige¹ ». Rassurez-vous, ils n'ont pas des tempéraments de révolutionnaires. Ils le sont toutefois : ils transforment et agissent pour les autres.

Concrètement, j'ai rencontré Nolwenn Febvre, infirmière au service de pédiatrie du CHU de Rennes. Révoltée par le stress pré- et postopératoire que subissent les enfants – dont les conséquences sont souvent pires que l'opération elle-même et peuvent engendrer dépression ou obésité infantile –, elle invente Les P'tits Doudous. Elle mobilise les personnels soignants, implique des neurologues,

1. Albert Camus, *L'homme révolté*, Paris, Gallimard, 1951.

des thérapeutes de médecine douce, et conçoit sa solution. L'enfant reçoit une tablette avant son entrée à l'hôpital, dans laquelle un jeu le guidera tout au long de son séjour, parcours ludique et hypnotique puisque l'hypnose est utilisé pour pré-anesthésier l'enfant avant l'entrée au bloc. Les résultats sont excellents. Le système est d'ailleurs présent dans plus de soixante hôpitaux en France. Pour le financement, Nolwenn a l'idée brillante de recycler les résidus – des matériaux souvent précieux – des blocs opératoires de l'hôpital dans lequel elle travaille. En cinq ans, elle a réutilisé plus de 150 tonnes de déchets. Sans lâcher son métier d'infirmière, Nolwenn a mis son énergie et ses talents au service des autres. Lorsque j'ai visité le service dans lequel elle officie, j'ai été bouleversée par l'humanité qui s'en dégageait. On y voyait des doudous, emblèmes de son association, partout, et des familles sûrement plus sereines qu'ailleurs. Aider les enfants malades à gérer le stress d'une opération, n'est-ce pas un service public ? Pourtant, Nolwenn l'a monté seule, et des centaines de soignants l'utilisent chaque jour dans leurs services.

Je peux également citer Mélanie Taravant et Virginie Salmen, deux

journalistes qui se rencontrent et se trouvent vite des points communs. Venant toutes les deux de ZEP (Zone d'éducation prioritaire), elles échangent sur les difficultés de leur milieu d'origine et de leur ascension sociale. Elles découvrent que pour chacune d'elles, le stage de troisième a été déterminant. Bénéficiant alors du réseau de leurs parents, elles ont pu découvrir des environnements, des cultures professionnelles, et même se rendre pour la première fois à Paris. De quoi voir naître des vocations ! Elles se souviennent que le reste de la classe était en stage au kebab du coin et était revenu déprimé de l'expérience. Ouvrir des perspectives, découvrir des horizons, est essentiel à la construction de l'ambition. Elles décident de créer Viens voir mon taf, le réseau pour les jeunes qui n'ont pas de réseau. Sur la plate-forme, les professionnels peuvent déposer des offres de stage pour des jeunes de milieux difficiles et, ces jeunes, trouver le stage de leur rêve dans le domaine de leur choix. Rétablir l'égalité des chances au moment charnière de l'orientation est un service public. Permettre, grâce à un outil digital, de rebattre les cartes pour que le piston ne soit plus la seule option.

Enfin, et je m'arrêterai là pour les exemples bien que j'en aie des dizaines qui me viennent en tête, laissez-moi vous parler de Clotilde, ancienne aumônière de prison. C'est statistique, 60 % des anciens détenus récidivent – chiffre qui questionne notre justice elle-même. Clotilde ne supportait plus de voir revenir derrière les barreaux les détenus les uns après les autres. Convaincue de pouvoir inverser la tendance, elle lance Wake Up Café, une association qui aide les anciens détenus à construire leur « vie d'après ». Le résultat est net : seulement 4 % des personnes accompagnées par le programme récidivent. Des bénévoles les écoutent, les invitent au musée et leur ouvrent de nouveaux horizons : ceux de la confiance en soi et de l'ouverture d'esprit. Le premier jeudi du mois a lieu le dîner des bonnes nouvelles. Clotilde annonce alors que « Richard a trouvé un appartement », que « Moussa et Frédéric ont décroché un emploi » et que « José va nous lire un poème ». J'ai participé plusieurs fois à ces rencontres, et cela a radicalement changé mon regard. On y sentait tellement d'humanité, d'humilité et de bienveillance, de quoi être rempli d'émotions et se sentir flotter. Il suffirait d'un repas partagé pour

convaincre n'importe quel chef d'entreprise d'engager certains de ces anciens détenus.

Ces personnes sont des héros. Si l'histoire regorge de modèles – David qui se bat sans peur et vainc Goliath, les Justes qui risquent leur vie en cachant des Juifs pendant l'occupation nazie, Rosa Parks qui s'assoit dans un bus ou Simone Veil qui ose affronter les insultes et calomnies pour légaliser l'IVG –, le présent est tout aussi inspirant. La définition de l'héroïsme n'est pas universelle, elle évolue avec nos mœurs, mais comporte une constante : ce sont toujours des histoires instructives qui ont le pouvoir de changer des vies et de restaurer la justice. Aujourd'hui, Rosa Parks et Simone Veil nous ont quittés. Politiques, intellectuels et journalistes sont bien souvent détestés des Français, et le concept de star est challengé depuis qu'Instagram permet à chacun d'être connu dans le monde entier. Les anonymes, les Greta Thunberg du quotidien, sont devenus les héros contemporains. Ils animent et mobilisent la génération en quête de sens et deviendront les symboles du XXI^e siècle.

Le sens, je l'ai pleinement trouvé dans l'accompagnement de ces personnes et de leur projet. J'ai depuis monté ma propre agence d'innovation sociale, qui accélère l'impact de projets innovants comme ceux-là. Je me suis cherchée sur le marché des engagements – politique, entrepreneurial, social –, et c'est finalement le travail indépendant qui me permet d'être un couteau suisse au sein de cet écosystème. Je ne dénigrerai jamais la politique, elle est cruciale pour notre fonctionnement, et ses acteurs sont, la plupart du temps, des femmes et des hommes qui consacrent leur vie à aider les autres. Sur le plan local, elle continue de porter de grandes transformations, et je mesure la difficulté et les enjeux du rôle d'élu. Je ne critique ni l'entreprise, ni le profit, ce sont des valeurs saines qui permettent l'emploi et le bien-vivre de nombre d'entre nous. Je comprends les chefs d'entreprise et leur objectif de rentabilité. Je ne comprends pas, en revanche, le tel écart de richesse ou l'inaction face au réchauffement climatique. Les patrons des GAFAM ont bien saisi la complexité des enjeux, et quelques-uns ont pris la mesure de leur responsabilité. La Fondation Bill-et-Melinda-Gates est de loin la plus riche et la plus puissante

au monde. Elle investit des milliards dans la santé et dans l'accès aux biens essentiels à travers la planète. Pour autant, cela ne suffira pas à stopper le capitalisme effréné, sans limites, dans lequel nous vivons. Cela n'empêchera pas non plus le chemin que ma génération est en train de tracer, celui de la quête de sens.

Comment admettre les choix de nos aînés? Comment croire ce qu'on nous raconte à l'école? J'ai tant de souvenirs amers de ces années. Pendant notre scolarité, au lieu de nous permettre de comprendre le sens, on nous accable de données insignifiantes, alors que nous avons smartphones et connexion internet à portée de main. Par exemple, on nous dicte le nombre de députés à l'Assemblée nationale et de sénateurs au Sénat sans pédagogie aucune alors qu'il s'agit des fondements de notre démocratie. *Idem* lorsque le professeur entame le chapitre sur la décolonisation, si bref et révélateur de tabous. Sans parler du fait que le clitoris n'a fait son entrée dans les manuels scolaires qu'en... 2017. La génération digitale à laquelle j'appartiens n'a pas attendu les cours pour apprendre. L'internet frôle l'utopie en matière de

savoirs. Tout est si vite accessible. Les élèves sont des *fact-checkers* qui constatent en temps réel le retard et les lacunes des programmes. Comment interpréter les enseignements sur les institutions internationales lorsque l'on découvre qu'elles n'ont pas le moindre poids dans l'ordre mondial ? Si la Toile favorise grandement le complotisme, le fossé entre les valeurs de la République et les faits observables y tient également sa part. Cancer de notre société moderne, le complotisme a le pouvoir de rompre définitivement le lien entre une partie de la population et les institutions. Sans réconciliation des mémoires ni évolution du modèle pédagogique, il continuera de se propager partout au sein de notre société, notamment dans la jeunesse. L'Éducation nationale est également confrontée à un problème de méthode. Elle n'apprend pas encore assez à l'élève à se forger un libre arbitre, à se défendre au sein de la société et à choisir son cadre de vie. Après des années de vie professionnelle, j'ai découvert que je ne m'étais encore jamais posé cette question : voulais-je vivre ici ou là, être salariée ou non ? Le genre de choix qui conditionnent l'existence. L'Éducation nationale devrait s'inspirer

de la conférence TED de Simon Sinek, dans laquelle il décrit la différence entre le *why* et le *what*¹. Il nous raconte que les grands leaders, que ce soit Martin Luther King ou Steve Jobs, pensent, agissent et communiquent différemment. Au lieu de décrire le *what*, c'est-à-dire les données factuelles d'un produit ou d'une histoire, ils choisissent le *why*. Pourquoi une personne a-t-elle fait ce qu'elle a fait ? Ils exposent le sens de la mission. Ensuite, les dirigeants présentent le *how*, c'est-à-dire comment ils ont fait, puis vient le *what*. Si mes professeurs de physique avaient privilégié cette méthode, je n'aurais sûrement pas décroché dès le premier cours. Les études sont faites exclusivement pour ceux qui rentrent dans la norme. On pourrait croire qu'elles servent le plus grand nombre, c'est faux. Elles exacerbent les différences – qu'elles soient sexuelles, religieuses, ethniques, neurologiques ou corporelles –, qui ne sont ni entendues, ni comprises par l'école. Grâce aux réseaux sociaux, les diversités ont acquis

1. Simon Sinek est un conférencier américano-britannique, auteur de livres sur le management et la motivation. Simon Sinek, « Comment les grands leaders inspirent l'action », conférence, *Ted.com*, septembre 2009.

depuis 2007 le pouvoir de faire entendre leur voix, la force et l'envie de s'affirmer. Lors de la marche organisée par le comité Adama Traoré en soutien au mouvement international Black Lives Matter, une jeunesse puissante est descendue dans la rue. Les manifestants étaient très jeunes, de toutes les couleurs, de tous les genres, avec une cause commune. J'aurais aimé avoir dix ans de moins pour appartenir à ce collectif. La génération Y, la mienne, incarne sûrement les prémices de la révolution. Elle quitte son job, choisit parfois la ruralité ou la néoruralité, cherche du sens et un cadre de vie responsable et agréable. Elle agit sur le plan individuel, sans toutefois aller aux urnes et se mobiliser. Les milléniaux, eux, sont prêts à agir. Ils entraîneront avec eux leurs aînés pour transformer la société. De tels mouvements vont permettre de sortir des clichés imposés par la verticalité de l'information et de la communication et d'affirmer son identité – identité que ma génération refusera de masquer derrière un bleu de travail modernisé, dans une vie rangée de salarié. « Offensée¹ », comme la décrit la

1. Caroline Fourest, *Génération offensée*, Paris, Grasset, 2020.

journaliste Caroline Fourest, elle plonge la tête en avant dans les excès, en reniant parfois des valeurs universelles. Cercles de parole non mixtes, interdiction de la critique et fin de l'humour. Elle est en opposition, c'est le syndrome de sa colère. Toutefois, la solution me semble ailleurs que dans la simple dénonciation, qui accentue encore plus le clivage générationnel de notre société. La réponse est dans la réconciliation des mémoires et dans la fin des racismes ordinaires qui nient toute forme de différence. Il y a quinze ans, les entreprises ont pris conscience du problème en interne. Elles ont mis en place des programmes de sensibilisation, de formation des DRH (Directeurs des ressources humaines), mais elles n'ont pas saisi la mesure de l'enjeu. Comme l'a dit Christiane Taubira : « On a vu les efforts des entreprises, mais pas les résultats. Il est temps d'avoir une exigence de résultat¹. » L'obligation de résultat est le fil rouge de mon engagement.

1. Christiane Taubira, invitée de Yann Barthès, *Quotidien*, Canal Plus, 9 juin 2020.

Agir

Depuis la crise du Covid-19 et les deux mois passés confinés, nous avons découvert qu'il y avait d'autres possibles. Beaucoup de parents se sont rendu compte qu'ils ne participaient pas – ou trop peu – à l'éducation de leurs enfants. Des salariés ont réalisé qu'ils préféreraient travailler à des horaires qui leur conviennent et qu'ils choisissent. Enfin, nous nous sommes tous posé la question du sens de notre action. Les emplois qui étaient jusque-là méprisés se sont avérés les plus utiles, et nous, nous avons été priés de rester chez nous tant notre utilité était minime. Cette prise de conscience a entraîné des déclics, la crise a créé une profonde rupture entre les salariés et leur entreprise par exemple. Elle a donné à certains des envies de reconversion, à d'autres, de changer de cadre: rejoindre une entreprise à taille humaine, choisir le travail indépendant.

La période de confinement a été perçue comme le moment que nous attendions. En quelques jours, la routine métro-boulot-dodo s'est arrêtée, le trafic aérien international a été mis sur pause, les personnes proches de la nature ont pu en profiter, et ceux qui en étaient loin l'ont regretté. Ce temps d'introspection a suscité de l'espoir dans l'opinion publique. Les études à la sortie du premier confinement indiquaient que les jeunes affirmaient aller bien à condition que le monde change¹. La situation s'est largement nuancée depuis, à mesure des confinements, pour cause de détresse psychologique globalisée, de perte de sens générale. Depuis, les priorités des Français se sont révélées être l'écologie et la réduction des inégalités. Comment inscrire cet espoir en actes, sur le plan politique mais également au sein de l'entreprise? Alors que nous étions cloîtrés, deux théories, l'une optimiste, l'autre pessimiste, ont émergé: ceux qui soutenaient que la crise allait tout changer, contre ceux qui pensaient qu'elle ne

1. *Forever young: le monde d'après que veulent les jeunes*, étude menée par Konbini et Happydemics entre le 29 avril et le 2 mai 2020, auprès de 1 500 jeunes âgées de 18 à 34 ans.

changerait rien. Avec le recul et un peu de mesure, il semblerait qu'aucune révolution climatique radicale ne soit à l'œuvre. Toutefois, la vague verte des municipales fut sans précédent. S'il n'y a pas eu de foncière revalorisation des emplois les plus précaires, ou de mesure claire pour l'égalité, la tension est palpable car l'espoir est grand. Les activistes réclament la révolution sur les réseaux sociaux, et toute la jeunesse est descendue dans la rue pour manifester contre les violences policières à l'appel d'Assa Traoré, cette Antigone des temps modernes qui porte les revendications de la jeunesse défavorisée.

La paix intérieure

L'engagement est rentable, car il génère toujours un résultat. Personnellement, j'en tire une satisfaction quotidienne. Savoir que mon travail a un sens me réjouit, constater que j'ai modestement contribué à aider des gens me comble. Camus disait: « Je me révolte, donc nous sommes¹. » La révolte relève de l'évidence, elle est la première valeur. Elle naît de la perte de patience face aux inégalités et permet de

1. Albert Camus, *L'homme révolté*, 1951, *op. cit.*

passer à l'action. L'engagement suscite souvent le même cheminement tripartite. L'émotion d'abord, puis le passage à la rébellion, pour arriver enfin à l'impact. D'après les sciences cognitives, l'émotion a d'ailleurs de multiples vertus. Elle facilite notamment l'attention, la mémoire, la prise de décision et l'apprentissage, elle développe la sensibilité, le sens de la justice, l'indignation. Ce processus est celui de nombreux entrepreneurs sociaux qui ont vécu un tort et trouvent, grâce à l'énergie de leur révolte, la force d'agir et de résoudre des problèmes. « Il faut savoir donner, peu le savent, c'est le secret du bonheur », écrivait Anatole France¹ – c'est même prouvé scientifiquement. Certains en ont fait l'expérience pendant le confinement : en confectionnant des masques, des gâteaux pour les soignants, ou au travers de tout type de solidarité, ils se sentaient mieux. Le don prend des formes multiples, en nature, en argent, mais aussi, et peut-être surtout, en temps accordé – l'écologie est également un don pour la planète. La science est unanime sur la question. En 1938, l'école de médecine

1. Anatole France, *Le livre de mon ami*, Paris, Calmann-Lévy, 1885.

de Harvard initie une étude qui va s'étaler sur plus de soixante-quinze ans. Son objet : accompagner des femmes et des hommes tout au long de leur vie afin de comprendre ce qui les rend heureux¹. Le résultat est clair, ce n'est pas l'argent qui fait le bonheur, mais la qualité des relations qui nous lient aux autres. Donner aux autres est notamment une riche source de satisfaction, plus d'ailleurs, que de recevoir. En 2017, un comité international de neurobiologistes a conduit une étude² : 50 personnes ont répondu à un questionnaire pour évaluer leur sentiment face au bonheur. Chaque participant a reçu 23 euros par semaine : la moitié d'entre eux devaient offrir des cadeaux à leurs proches, l'autre moitié, s'acheter des choses pour eux-mêmes. Résultat : les volontaires dits « généreux » ont vu croître leur sensation de bien-être. Au niveau du cerveau, ils présentaient une augmentation de la zone liée au bien-être et au plaisir : plus ils

1. *Harvard Study of Adult Development*, Harvard Medical School. Voir Liz Mineo, « Good genes are nice, but joy is better », *The Harvard Gazette*, 11 avril 2017.

2. Soyoung Q. Park et al., « A neural link between generosity and happiness », *Nature*, 11 juillet 2017.

donnaient, plus le niveau de bonheur augmentait. Une autre étude a même montré que le don libère des endorphines – des substances anti-douleur –, renforce le système immunitaire, développe l'appareil cardio-vasculaire et favorise la résistance au stress¹. Tout un éventail de processus biologiques qui agissent dans le même sens : se sentir bien et être heureux. Ce phénomène s'observe sur le terrain de l'action citoyenne. J'ai rencontré des centaines de bénévoles aux yeux qui brillent, et les entrepreneurs sociaux que j'accompagne regorgent souvent d'une joie de vivre unique. L'altruisme serait donc la forme la plus intelligente de l'égoïsme², il donne un sens à notre vie et augmente l'estime de soi. Le bonheur et l'épanouissement personnel sont les enjeux individuels du siècle dans nos milieux urbains et mondialisés. Ils cohabitent avec les défis collectifs de faire baisser les inégalités et sauver la planète. Si on ose le raccourci utopique : sauver la planète et être égaux nous rendront enfin heureux.

1. « Générosité : 7 bonnes raisons de faire un don », *Marie-Claire.fr*, 2016.

2. Jacques Attali (dir.), *Pour une économie positive*, rapport remis à François Hollande le 21 septembre 2013, Paris, Fayard, 2013.

Aujourd'hui se produit une autre révolution, qui va également changer le monde. Je veux parler du monde personnel que nous créons, notre propre univers, et de la révolution qui se joue à l'intérieur de chacun de nous. Le seul moyen de modifier le monde qui nous entoure est de changer à titre personnel. Si nous parvenons à modifier notre propre univers, nous gagnerons la paix intérieure et retrouverons l'amour inconditionnel.

Ces lignes de Don Miguel Ruiz introduisent le *best-seller* qui s'écoule dans le monde entier depuis vingt ans, *Les Quatre Accords toltèques*¹. Le changement structurel que le monde est en train de connaître est la clé d'une transformation durable et profonde, révolution intérieure particulièrement en marche au sein des générations Y et Z. Les jeunes actifs démissionnent, voyagent, se questionnent. Ils appartiennent à une communauté humaine en quête de paix intérieure. Les baby-boomers vivaient dans l'insouciance, leurs enfants regardaient dans le rétroviseur au moment de leur départ à la

1. Miguel Ruiz, *Les quatre accords toltèques : la voie de la liberté personnelle*, Genève, Jouvence, 1999 [1997].

retraite. Nous, nous faisons ce travail de pleine conscience dès l'adolescence. Cette question de l'aspiration profonde n'est plus matérielle. La société de consommation perd en attractivité à mesure que la quête de soi croît en chacun de nous, et mène à des vies radicalement différentes.

Le soft profit

Le fameux « Le temps, c'est de l'argent » ne fait pas bon ménage avec la générosité. L'engagement semble encore en décalage avec la vision économique de la société. Pourtant, la science le soutient. La psychologie positive – courant apparu dans les années 2000 qui étudie les conditions de l'épanouissement des individus, des groupes et des institutions – place la générosité au cœur du bien-être individuel. Encore trop peu écoutée en France, elle défend notamment l'apprentissage coopératif plutôt que l'apprentissage compétitif, et le bonheur au travail. Bien que nos institutions et dirigeants n'aient pas encore tout à fait embrassé le concept, il fleurit partout dans la société. Cela se voit bien par l'explosion du nombre d'adeptes du développement personnel qui démissionnent de leur

poste. Comment l'entreprise arrivera-t-elle à se réconcilier avec ses salariés? Si à l'échelle individuelle l'engagement rend heureux, il est la condition *sine qua non* du bien-être en entreprise. Être un levier de transformation durable n'est pas contradictoire avec les impératifs de rentabilité. Dans le monde économique, la prise de conscience de l'importance des valeurs et la capacité à créer des richesses par des investissements humains, sociaux ou innovants est ce que j'appelle le *soft profit* – une redéfinition des richesses, en somme. L'État jongle entre le *hard power* – économie, défense, politique, justice – et le *soft power* – culture, histoire, et ce qui participe à son influence –; l'entreprise du XXI^e siècle jongle entre son profit et d'autres atouts, tels que le lobbying ou la communication. Pour autant, il ne semble pas qu'elle ait pris la mesure de sa capacité à créer du *soft profit*, que ce soit pour ses actionnaires, ses salariés, son écosystème ou la société tout entière. Puisque les entreprises deviennent concurrentes des États, elles sont capables de se doter des mêmes ressources, et de faire pire, ou mieux. Elles ont intérêt à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux à leur stratégie pour maintenir leur

réputation. Nous pouvons aller plus loin et affirmer que sans transformation stratégique, nos grandes entreprises peineront dans la prochaine décennie. Si elles n’inventent pas, elles risquent leur survie, sont disruptées, remplacées par d’autres plus modernes, plus technologiques et plus compétitives. Cette course à l’innovation caractérise le monde du numérique et des grands groupes, mais elle est limitée à la recherche du profit – le *hard profit* – et accentue encore les vilains traits de l’entreprise ultracapitaliste.

La politisation

Pour saisir l’étendue de son impact sur son écosystème et la société, l’entreprise doit se politiser. Du moins est-ce la recommandation de Pascal Demurger¹. Il consacre son ouvrage à la nécessité de faire converger convictions et responsabilité. Face à l’incapacité de l’État à résoudre les défis de notre siècle, l’opinion attend de plus en plus de l’entreprise. Le respect de ses valeurs nourrit sa performance, leur absence lui nuit.

1. Pascal Demurger, *L’entreprise du XXI^e siècle...*, 2019, *op. cit.*

Cela commence par des actes simples : employer des Français, ne pas avoir de développeurs en Inde ou de centres d’appels téléphoniques au Maghreb, payer ses impôts en France, mais aussi consommer de l’énergie renouvelable, utiliser du papier recyclé, limiter la production de déchets, bannir le plastique, favoriser l’économie circulaire. Il convient de s’interdire des secteurs d’investissements, par principe (dans les armes, le tabac, les gaz de schiste...), d’être responsable des données personnelles collectées, de refuser de les vendre et de les héberger en Union européenne. Ce modèle plus respectueux de l’environnement que l’ancien assure la survie du capitalisme, et s’avère vertueux. La contribution au bien commun de l’entreprise, quand elle cherche son impact positif, nourrit son profit : salariés fidèles, modèle économique stable, croissance du nombre d’affiliés.

La disruption

À l’ère de l’ubérisation et de la disruption des marchés, innover, c’est donc survivre. La « mort naturelle » des

entreprises, décrite par Schumpeter¹, va au rythme des réseaux sociaux, à vitesse grand V. L'innovation est de plus en plus radicale et bouleverse la manière dont on accède aux produits et services. Pour autant, ces vingt dernières années, les leaders économiques ont, à tort, dissocié la révolution digitale de la révolution écologique. Pour ne donner qu'un exemple, VivaTech – forum du digital orchestré par Publicis se voulant le rendez-vous européen de l'innovation – est l'événement par excellence qui révèle que l'ancien monde a réussi à s'emparer du sujet Tech en évinçant largement la partie écologique et sociale. Sacré ancien monde! Mais la transition est en cours: l'innovation sociale se développe partout dans la société, dans l'entrepreneuriat, mais aussi au sein du monde associatif et humanitaire. Le terme désigne les formes de solutions dont l'objectif est de répondre à des besoins sociaux peu ou mal satisfaits dans tous les secteurs: alimentation, mobilité, énergie, habitat, environnement, santé...

1. Joseph Schumpeter, économiste, connu pour son *Histoire de l'analyse économique*, parue en 1954; rééd. trad. française: Paris, Gallimard, 2007.

Portée par différents acteurs, l'innovation sociale produit des réponses efficaces à des enjeux complexes auxquels ni l'État ni le marché ne savent répondre seuls. En faisant coopérer les parties concernées (public, privé, civil), elle permet le progrès à grande échelle. Aujourd'hui, la disruption se fait sur la précarisation et la pollution (Uber, Free...); demain, ce sera sur les produits climat-compatibles et les services responsables. Ils sont déjà nombreux: lessives écolos, produits de beauté premier prix notés 100/100 sur Yuka, smartphones reconditionnés, coopératives alimentaires... Le mouvement s'empare tout autant des services: événements zéro déchet, déménagements à vélo par des déménageurs en réinsertion, ou encore conciergerie solidaire de quartier. Ma génération tend vers une économie plus résiliente, dans laquelle nos biens et produits traditionnels feront la part belle à l'occasion et au fait maison. Pour le consommateur, le mouvement est partout, mais sur le plan *corporate*, les innovations sociales tardent à se développer à grande échelle. Prenons l'exemple de Simplon, cette pépite sociale et solidaire fondée en 2013 par Frédéric Bardeau. La proposition de valeur est simple. En partant

du constat que les entreprises sont en manque de développeurs et que les formations pour y parvenir sont difficilement accessibles, Simplon est une école gratuite ouverte aux personnes sans diplôme ou ayant eu des accidents de parcours – un séjour en prison par exemple. Elle repère des personnes issues de quartiers difficiles et de zones rurales pour les convaincre de devenir développeurs, puis les forme et les accompagne vers l'emploi. Dès 2015, Simplon se développe partout dans le monde. Aujourd'hui, l'école est présente dans 23 pays, avec 110 centres de formation. Le taux d'employabilité, de 60 % à la sortie, est considérable, mais insuffisant par rapport à la demande pour les métiers du digital qui connaissent le plein emploi. Frédéric Bardeau l'explique par la frilosité des entreprises: « Les profils diplômés de Simplon sont risqués parce qu'ils n'ont pas de bac +5 et qu'ils ont parfois des taches sur leur CV¹. » Au problème de volonté s'ajoute l'absence de communication entre les services. Alors que le pôle RSE se dote d'un responsable de la

1. Frédéric Bardeau, « Le numérique est un formidable vecteur d'inclusion sociale », *Aujourd'hui – Le Podcast*, 17 janvier 2019.

diversité, les RH continuent à recruter des développeurs au parcours exemplaire sans donner leur chance aux diplômés de Simplon. Le premier tente de communiquer avec les seconds, mais son boss est en conflit avec le ou la DRH et le temporise... – caricatural, mais c'est ce que j'observe de manière quasi systématique.

L'innovation sociale

L'innovation sociale est la capacité de créer des interactions avec le monde extérieur. L'entreprise de demain est empathique et le démontre à tous les niveaux, en interne comme en externe. Aujourd'hui, les silos la paralysent, empêchant les solutions, encore considérées comme à la marge parce que relevant des pôles RSE ou philanthropie, de se développer dans le *core business*. Or quand les sujets sont traités à la marge, l'impact social est faible. Quand je dis que l'engagement est stratégique, c'est que son retour sur investissement – en l'espèce, son impact – dépend de ses choix. Total, la première entreprise française, est à l'avant-garde de l'innovation sociale. Malgré ses activités polluantes et ses codes très *corporate*, elle innove en matière d'engagement.

Souffrant d'un manque de jeunes et de femmes dans ses chaînes de production, elle décide, en 2018, de faire appel aux écoles de production, des établissements qui offrent une troisième voie, entre l'apprentissage et le lycée professionnel. On y apprend un métier en fabriquant de vrais produits pour de vrais clients, tout en préparant un CAP ou un bac pro. Une solution pour sortir de l'échec, reprendre confiance en soi et s'insérer. Utilisant une pédagogie innovante, ces écoles visent à redonner du sens à l'action professionnelle de ces jeunes souvent en échec scolaire – le sens, tiens donc, nous y revoilà. Le taux d'employabilité à l'issue de la formation est de 100 %. Total s'est engagé à hauteur de 60 millions d'euros (ce qui est énorme dans le monde de l'innovation sociale!) pour permettre d'ouvrir 100 nouvelles écoles qui formeront 4000 talents. On imagine que les passerelles entre les talents et le recrutement seront bien vite établies pour permettre au groupe français de rentabiliser son apport. Total aurait pu ouvrir sa propre formation ou demander à l'État d'améliorer ses formations, mais son choix a été de financer une innovation sociale pour en collecter les bénéfices. Un bel exemple d'investissement rentable

générateur de *soft profit*, et un moyen pour les entreprises de progresser sur des enjeux clés. La Tech For Good, mouvement porté par des jeunes entrepreneurs qui se répand de plus en plus, semble être un point de jonction stratégique entre la jeunesse innovante et le monde économique. Son objectif est d'appréhender le numérique comme une opportunité pour résorber les inégalités puisque, à en croire la décennie passée, l'effort collectif nécessaire pour éviter que le numérique n'isole et ne divise est considérable. Pourtant, la Tech For Good y parvient : par exemple, Too Good To Go est une plate-forme ouverte aux restaurateurs pour vendre leurs invendus à bas coût ; Reconnect équipe les centres d'accueil sociaux de technologies pour mieux accompagner les personnes en grande précarité. Ainsi, ils facilitent la tâche administrative des travailleurs sociaux afin de leur permettre de se concentrer sur l'essentiel, le lien humain. La technologie peut diminuer la part de travail bureaucratique pour augmenter l'énergie consacrée à l'intelligence sociale. Malheureusement, elle a été plutôt dévoyée par les défenseurs de l'entreprise mondialisée ultra-compétitive. Il n'est pas trop tard pour changer.

L'atteinte des objectifs de développement durable repose plus que jamais sur la mobilisation de l'innovation et des technologies, en particulier digitales, au service du bien commun : *cloud*, *blockchain*, intelligence artificielle, impression 3D, etc. Ces outils contribuent cependant au meilleur comme au pire. Si des vies sont sauvées grâce à eux, d'autres sont détruites. De plus, le numérique est extrêmement polluant, tant pour son fonctionnement que pour la fabrication des équipements informatiques – deux problèmes que nos enfants auront à résoudre. Le réseau internet est composé de toute une série d'objets néfastes pour l'environnement, comme des ordinateurs, des câbles et des antennes. Cela représente 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre et l'empreinte carbone devrait doubler d'ici 2025¹. La chaîne de fabrication des équipements carbure aussi aux énergies fossiles pour l'extraction des composants, la fabrication des pièces détachées, l'assemblage du produit fini ainsi que pour les transports. Un iPhone contient des métaux aussi variés

1. Jean-Noël Geist, « La fin du charbon au menu du gouvernement allemand? », *The Shift Project.org*, 6 mars 2018.

que le tantale congolais, l'or australien ou le lithium bolivien. « Dans l'ère numérique, paradoxalement, plus on "dématérialise", plus on utilise de matière¹. »

La révolution technologique a poussé les entreprises à intégrer la pointe de l'innovation dans leurs produits, leurs procédés et leur organisation, considérant ces changements comme du progrès. Mais elles n'ont pas mesuré l'impact des liaisons internet sur l'écologie, ni celui de la digitalisation du travail sur leurs salariés : course au profit, perte de sens et augmentation de la défiance avec, pour conséquence, la connexion permanente qui pousse parfois les salariés à la rupture ou au burn-out. Il y a vingt ans déjà, les essayistes dénonçaient la dimension infernale que prenait le travail². Le capital humain s'étiolait, de nouvelles formes d'aliénation avaient surgi et les méthodes étaient de plus en plus oppressives. En 2020, on n'a toujours pas réussi à conjuguer bien-être et salariat.

1. « La pollution numérique, qu'est-ce que c'est? », *Greenpeace.fr*, 2016.

2. Alain Minc, *www.capitalisme.fr*, Paris, Grasset, 2000.

La réputation

Le *soft profit* le plus évident est celui de la réputation. Les entreprises ne peuvent plus agir sous les radars. Celles qui ont des méthodes de travail non respectueuses des droits humains – cela existe encore et n'est pas marginal –, celles qui sont connues comme de gros pollueurs, celles qui dérangent par des marques aux valeurs qui paraissent non inclusives, sont en pleine mutation. Elles l'ont d'ailleurs bien compris en préférant communiquer sur leurs engagements plutôt que sur leurs produits. BNP Paribas parle d'accès au logement ou de sport pour tous, Total, d'éoliennes, et les Galeries Lafayette se positionnent comme initiatrices de la transition responsable dans le secteur de la mode. La nouveauté? L'impératif d'authenticité. Les consommateurs-citoyens se sont dotés d'outils et savent *fact-checker* les annonces. Chacun est appelé à la responsabilisation individuelle: par exemple, il est incohérent de se mobiliser pour la cause des Ouïghours tout en continuant à consommer les produits des marques ayant des usines au Xinjiang. L'*empowerment* – qui signifie l'octroi de davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour agir sur les conditions

sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés – des citoyens grâce aux réseaux sociaux et aux outils technologiques est la garantie de la fin des *washings*.

La raison d'être

La tendance du moment, pour l'entreprise, est de s'interroger sur sa raison d'être. La loi PACTE, entrée en vigueur en 2019, a posé le cadre de ce qui fait une « entreprise à mission ». Elle prévoit la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité. En adoptant une raison d'être, l'entreprise évolue de son *what*, c'est-à-dire « ce que je fais », à son *why*, qui signifie « pourquoi je le fais », donc qui je suis. Cette modification représente un cap pour qui choisit de s'en saisir. On cite souvent le cas de Kodak, qui ne s'est pas concentré sur son *why* – apporter des souvenirs au plus grand nombre –, mais sur son *what* – des pellicules de nitrate d'argent de bonne qualité – et qui a, par conséquent, raté le virage du numérique. Les chimistes en chef n'ont pas laissé la place à une vision globale de leur rôle et, sans mission, la marque a déposé le bilan.

La mission d'une entreprise, illustrée par sa raison d'être, agit comme un mantra pour ses collaborateurs et ses parties prenantes. Le risque demeure de laisser planer une belle phrase dans les statuts sans savoir, ou vouloir, l'appliquer aux métiers du groupe. Mais restons optimistes, le *mission-washing* n'aura pas le temps de s'installer. Les garde-fous sont en place.

Coalitions

Après la quête de sens, le parcours naturel mène vers la quête d'impact. Comment savoir si nos actions ont un effet positif et si le ratio temps-argent investi est proportionnel au nombre de bénéficiaires? Lorsque j'étais lycéenne et que je militais au parti socialiste, je considérais ma rentabilité comme beaucoup trop faible, donc j'en suis vite partie. Il paraît qu'une personne sur cent à qui on distribue un tract prend le temps de le lire. Le reste part à la poubelle. J'ai participé à de nombreux combats : lutte contre les discriminations, contre le racisme et l'antisémitisme, contre l'homophobie, pour des projets écolo, pour le vote des jeunes – et j'en passe. J'ai rencontré beaucoup de militants et j'ai la plupart

du temps été déçue par leur conception de l'engagement. Ils trouvent leur satisfaction dans la révolte ; j'ai choisi de me positionner du côté des solutions. Je préfère l'action. Bien sûr, les deux profils sont complémentaires et la contestation est essentielle. Chacun peut trouver sa place en fonction de sa nature – que ce soit une personne physique ou morale –, son identité et ses envies. J'ai donc monté différents projets au sein de ma vie étudiante et professionnelle pour essayer de donner vie à mes idées. J'ai souvent découvert que d'autres associations ou entreprises sociales faisaient la même chose que moi, en mieux, et je les ai parfois rejointes. Dans le monde de l'engagement, la concurrence n'existe pas, il faut unir les forces. Parfois, j'ai baissé les bras en voyant le temps qu'il me faudrait et l'ampleur de la tâche que j'avais devant moi avant de produire un effet. J'ai laissé certains projets mourir avant d'avoir des bénéficiaires, j'ai perdu du temps sur des organisations et des organigrammes avant de pouvoir agir. Quand j'ai découvert l'entrepreneuriat social, j'ai été fascinée par la capacité des dirigeants à adopter un modèle économique et un développement de type start-up. J'ai compris que

j'étais restée en phase d'incubation et que je n'avais pas réussi à accélérer mes idées. Un incubateur est le lieu où l'on peut arriver avec une simple idée, ou un associé, ou même rien du tout, et être accompagné dans la création d'une structure. On y prépare un business plan, on y constitue des équipes. La plupart du temps, le produit ou le service n'est pas encore conceptualisé. Un accélérateur, lui, accompagne un projet entrepreneurial dans son changement d'échelle. Au sein de l'économie sociale et solidaire, des outils de mesure d'impact se développent pour évaluer ses bénéfiques. Une fois l'impact prouvé, l'objectif est d'aider le projet à ouvrir des antennes, à augmenter sa présence territoriale, à se développer. L'essaimage est la garantie de sa croissance, et donc d'un nombre de bénéficiaires accru. L'accélération, c'est la mission de la fondation La France s'engage, dans laquelle j'ai travaillé. Son postulat est de financer uniquement des structures qui ont fait leurs preuves et de les soutenir dans leur développement pendant trois ans. Dans ce cadre, j'ai rencontré les multiples obstacles auxquels sont confrontés les entrepreneurs et qui limitent leur marge de manœuvre : administratifs, politiques,

financiers, ils dessinent un parcours semé d'embûches qui empêchent, souvent, la liberté et la rapidité. Lorsqu'on aborde des sujets majeurs comme la réinsertion des anciens détenus, la formation des jeunes déscolarisés ou encore l'employabilité des adultes autistes, on touche à des thèmes transversaux qui concernent tous les acteurs et toutes les bonnes volontés. En participant au développement de nombreux projets dans le cadre de la Fondation, j'ai trouvé la clé de l'accélération : les coalitions. L'impact est en fait le résultat d'une chaîne de solidarité où chacun joue son rôle. Comme dans une course de relais où chaque participant est essentiel pour arriver à l'objectif. Au-delà des performances individuelles, c'est la manière dont est passé le relais qui détermine la victoire. Le passage de relais suppose que le coureur qui transmet ne se limite pas simplement à le jeter à celui qui le reçoit, mais garantisse une bonne réception. Réciproquement, celui qui reçoit ne doit pas attendre passivement le passage du témoin pour se mettre en route, mais l'anticiper et commencer à prendre de la vitesse afin d'être non seulement prêt à le recevoir, mais aussi pleinement opérationnel pour son bout de

course. Autrement dit, dans un contexte d'exécution de projet, être en mesure de jouer son rôle au moment où il le faut, afin que la « course » ne soit pas interrompue, ni même ralentie¹. Cette chaîne de solidarités permet à chacun de trouver sa place. Revenons à nos exemples : réinsérer les anciens détenus, former les jeunes déscolarisés, embaucher les adultes autistes. Quelques-uns se disent que c'est le rôle de l'État, d'autres, celui de l'entreprise puisqu'elle décide de ses embauches. Quand c'est le rôle de tout le monde, ce n'est le rôle de personne. L'État s'est dédouané de sa responsabilité en encourageant les entreprises, qui se sont elles-mêmes perdues dans les *washings*. Pendant ce temps, le citoyen a tenté d'innover et de s'engager sans avoir les moyens nécessaires pour produire un effet. On a laissé des pans entiers d'action sociale sans solution quitte à fracturer le pays et tuer l'espoir chez bon nombre de jeunes.

Pour obtenir un résultat, les coalitions sont un passage obligatoire :

1. Chris Hohmann, « Management de projet et la métaphore de la course de relais », *Nouvelle industrie.wordpress.com*, 27 octobre 2018.

1. L'État ne peut pas devenir un entrepreneur social.

Peut-être que l'utopie de la *Start-up Nation* plane encore dans certains esprits créatifs, mais la France, avec son droit administratif hérité de l'Ancien Régime et ses administrations centenaires, en est loin. Je me suis rendue à Tallinn et à Tel Aviv, deux capitales de *start-up nations*, et j'y ai observé de nombreux points communs. Ce sont deux pays jeunes : on peut dire que l'Estonie a 30 ans, tant elle a dû tout reconstruire à la chute du mur, et l'État d'Israël a 70 ans. Ces deux pays ne disposent pas de ressources naturelles et ont eu des enjeux de croissance similaires, avec un modèle ultralibéral. Enfin, leur population totale ne dépasse pas celle de l'Île-de-France. Pour une transposition à la France, on repassera. En revanche, une ambition en phase avec notre époque est celle de « l'État facilitateur », dans lequel l'organisation et les procédures des services déconcentrés doivent être orientées vers l'émergence, l'accompagnement et la concrétisation des projets. Cela implique toutefois que la décentralisation ne soit pas qu'un mot et que les élus locaux acceptent leur rôle d'intermédiaire et de garant. L'élu identifie un problème,

fournit des solutions, puis facilite leur mise en place et les rend accessibles au plus grand nombre.

2. L'entreprise ne peut pas résoudre des problèmes externes en interne.

Combien d'entreprises ai-je vu concevoir des appels à projet internes, porter des idées déconnectées de la réalité du terrain ou financer des associations lointaines juste pour se garantir un supplément d'âme? Bilan: zéro impact. Dommage, les sommes investies dans le *good* sont conséquentes: les dons des grands groupes se chiffrent en dizaines de millions; il n'y a malheureusement pas ou peu de résultat et le retour pour l'entreprise est souvent nul. Ce n'est pas un engagement rentable. Sans parler des multiples démarches pour améliorer le bien-être des salariés, comme les séminaires, les formations ou les baby-foot dans l'*open space*. Une petite fortune mal investie dans la noble ambition de remplir ses responsabilités éthiques et philanthropiques.

3. L'entrepreneur social ne peut pas tout faire.

Lorsqu'il a une idée visionnaire, qu'il fédère une équipe autour de lui, qu'il lève des fonds et démarre son activité, comment peut-on lui demander en plus de communiquer, notamment sur les réseaux sociaux, de pérenniser son modèle, de développer son activité sur le territoire et de trouver une autonomie financière? La tâche est injuste compte tenu de la mission accomplie pour le bien commun en palliant un service public défaillant.

Mes expériences sociales, associatives et politiques m'ont permis de dresser le constat qu'il fallait aider les acteurs à trouver leur place. J'ai donc décidé de consacrer mon temps à bâtir des coalitions et j'ai créé ma propre agence d'innovation, qui se place non pas du côté des acteurs, mais du côté des solutions pour bâtir des coalitions favorables à l'impact.

Je ne souhaitais pas démultiplier les initiatives, mais accélérer le développement de celles qui fonctionnaient.

Ma première coalition

Pour réaliser ma première coalition, j'ai choisi le délicat sujet des violences faites aux femmes. Véritable fléau de notre société, cette cause est systématiquement écartée des financements d'entreprise et elle est utilisée par l'État pour sa communication plutôt que pour participer sincèrement à la résolution du problème. Deux cent vingt-cinq mille femmes sont victimes de violences conjugales par an en France et 15 % des femmes subissent des agressions sexuelles au cours de leur vie¹. Le chiffre est constant et ne représente vraisemblablement qu'une frange de la réalité tant les plaintes – et les recensements – sont rares. J'ai donc décidé de partir de ce problème pour en accélérer les solutions. Évidemment, des dizaines d'associations existent déjà et font un travail de terrain remarquable. Certaines font du plaidoyer et de la politique, d'autres accompagnent les femmes. Encore faut-il que les victimes réussissent à demander de l'aide. Le problème des violences est éminemment complexe. Des organisations

1. HCE, « Où est l'argent contre les violences faites aux femmes? Colloque, rapports, appel. www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/ 8 avril 2019.

comme celles du docteur Pierre Foldes ou de la docteure Ghada Hatem-Gantzer¹ accueillent les femmes pour les soigner et leur sauver la vie. Elles placent les femmes au centre, et leurs besoins (médicaux, juridiques, psychologiques) autour. Ces solutions sont évidemment les bonnes puisque sortir des violences seule est une mission quasi impossible, plusieurs audits l'ont démontré. Même si ces lieux émergent et se développent grâce à l'énergie et à la force de leurs fondateurs, ils ne reçoivent que quelques centaines de femmes sur les centaines de milliers de victimes. Ce décalage s'explique par le manque de moyens des associations, ainsi que par le fossé existant entre la réalité des faits et les options disponibles pour s'en sortir. Une zone d'ombre empêche souvent proches, témoins et victimes elles-mêmes de trouver l'accès à la solution la plus adaptée. Ce constat, je le partage avec Diariata N'Diaye, une artiste qui met son talent au service de la lutte contre les violences depuis plus de quinze ans.

1. Pierre Foldes a cofondé, avec Frédérique Martz, Women Safe à Saint-Germain-en-Laye; Ghada Hatem-Gantzer a créé la Maison des Femmes à Saint-Denis.

Frustrée par la désinformation des publics accompagnés, elle décide de créer App-Elles, la première application à destination des femmes qui propose un moteur de recherche informatif et une carte de France des lieux d'accueil. On y trouve un bouton d'alerte permettant de prévenir trois proches de confiance en cas de danger. L'application, qui a vu le jour en 2015, génère également des écoutes sécurisées qui seront recevables au cours d'un procès pénal. Un bijou technologique, une pure innovation sociale. Elle a d'ailleurs été primée au CES de Las Vegas, l'un des concours technologiques les plus prestigieux au monde. Créée grâce aux financements personnels de sa fondatrice, App-Elles se développe depuis en système D grâce à deux développeurs qui investissent toute leur énergie dans le projet. Diariata travaille d'arrache-pied pour essayer de pérenniser son modèle et diffuser son application au plus grand nombre de victimes possible. Elle a un agenda de ministre – ce qui est assez commun chez les entrepreneurs sociaux –, mais avec une difficulté supplémentaire : les violences faites aux femmes, personne ne veut en entendre parler. Elles font fuir les entreprises au motif que le sujet n'est pas assez

« positif ». Le directeur de l'engagement d'une entreprise du CAC 40 m'a même dit un jour : « Ah non, les violences ce n'est pas pour nous, on préfère financer l'entrepreneuriat au féminin. » J'en garde un souvenir amer. J'ai donc décidé d'accompagner Diariata dans son aventure en faisant d'App-Elles la première coalition de mon agence. Diariata faisait face à deux problèmes : l'absence de modèle économique (elle passait ses journées à courir après les subventions afin de pérenniser les salaires de son équipe) et le déficit de notoriété de son application, qui l'empêchait d'être utilisée par un maximum de femmes. Gérée par une association à but non lucratif qui sauvegarde toutes les données – ce qui est essentiel pour que les entreprises privées ne les exploitent pas, et donc pour préserver les victimes –, sa solution fait office de service public et doit, de ce fait, être protégée.

Pour démarrer notre collaboration, Diariata m'a invitée à son action de sensibilisation auprès de trois classes de troisième, dans un collège de Bondy, où elle présentait à des jeunes de 14 ans des problèmes aussi complexes que l'excision, les violences familiales, sexuelles, ou le harcèlement. On entendait les mouches voler

malgré la centaine de participants. Un enfant sur cinq¹ est victime de violences au cours de son enfance, il y avait donc statistiquement des élèves concernés dans la salle. Je découvre également ce jour-là les talents artistiques de Diariata – je vous invite à écouter ses slams tant ils sont empreints de vérité et d’optimisme. Une fois la sensibilisation effectuée, un temps de parole permet aux ados de poser leurs questions. La première vient d’un jeune garçon: « Madame, si on viole sept fois une fille mais que la huitième fois, elle kiffe, est-ce que ça s’appelle toujours du viol? » Je m’enfonce dans ma chaise, ma gorge se noue. Je prends peur en entendant le ton sérieux et premier degré de ce collégien. Diariata répond avec aisance et habitude, je comprends que pour certains jeunes, c’est toute la terminologie qui est biaisée. Confondre viol et relation sexuelle est une habitude courante – et un peu provocatrice – chez pas mal de garçons. Je mesure alors l’ampleur du problème. En sortant, je me rends compte que ce qu’elle raconte à ces jeunes, toute

1. Caroline Mangez, « En France, au XXI^e siècle, un enfant sur cinq serait encore victime d’actes pédophiles », *Paris Match*, 2 décembre 2020.

notre société a besoin de l’entendre. J’ai moi-même appris beaucoup pendant cette intervention. C’est à ce moment que me vient l’idée du modèle économique: dupliquer cette prestation au sein des entreprises afin de sensibiliser, puis de former les managers à réagir aux violences. Puisqu’elles sont partout, allons les combattre partout! La semaine suivante, nous avons vendu une première journée de sensibilisation avec une formation à l’outil App-Elles et un accompagnement à lutter contre les violences à ENGIE, entreprise du CAC 40, dont les responsables du « réseau femmes » sont particulièrement avant-gardistes. Depuis, si Diariata fait deux sensibilisations par mois en entreprise, elle peut pérenniser son salaire et le sortir du budget soumis aux subventions.

Le deuxième enjeu est d’établir une stratégie de communication pour toucher une cible la plus large possible. Nous avons été surprises de susciter une telle empathie chez les acteurs économiques que nous avons tenté de convaincre de nous soutenir. Ils nous racontaient souvent une histoire très personnelle de violence ayant eu lieu dans leur famille ou leur entourage proche. À force de rendez-vous,

de discussions, d'échanges, nous avons réussi à produire une campagne nationale pour une diffusion à la télévision et sur internet sans aucun budget. Le secret : une coalition, demander à chacun un petit engagement en fonction de ses capacités. Une boîte de production nous a offert le clip, les chaînes de télévision et les régions, des espaces de diffusion, les influenceurs leur réseau digital. L'État traîne les pieds puisque App-Elles n'est pas encore proposé par les campagnes publiques, dont les outils sont terriblement lacunaires – le 3919, numéro d'urgence, est ouvert aux horaires de bureau du lundi au vendredi, comme s'il n'y avait pas de violences la nuit et le week-end.

De plus en plus de porteurs de projets sociaux ont compris l'intérêt de former des coalitions pour maximiser leurs effets. L'État ne se résout toujours pas à déléguer ses services publics. Les entreprises jouent le jeu, mais peinent encore à trouver le bon rôle. Augmenter l'embauche de publics diversifiés et favoriser la parité sont autant d'objectifs qui deviennent possibles avec les coalitions. Cela représente un outil de lobbying intéressant : en facilitant le travail de l'État, l'entreprise s'assure une

bonne réputation et de bonnes relations avec ses interlocuteurs publics. La coalition est le modèle vertueux le plus utile pour que chacun trouve sa place dans la chaîne sociale qui aboutit à l'impact.

Faites place aux diversités

En 2020, les discriminations sont encore nichées partout. L'État a failli dans ses objectifs d'égalité, et l'entreprise s'est souvent reposée sur des cultures patriarcales archaïques favorisant toujours les mêmes profils. Pour les sceptiques, un rapport du défenseur des droits le confirme :

Les personnes d'origine étrangère ou perçues comme telles sont confrontées à des discriminations dans tous les domaines de la vie quotidienne et à différentes étapes de leur existence : de l'école à la vie professionnelle, dans l'accès à un logement ou à d'autres biens et services, ou encore dans le cadre de leurs relations avec les administrations et les forces de l'ordre¹.

1. *Discriminations et origines: l'urgence d'agir*, rapport du défenseur des droits, juin 2020.

Ces vingt dernières années, ces situations se sont banalisées. Les résultats des études statistiques sont sans appel : les personnes ayant une origine étrangère ou perçues comme telles sont davantage exposées au chômage, à la précarité sociale, à de mauvaises conditions de logement et à un moins bon état de santé. Pourtant, il n'existe même pas de véritable politique publique dédiée à la lutte contre les discriminations raciales, alors qu'elles questionnent le contrat social lui-même. Le défenseur des droits évoque, à juste titre, un déni politique sur ces questions. Comment vivre dans une France où la devise *Liberté, Égalité, Fraternité* n'est plus en vigueur ? D'autant que c'est souvent l'État lui-même qui favorise ces manquements au droit. Les ressources humaines publiques sont fautives, par exemple : on trouve dans les recrutements une surreprésentation d'enfants de fonctionnaires et une relative fermeture aux enfants d'immigrés¹. Il y a aussi les violences policières, régulièrement ciblées. Il suffit d'ailleurs de regarder qui se fait contrôler dans la rue : demandez aux personnes de votre entourage combien de fois elles ont dû présenter

1. *Ibid.*

leur carte d'identité et comparez les scores. Mais la grande responsabilité de l'État se trouve au sein de l'éducation. Si l'école est pensée dans l'imaginaire républicain comme un puissant vecteur d'intégration, elle est responsable de discriminations, et parfois de formes de ségrégation. D'après l'enquête PISA 2018¹ menée par l'OCDE, la France est l'un des quatre pays dont le système scolaire est le plus inégalitaire. On a laissé se développer au sein de notre société ce que l'on appelle le racisme ordinaire, qui représente une atteinte profonde à notre pacte républicain et fragilise la nation en rendant instables des notions fondamentales comme l'égalité et la dignité.

L'ascenseur social est en panne

Selon Pierre Bourdieu, « le conservatisme pédagogique [...] est le meilleur allié du conservatisme social et politique² ». Ce n'est même pas la volonté

1. PISA : Programme international pour le suivi des acquis des élèves.

2. Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, « Autonomie du monde enseignant, une illusion », *Le Monde diplomatique*, n° 131, octobre-novembre 2013.

politique sous-jacente de conservateurs paternalistes qui bloque le changement, mais la lourdeur des organes de la République, la lenteur des évolutions et la rigidité du système. Notre système scolaire est à côté de la plaque sur la méthode et l'adaptation aux jeunes. Le résultat : un ascenseur social en panne et des résultats en matière d'égalité des chances parmi les pires d'Europe. En ce qui concerne l'évolution, il faut six générations en moyenne, en France, pour sortir de la pauvreté. La réussite des parents comparée à celle des enfants est l'une des plus corrélées d'Europe. L'égalité des chances est pourtant prévue à l'article premier de la Déclaration universelle des droits de l'homme : « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune. » Ce retard est lié à des phénomènes sociaux (ségrégation territoriale, inégalités) et à un système scolaire défaillant. Il creuse et crée de l'inégalité sans se moderniser ou penser la manière d'éduquer au XXI^e siècle. Selon Boris Walbaum, fondateur d'Article 1, l'une des associations pionnières de l'égalité des chances, il y a une erreur collective à penser la discrimination positive – basée

sur des quotas à l'anglo-saxonne – comme unique recours aux inégalités. Ce qu'il défend, c'est la discrimination négative. Les jeunes accompagnés par Article 1, placés dans la même situation que les autres, ont prouvé qu'ils réussissaient mieux. Leur taux d'employabilité est plus élevé et leur rémunération est de 17 % supérieure. En France, le sujet n'est en fait pas la discrimination positive, mais le rétablissement du mérite.

« Lorsqu'on organise une course, on offre le même sol à tous les coureurs. Si certains ont un chemin semé d'embûches, ils subissent une discrimination. La solution est alors de réparer leur chemin, pas de leur fixer une ligne d'arrivée plus proche¹. » La nouvelle frontière de l'égalité des chances, ce sont les *soft skills* – vous savez, ce sujet dont les recruteurs modernes raffolent. Ils englobent les compétences acquises en dehors de l'école, les savoir-être qui ne sont pas techniques : travailler en équipe, savoir écouter de façon active, communiquer de façon efficace, être créatif. Ces qualités

1. « Boris Walbaum, Article 1 ; “L'éducation est le lieu de l'inégalité” », podcast, *Influences*, 17 novembre 2019.

sont primordiales et seront de plus en plus cruciales sur le marché du travail de demain. De quoi s'inquiéter davantage de l'état des discriminations et de l'employabilité des personnes issues des diversités.

Sur le handicap

Plus de 12 millions de Français sont concernés par le handicap, soit un Français sur cinq environ. L'histoire de la relation française au handicap est basée sur la compassion et la protection, ce qui a permis de mettre en place des aides et un accompagnement, mais pas de penser un environnement adéquat. Il est temps de bâtir une société adaptée, qui fasse de la diversité une richesse et englobe les singularités – et non l'inverse. Le handicap renforce le collectif, y apporte un angle de vue différent, souvent passionnant, qui enrichit chaque personne qui s'y intéresse. La communauté nationale doit s'ouvrir, de l'école inclusive à l'entreprise inclusive, et considérer les personnes en situation de handicap comme des citoyens. Leur taux d'employabilité atteint seulement 3,6 % dans le secteur privé et 4,9 % dans la fonction publique, et elles connaissent deux fois plus le chômage. L'obligation

pour les entreprises de plus de vingt salariés de recruter 6 % de travailleurs handicapés n'est pas respectée. Les personnes handicapées ne sont pas visibles dans notre société. Pour preuve, elles ne sont que 0,7 % à la télévision¹ et leur représentation est stéréotypée: des hommes perçus comme « blancs », plutôt âgés de 35 à 49 ans et inactifs. Ils sont souvent en fauteuil roulant, tandis que les infirmités mentales, psychiques, visuelles ou auditives sont absentes.

Au sein de la vie professionnelle, ces personnes ne sont pas encore intégrées. Méfiance de la part des employeurs. Pourtant, le handicap n'est pas un désavantage en soi, c'est la personne en face qui en fait une difficulté. Une ancienne secrétaire d'État au handicap m'a confié un retour d'expérience choquant. N'arrivant pas à pousser les entreprises à agir sur la question de l'employabilité des travailleurs handicapés, elle s'occupait de faire du *matching* au cas par cas en contactant en direct un employeur pour lui proposer

1. *Rapport annuel 2019 : la représentation du handicap à l'antenne et l'accessibilité des programmes de télévision aux personnes handicapées*, CSA, juillet 2020.

des CV. Une ministre transformée en DRH de l'inclusion en somme. Elle me disait que c'était la meilleure solution pour obtenir un résultat. Vous imaginez ? Une ministre qui prend son téléphone et appelle individuellement des dirigeants pour les pousser à l'embauche ? Comment expliquer ce peu d'influence de l'autorité publique en la matière et la lenteur des patrons à avancer sur cette question ?

La société inclusive fait place à toutes les singularités et s'enrichit de la différence. À force de vouloir protéger les personnes en situation de handicap, nous les avons exclues par notre regard compassionnel. Heureusement, des dizaines de projets innovent sur la question. J'en citerai un qui m'a particulièrement bouleversé. C'est l'histoire du père d'un jeune autiste qui, le soir des 18 ans de son fils, est pris d'un vertige : la société n'est pas adaptée à son enfant devenu adulte. Que va devenir celui-ci ? Convaincu que l'emploi des autistes est non seulement possible, mais générateur de grands bénéfices pour l'entreprise et la collectivité, il crée l'association Vivre et travailler autrement, qui permet à une douzaine d'adultes atteints d'autisme lourd de travailler à mi-temps en milieu ordinaire et

de bénéficier d'un encadrement spécialisé tout au long de la journée dans un lieu de vie adapté. J'ai visité l'usine de produits laitiers¹ dans laquelle travaillent les douze premiers autistes bénéficiaires du programme, ainsi que la maison où ils vivent, à Auneau, en Eure-et-Loir. Le patron nous a dit qu'ils étaient ses salariés les plus productifs. Aucun absentéisme, pas de retard, un intérêt constant pour leur tâche et une concentration supérieure à la moyenne des salariés de l'usine. Les autres ouvriers sont très fiers de travailler aux côtés de personnes différentes et l'ambiance générale s'est améliorée depuis leur arrivée. Puis, en me rendant à la maison tenue par l'association, je découvre qu'un accompagnement logistique relativement simple une fois mis en place permet à ces autistes de se rendre au travail, de prendre leurs repas et de vivre une vie normale. L'une des accompagnatrices dit qu'elle « travaille au paradis ». Dans les centres traditionnels, les travailleurs sociaux doivent fermer les portes à clé et souvent attacher les autistes à leur lit pour

1. Il s'agit de l'entreprise Novandie, filiale du groupe Andros, pionnière dans la question du handicap.

les canaliser. Là, « il n'y a aucun besoin puisqu'ils ont leur travail qui les stimule ». Ils vont se promener seuls dans le village et font la cuisine. C'est une coalition qui a débouché sur un tel résultat : la pédagogie d'une association innovante, un village qui a mis à disposition un lieu d'accueil et une entreprise qui a permis l'embauche.

Les citoyens

La jeunesse est la génération de l'émancipation des diversités, elle revendique sa différence et en fait une force. Le *body positive*, cette tendance émergente sur Instagram qui consiste à montrer tous les corps, gros ou maigres, les imperfections ou les cicatrices, afin de valoriser toutes les beautés, en est un exemple. En cela, les réseaux sociaux sont un considérable progrès. Ils détonnent avec les magazines, vestiges décrypteurs de tendances, grâce à des comptes valorisant par exemple les diversités sexuelles, où les influenceurs revendiquent des codes radicalement différents. Cette jeunesse à l'héritage socioculturel lourd s'offense pour se défendre, se révolte pour agir. Nous avons en nous cette mission d'être intolérants à l'intolérance. La génération

des baby-boomers et leurs enfants, à qui l'on a fait croire à la méritocratie et à un vivre-ensemble à la française, doutent sincèrement de la gravité de la situation, et peu de politiques mesurent l'état de la fracture entre les communautés. Nous réconcilier est un enjeu majeur si l'on ne veut pas mettre en danger la nation tout entière. Des solutions pour remettre du bon sens dans les liens humains existent. Il faudrait commencer par en finir avec le déni politique et instaurer des mesures structurelles pour éradiquer le racisme ordinaire. D'ici là, nous pouvons toutes et tous être acteurs du changement. D'abord, il s'agit de changer de paradigme : établir définitivement que la diversité est notre force. La première évolution est celle des mots. La diversité est supposée représenter tout ce qui n'est pas « normal ». Je ne comprends pas bien quelle pauvreté d'esprit a pu animer ceux qui ont choisi de définir la « normalité ». Notre fonctionnement binaire a imposé une codification biaisée, de laquelle nous tentons lentement de nous extirper : les hommes et les femmes, les Blancs et les autres, les valides et les handicapés, les hétérosexuels et les homosexuels, les Français et les autres. Cette dualité

discriminante gomme la réalité des différences pour opposer des termes complémentaires. La réalité est un spectre sur lequel la liberté devrait permettre à chacun de se positionner. Ma génération est celle de l'acceptation de soi dans un cadre bien plus large que celui qui nous a été imposé jusqu'alors. Je n'ai pas franchi le cap de l'écriture inclusive dans cet ouvrage, sûrement par habitude, par réflexe ou par flemme. Mais quand je vois écrit « iels » pour désigner « ils » et « elles » à la fois, j'ai chaud au cœur et j'imagine que la langue sera l'ultime barrière du sexisme à faire tomber pour vivre enfin dans une société vraiment égalitaire.

En entreprise

La diversité accélère la performance, c'est prouvé. Le cabinet de conseil McKinsey¹ a analysé la place de la diversité dans le top management de 366 grandes entreprises de différents pays. Résultats ? Les entreprises affichant une plus forte égalité hommes-femmes

1. *Delivering through diversity*, McKinsey & Company, 18 janvier 2018.

voient leurs performances augmenter de 15 % par rapport à la moyenne nationale. Celles qui affichent une diversité ethnique et culturelle plus forte surperforment quant à elles de 35 % en moyenne. Inversement, les entreprises du quartile inférieur en matière de diversité (de genre ou ethnique) ont en moyenne des performances légèrement inférieures. L'entreprise hétérogène pratique l'inverse de la monoculture que l'on rencontre souvent en entreprise – mêmes origines sociales, mêmes écoles, mêmes ambitions et, du coup, même mode de pensée. C'est aussi plus de satisfaction pour les salariés : retours d'expériences et échanges culturels donnent la sensation d'évoluer dans un environnement ouvert. L'étude prouve enfin qu'un tel environnement de travail permet une meilleure résolution des problèmes et une meilleure identification des besoins du marché. Les études de la Harvard Business School¹ ont quant à elles montré que la diversité améliore la créativité d'une équipe et stimule l'innovation. L'exclusivité de genre ou de profil

1. Guillaume Alvarez, « Trois façons de favoriser la diversité... pour doper l'innovation », *Harvard Business Review*, 11 avril 2017.

mène au pire. La cheffe du service de presse de l'Élysée à l'époque où j'y travaillais se targuait d'avoir réussi à constituer une équipe sans hommes. C'était tout autant nocif que l'inverse. La parité est la première des diversités.

Génération sens

J'ai été diplômée du Celsa en 2015. Cette école de communication rattachée à la Sorbonne forme des générations de communicants et prépare aux plus hautes fonctions de communication *corporate*, notamment dans les grands groupes du CAC 40. Le taux d'employabilité à la sortie y est de 100 %. Pourtant, lorsque je retrouve les vingt-deux camarades qui constituaient ma promotion un an plus tard, je découvre qu'ils ont presque tous démissionné. Le motif partagé : leur travail n'avait aucun sens. Deux sont partis faire le tour du monde, certains sont devenus freelance, d'autres se cherchent, passant d'une entreprise à l'autre. L'une de mes camarades n'a pas obtenu de rupture conventionnelle car elle n'a pas osé la demander ; elle est partie du jour au lendemain tant elle ne supportait plus son travail. Elle a de la chance, son

conjoint paie le loyer. Pour les frais quotidiens, elle est ravie de marcher pour chaque déplacement afin d'économiser les frais du passe Navigo et préfère vivre de manière frugale tant qu'elle n'aura pas trouvé son envie professionnelle profonde, sa raison d'être à elle. En dix ans, la conception du salariat et de la sécurité de l'emploi s'est complètement transformée. Un jour où je tente de l'expliquer à un haut dirigeant, la réponse est formelle : « Mademoiselle, vous faites erreur. Jusqu'à 30 ans, la première motivation à rejoindre une entreprise est le sens. Après, c'est la capacité à obtenir un emprunt. Vous verrez en grandissant. » Bravo le dialogue. Je continue d'affirmer que les signaux faibles sont là. Écouter des consignes dénuées de sens, travailler en silo sans comprendre l'opération globale, sont autant d'aspects professionnels devenus intolérables. 81 % des salariés font du sens au travail un enjeu prioritaire¹ et 70 % des étudiants prennent en compte l'impact de l'entreprise comme

1. « Perceptions et attentes des salariés pour l'après-confinement », sondage IFOP, 4 juin 2020.

critère dans leur recherche d'emploi¹. Sans parler de la « génération Marche pour le climat », qui rejette la notion même de croissance.

De nombreux programmes ont vu le jour ces dernières années pour épauler les jeunes dans leur recherche personnelle et professionnelle. À une époque où ces deux mondes s'hybrident, avec l'émergence des réseaux sociaux et internet qui rend le travail possible à tout moment de la semaine, les quêtes convergent. Le réseau de bénévoles Makesense est né d'un groupe d'étudiants partis faire un tour du monde à la recherche de projets d'innovation sociale. Confrontés à l'envie d'aider ceux qui souhaitent marquer la société, ils créent Makesense pour accompagner les étudiants, les jeunes actifs et les professionnels en reconversion. Le sens va aussi au-delà du bénévolat pour s'insérer dans le salariat, On Purpose en est un exemple. Il s'agit d'une association qui soutient des actifs de toute profession et de tout âge dans leur reconversion. Les

1. Consultation nationale du REFEDD (Réseau français des étudiants pour le développement durable), enquête réalisée auprès de 50 000 étudiants, septembre 2020.

salariés démissionnent et suivent un programme pendant un an, alternant mise à disposition des compétences au profit d'un projet à impact et formations au développement personnel et au bien-être. Ce parcours innovant attire chaque année des milliers de candidats aux profils divers et se développe partout en Europe. Il prouve aussi que la démission ne fait plus peur. La start-up Vendredi permet de consacrer un jour par mois ou par semaine à un projet à impact. En aménageant des emplois du temps partagés, Vendredi offre une solution crédible aux entreprises qui souhaitent garder leurs talents. Les grands groupes eux-mêmes s'essaient progressivement au mécénat de compétences. Quelques-uns proposent des programmes de trois jours par an, dénués de sens et inefficaces. Se rendre trois fois un jour dans une association n'est d'aucune utilité ni pour celle-ci ni pour le salarié qui en fait l'expérience : un cadre débarque dans les locaux d'une équipe débordée, lui ajoutant une tâche plutôt que facilitant son travail. D'autres entreprises détachent des salariés pour un an : cette solution plus sensée se fonde sur le postulat de l'attachement du collaborateur à son statut de salarié. Mais les salariés en mécénat sont souvent confrontés

à un choc des cultures. Ils ne sont pas en phase avec le mode de fonctionnement très agile des structures de l'économie sociale et solidaire, ne savent pas travailler sans leur méthode habituelle et sont donc, il faut le dire, très peu productifs.

Nous sommes la génération défiance. Notre enfance et notre adolescence ont vu tous les mythes et toutes les croyances verticales s'effondrer. La confiance envers les entreprises a disparu, c'est la raison pour laquelle nous voulons être en capacité de comprendre et de mesurer notre action. Cette nation dans laquelle la société ne fait plus société – pour reprendre les termes de Yann Algan¹ – inspire aux jeunes une envie d'engagement. Les faits le prouvent : près d'un lycéen de terminale sur deux est bénévole². Ma génération dispose de nombreux moyens d'action. Il y a bien des façons de donner : partager des posts sur les réseaux sociaux, être bénévole de manière ponctuelle dans une

1. Yann Algan et Pierre Cahuc, *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Rue d'Ulm, 2007.

2. « Bénévolat, projets citoyens, élections... les lycéens veulent-ils encore s'engager? », enquête réalisée par le Cnesco (Conseil national d'évaluation du système scolaire), 2016.

association, prendre l'habitude de faire l'arrondi en caisse quand cela est possible, instaurer un prélèvement automatique mensuel (même d'une toute petite somme) vers un projet qui nous tient à cœur, ouvrir une collecte à destination d'une cause sur Facebook pour son anniversaire, s'impliquer en politique locale ou dans un collectif de citoyens, signer des pétitions sur *Change.org*, regarder une vidéo sur le média *Brut* pour se sensibiliser à des enjeux comme la prostitution des mineurs, ou uniformiser sa photo de profil en bleu pour faire pression face à la situation des Ouïghours en Chine. L'engagement est présent à chaque instant de la vie d'un jeune. Notre génération est dotée de moyens inédits qu'elle utilise en tant que salarié, consommateur et citoyen. Sur la question de l'écologie, l'acculturation est progressive, très lente dans certains cas, radicale dans d'autres.

Participons

L'âge d'or de la consultation

Nous sommes bien loin du temps où Ségolène Royal annonçait de la démocratie participative en 2007. Nous avons vu

l'échec de cette vision politique à grande échelle, notamment avec la Grande Marche, une consultation à travers le territoire qu'Emmanuel Macron avait lancée pendant sa campagne, dont les données se sont révélées inutilisables. Pour autant, ces dix dernières années, la démocratisation de la participation au sein de la société civile s'est développée au point de dépasser l'ambition politique de consultation citoyenne. Quand il s'agit de participer, il faut un processus ascendant – un collectif de citoyens, une plate-forme, une start-up –, et non descendant, comme la consultation citoyenne ou le budget participatif de la Ville de Paris, qui furent peut-être des succès de communication, mais des échecs en matière de consultation.

La participation fonctionne autour de communautés de valeurs. Le succès de *Make.org* est révélateur. Sa mission est de créer des consensus populaires afin d'amorcer la transformation positive de la société. En posant des questions simples et accessibles à tous, par exemple « comment agir ensemble, dès maintenant, pour l'environnement? », la plate-forme citoyenne recueille des avis et ouvre la voie de la coconstruction. Quelque

500 000 personnes répondent à la question – efficace quand on sait qu'un sondage traditionnel coûte plusieurs milliers d'euros et ne concerne que mille personnes en moyenne. Après les consultations, l'association organise des ateliers – du lien social – pour trier les propositions et transformer des idées en plan d'action. Parmi le demi-million d'idées, trois ou quatre sortent du lot: les plus likées, votées et partagées. En l'occurrence, il s'agissait de limiter les emballages, de favoriser les circuits courts et les produits de saison, et de diminuer les éclairages nocturnes. Cinq cent mille personnes, c'est plus que le nombre de Parisiens qui se sont déplacés aux urnes aux municipales de 2020. Les plates-formes citoyennes concurrencent le vote traditionnel et révèlent des perspectives et des besoins d'adaptation. Le bémol, avec la consultation, c'est qu'elle mène peu souvent à la réalisation. C'est le défi qu'il nous reste à relever: sonder pour exécuter. Les coalitions fournissent justement à chacun l'occasion de se positionner sur une chaîne d'actions et de rendre possible le changement.

Certains clients viennent voir mon entreprise sociale pour développer leur pôle RSE. Ce sont souvent des PME dont

le business fonctionne très bien, mais dont les salariés commencent à se plaindre. J'apprécie de travailler avec des entreprises à taille humaine où tous les collaborateurs peuvent se réunir pour dialoguer, partager et échanger. Les entreprises lancent donc un programme RSE pour satisfaire ce besoin émergent de leurs collaborateurs. Aucun d'entre eux n'a, jusqu'à présent, pensé à construire son initiative collectivement. Si les outils technologiques nous permettent aujourd'hui de donner la parole au plus grand nombre, la consultation au sein de communautés humaines telles que les entreprises reste relativement rare. La défiance y est si prononcée que plusieurs études ont montré que lorsque les salariés sont interrogés, ils ne disent pas la vérité.

Des initiatives voient le jour et auront, j'en suis sûre, un effet considérable. C'est le cas de Consommateur & Citoyen, un organisme qui aide les entreprises à retravailler leurs produits en acceptant de donner le pouvoir aux consommateurs. Un groupe de dix « conso-citoyens » référents étudie un produit en détail et négocie directement avec son fabricant pour faire évoluer son cahier des charges selon les attentes collectives. Ainsi, les

consommateurs s'impliquent dans la production et contraignent le fabricant à la transparence, mais aussi à des changements en profondeur. Le tout sous le contrôle de l'UFC-Que Choisir qui accorde son label à la clé.

L'entreprise, communauté innovante

Les relations humaines sont l'un des atouts majeurs du travail en entreprise. Elles génèrent du lien social, facteur de bien-être, et un sentiment d'appartenance, facteur d'épanouissement. Pour autant, dans l'entreprise multinationale ultra-libérale, la servitude volontaire atteint de tels niveaux que plus personne n'ose questionner les modèles actuels à voix haute. L'absence de questionnement crée des ruptures entre organisation et salariés, qui en viennent à quitter ce modèle protecteur plutôt que d'essayer de le transformer de l'intérieur. Évidemment, les entreprises n'ont pas attendu pour planifier des *afterworks*, mettre en place le *flex office* et tenter de créer du lien. Elles se sont même transformées sur le plan organisationnel, se dotant parfois d'un *happiness manager* pour planifier les apéros. Des sommes indécentes sont dépensées pour investir

dans les dernières tendances design d'espaces de travail, on offre le café, des corbeilles de fruits, on organise des soirées. Mais, trop souvent, au lieu d'améliorer le quotidien des salariés, ce type d'actions les asservit simplement davantage. L'effet paillettes ne fonctionne pas sur l'épanouissement durable. Ce qui marche, c'est de donner aux employés la possibilité de s'exprimer, de permettre la discussion et, de fait, la remise en question. Le défi, c'est de créer des communautés bienveillantes d'échange et de partage.

Une amie journaliste avait rejoint un média digital à succès racheté 25 millions d'euros par une grande chaîne de télévision. Pour compenser son salaire avoisinant le Smic, l'entreprise, qui croyait être à la pointe de l'innovation managériale (entreprise libérée, *flex office* sur canapé, pas d'horaires, apéros hebdomadaires et soirées à thème en tout genre), imposait un rythme si soutenu que mon amie n'arrivait plus à maintenir son équilibre entre vie professionnelle et personnelle. En essayant de créer des amitiés entre collègues à tout prix, elle ne faisait que prolonger les horaires de bureau. Cependant, ce qui consomma la rupture fut tout autre

chose. Un matin, sur le groupe Facebook de l'entreprise – où il était coutume de faire des blagues –, un salarié poste une photo de la cuisine, où une livraison de bananes a eu lieu. En légende: « Qui a dit qu'on n'aimait pas les Noirs chez...? » Effarée, cette jeune journaliste signale au PDG un acte raciste, imaginant que le licenciement serait naturel. Rien ne se passe. Le dirigeant convoque les deux parties: l'auteur des propos et mon amie, qui devient « une partie » alors qu'elle n'a fait que signaler un acte illégal. Il demande au salarié le motif d'un tel contenu et se satisfait aussitôt de sa réponse: « Une blague cautionnée par mon ami noir au montage. » Croire que cet exemple est marginal serait une erreur. Des histoires comme celle-ci, il y en a partout. L'entreprise doit être alignée avec des valeurs évidentes avant d'investir dans l'organisation ou le lien. Elle doit s'acculturer, écouter, comprendre et créer du dialogue. Ce jour-là, le sentiment d'appartenance de mon amie à cette entreprise a été rompu. Ce sentiment d'appartenance à un groupe dont on partage les engagements est un liant fort et nécessaire quand la fuite des talents vers un autre statut ou des entreprises à taille humaine se poursuit et devient critique pour les grands groupes.

Les affaires #MeToo et #BalanceTonPorc sont également de bons exemples de la large zone de tolérance de l'entreprise. Malgré leurs excès, elles ont révélé une faille dont toutes les entreprises sont victimes. Si le PDG ne peut pas contrôler les propos de ses salariés, il peut néanmoins afficher des valeurs, en être le porte-parole et les diffuser dans sa communauté. C'est ce qui s'est passé pour la marque de sous-vêtements Le Slip français, créée d'une fierté de produire local et d'affirmer le patriotisme économique. Un scandale a dévoilé une tout autre perception de la réputation de l'entreprise. L'histoire se déroule en plein week-end (hors de l'entreprise, donc), entre trois salariés qui décident de se voir pour une soirée sur le thème « Viva Africa ». Sur le compte Instagram personnel d'une employée, on la voit grimée en *blackface*, ce maquillage en noir du visage utilisé dans le théâtre pour caricaturer et moquer de manière raciste les Noirs jusque dans les années 1960. Dans la *story* suivante, le deuxième salarié, déguisé en « bamboula », cuisine un mafé. Enfin, le troisième s'affiche, déguisé en singe pour « honorer le thème ». Vidéos choquantes de trois personnes anonymes, publiées un samedi soir

sur un compte Instagram aux quelques centaines d'abonnés. Explicitement racistes, elles proviennent d'une personne physique, mais c'est Le Slip français que les collectifs de défense et autres indignés ont directement accusé. Le *bad buzz* dure des semaines et reflète un problème sous-jacent : l'entreprise donne l'image d'un patriotisme nationaliste en rupture avec les valeurs souhaitées. Les influenceurs qui ont pris part à la polémique l'ont fait pour deux types de raisons. Les plus convaincus considèrent tout naturellement que c'est l'entreprise qui est responsable de sa communauté ; les plus pragmatiques savent qu'en mettant la pression sur les entreprises, elles sensibiliseront enfin leurs salariés. Les réseaux sociaux sont une arme redoutable d'efficacité. Lorsque l'on est la cible d'un tir groupé de la sorte, le budget dépensé en communication de crise s'en souvient. À la suite du scandale, Le Slip français a mis en place au sein de l'entreprise un plan de sensibilisation organisé par SOS Racisme et son président Dominique Sopo, et le PDG a décidé de porter la parole des « patrons responsables et engagés » auprès des médias. Stratégie de sortie de crise ou transformation profonde à effet boule de neige ? Il faudra du

temps pour le savoir. L'entreprise, qu'on le veuille ou non, est perçue comme une communauté par l'opinion. Il est plus souvent question de ses valeurs que de ses actions – encore ces fameux *why* et *what*. Alors, remplaçons les *office managers* par des *commitment managers*, qui s'occuperaient des engagements de la communauté. La tendance émerge dans les grands groupes avec les *young leaders* ou les *women of*. Ce qu'il manque encore, ce sont des valeurs communes, qui se transmettent par des sensibilisations, des formations, des temps d'échange. Des actions dotées d'un triple avantage: elles conduisent à apprendre de nouvelles choses, elles créent du lien entre les employés, et elles permettent de « faire communauté ». Elles donnent au salarié la possibilité d'évoluer au sein d'un collectif bienveillant où l'on réfléchit et se remet en question.

Avec Diariata N'Diaye, nous initions des sensibilisations sur le sujet fondamental des violences. Alors, certes, on dénote un peu quand on arrive dans une tour du CAC 40. J'ai moins de 30 ans et je ne m'habille jamais corpo – depuis que je l'ai fait une fois pour présenter un plan stratégique devant un conseil d'administration

rempli de PDG et d'anciens ministres. J'avais répété la veille chez une amie qui m'avait dit: « Tu vas quand même pas y aller comme ça?! » J'avais un peu mal pris sa réflexion car je portais de superbes bottines rouges que j'adorais. Le lendemain, j'enfile ce qui ressemble le plus à un bleu de travail en mode « La Défense » et je me rends, non sans stress, à ce conseil d'administration. Je suis devant la porte, je tente de saluer les PDG qui entrent dans la pièce, mais en tendant la main, ce sont deux manteaux que je retrouve posés sur mon bras. On me prend pour l'hôtesse pendant qu'on serre la main à mon stagiaire de l'époque – un homme. Bienvenue au pays du sexisme ordinaire. Le seul réflexe vestimentaire que je m'impose, ce sont les talons. Je les ai adoptés quand je travaillais à l'Élysée, car sans hauteur, autorité zéro. Je serre aussi la main des vieux messieurs de toutes mes forces, ça permet instantanément d'équilibrer le rapport. Surtout en politique. J'espère que ces réflexes de survie n'auront bientôt plus de raison d'être. Fin de la digression. Lorsque nous arrivons en entreprise pour parler des violences faites aux femmes, ça fait toujours un drôle d'effet. Il y a malheureusement une majorité de participantes, mais

on y trouve des niveaux de compétences très variés. Nos interlocuteurs voient bien l'intérêt, le *soft profit*, de l'organisation d'un tel événement. Dans un scénario optimiste, l'entreprise peut sauver des vies en se positionnant en dernier rempart, en tiers de confiance, pour une femme victime de violences. Dans un scénario pessimiste, un enjeu de performance se pose. Le harcèlement, les violences physiques ou sexuelles empêchent les femmes de mener à bien leur activité. Nous formons ainsi des centaines de managers aux réponses à apporter à une collaboratrice qui en est victime. Les salariés découvrent aussi, en suivant notre formation, que leur entreprise se préoccupe de cette cause, placée au cœur des priorités des Français. D'après le baromètre Kantar 2020¹, un Français sur deux a été témoin de violence envers les femmes. Face à ces situations, les Français se sentent mal ou peu armés pour réagir : 60 % d'entre eux trouvent difficile de savoir quel comportement adopter en entendant des bruits de violence chez les voisins ou en découvrant qu'une femme est victime de violences conjugales. Ainsi,

1. Baromètre de l'observatoire Priorité femmes, Fondation des Femmes et Kantar, 2020.

par une sensibilisation, l'entreprise répond à un enjeu majeur de société en finançant une association qui se bat depuis quinze ans pour la défense des victimes. Mais qui, au sein de l'entreprise, peut jouer ce rôle et avoir la capacité à mobiliser, encourager et créer du lien au sein de ces communautés ?

Les introvateurs

Ce qui m'inquiète dans ma génération, c'est l'égoïsme. Avoir trouvé son chemin, vivre en pleine conscience et aligné à ses valeurs est le plus bel objectif à atteindre. Pour autant, le choix de vie individuel n'est pas toujours accompagné d'un engagement pour la communauté. Les vrais courageux sont ceux qui vont dans l'ancien monde pour le transformer. C'est ce que j'essaie de faire. « C'est plus facile de partir faire de la permaculture dans le Cantal ou de s'installer dans les laboratoires d'innovation du Silicon Sentier¹. » Il est plus délicat de convertir les « contents du système ». Il y a des militants du progrès au sein de toutes

1. Gildas Bonnel et Geneviève Féron « RSE : quelles sont les dérives du système ? », podcast *L'ADN*, 21 février 2020.

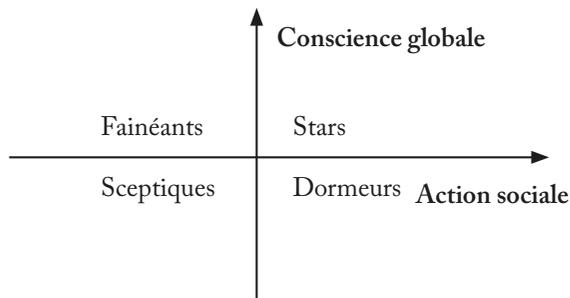
les générations, nos grands groupes en regorgent également. Je les repère tout de suite quand je les rencontre : on les appelle les introvateurs. Le terme a été théorisé par la *Harvard Business Review France*¹ pour désigner une nouvelle génération de leaders : ces salariés plus conscients, plus proactifs, qui vont transformer l'entreprise de l'intérieur. C'est justement une introvatrice qui m'a ouvert les portes des entreprises du CAC 40 pour les sensibiliser aux violences faites aux femmes. En mal de sens dans le gigantesque service communication d'une grande entreprise, elle s'est créé progressivement un statut à part : « directrice culture et communautés ». Un énième *bullshit job* qui ne veut rien dire ? Bien au contraire, une fonction sur mesure pour une introvatrice qui a progressivement réussi – grâce à vingt ans d'ancienneté et à de bons réseaux dans l'entreprise – à injecter du sens à son action. On repère souvent les introvateurs à leur nom de poste un peu fumeux, mais quand ils se mettent au service des autres,

1. Fernanda Arreola et Gregory Unruh, « Les "introvateurs sociaux", une nouvelle catégorie de leaders au service du développement durable », *Harvard Business Review France*, 13 août 2019.

ils peuvent transformer l'entreprise. L'idée est toujours la même : regarder son organisation et commencer par modifier l'interne, c'est-à-dire les comportements individuels, avant de faire des discours ou des rapports RSE. L'outil de ces leaders, c'est l'innovation sociale. En utilisant les stratégies, en prenant l'entreprise comme terrain d'innovation, ils améliorent la performance sociale. Et les résultats suivent : meilleure performance, plus d'engagement et donc développement de *soft skills*, bien-être au travail, lien humain, communauté de valeurs, qui conduisent à un engagement externe fort et ainsi, au respect de la mission. Quand les introvateurs prennent le pouvoir, ils font rayonner l'intelligence sociale. Prenons l'exemple d'une banque qui suivait l'objectif, commun dans son secteur, d'encourager les clients à maximiser leur crédit, jusqu'à ce que ses salariés comprennent que les gros emprunts mettaient les emprunteurs en danger en cas de changement de situation personnelle ou des conditions de marché. La banque a donc commencé à fournir des conseils à ses clients, à faire de l'acculturation et de l'éducation financières pour donner le savoir-faire et les outils afin de les responsabiliser. Grâce à cette stratégie,

elle a augmenté son chiffre d'affaires tout en minimisant ses risques. Sortir du tout commercial dans la stratégie externe et interne de l'entreprise est aussi l'enjeu du moment, et l'intelligence sociale peut être cultivée à tous les niveaux.

Les introvateurs sont répartis en quatre catégories par Fernanda Arreola et Gregory Unruh¹:



Les quatre catégories de salariés

L'action sociale signifie intégrer l'intelligence sociale dans son processus décisionnel. La conscience sociale est le degré de connaissance d'un employé en matière d'engagement en général, et plus particulièrement sa capacité à estimer si son

1. Fernanda Arreola et Gregory Unruh, « Les "introvateurs sociaux"... », 2019, art. cit.

comportement est en phase avec la stratégie et les objectifs globaux de l'entreprise dans le domaine.

La partie inférieure gauche est peuplée de gestionnaires qui ne croient pas aux valeurs de l'engagement. En haut à gauche, on trouve les « fainéants », ceux qui mesurent la valeur, soutiennent la stratégie et les objectifs, mais pour diverses raisons ne prennent pas de décisions en ce sens. En bas à droite, les dormeurs : ils ont en eux l'intelligence sociale, mais ne font pas le lien entre leurs efforts et la stratégie de l'entreprise. Enfin, les stars, donc les introvateurs, en haut à droite, comprennent la valeur de l'intelligence sociale, reconnaissent son intégration à la stratégie générale et l'incorporent activement dans leur activité. L'objectif de l'entreprise est de donner les clés à cette dernière catégorie afin qu'elle puisse la transformer, réveiller les dormeurs et les fainéants, et ignorer les sceptiques qui se contentent de l'ancien monde. Cette approche doit se propager bien au-delà des pôles RSE et développement durable, elle doit pénétrer tant dans les comités exécutifs et les directions stratégiques que dans les métiers cadres et les employés.

Les introvateurs peuvent devenir les porte-parole de la transformation. À la demande de notre client, une PME de 150 salariés travaillant dans les métiers de l'eau, nous sommes partis à leur recherche. Nous avons repéré lors d'un séminaire sur le développement durable celles et ceux qui semblaient sensibles à et motivés par la question. Nous les avons également invités à nous rejoindre s'ils le souhaitaient et, avec dix volontaires, nous avons créé un comité RSE. Le hasard a fait qu'un seul poste de direction s'est retrouvé dans ce groupe, la DRH. Le reste était assez représentatif des métiers de l'entreprise : techniciens, assistants administratifs, communicants, etc. Ce comité a tracé une feuille de route en prévoyant de faire voter l'intégralité des salariés deux fois par an sur l'allocation des budgets afin de rendre le projet le plus participatif possible – le comité exécutif n'est décisionnaire que sur le montant global alloué au comité RSE. Après quelques mois, j'ai découvert que celui-ci avait instauré, en plus de sa réunion mensuelle, un déjeuner hebdomadaire pour discuter de projets solidaires. Chacun devait venir en ayant fait des recherches sur un sujet et le déjeuner servait de temps d'échange, de *brainstorming*

sur l'évolution sociale et environnementale de leur entreprise. Au-delà du lien que cela a permis de créer, le comité RSE a immédiatement souhaité impliquer les salariés restants dans la décision. Notre travail a été simplement de repérer les introvateurs, puis l'énergie et la créativité se sont mises en place. C'est plus difficile à conceptualiser pour des entreprises de grande taille à l'échelle de dizaines voire de centaines de milliers de salariés, mais les outils digitaux permettent de créer une cohésion, et le fonctionnement en services permet de scinder l'entreprise en communautés de valeurs et de responsabiliser ces groupes sur des sujets donnés. Si l'entreprise prouve sa capacité à faire évoluer ses talents au sein de collectifs bienveillants où la hiérarchie n'est plus asservissante mais libératoire, où le management repose sur la confiance, où l'on a la possibilité d'exercer un métier qui a du sens et qui répond au besoin d'équilibrer vie professionnelle et personnelle, on peut imaginer que la jeune génération cessera de tourner le dos à l'entreprise. Changer les pratiques prend du temps, mais c'est indispensable pour constater une influence positive sur le bien-être des collaborateurs. Moins rapide que l'achat

d'un baby-foot, et peut-être moins visible, mais bien plus efficace ! Cela favorise une implication plus importante et une meilleure rétention des talents. La route est encore longue : seulement 9 % des salariés se sentent activement engagés dans leur entreprise¹.

L'engagement stratégique

L'opportunité de la dette

La crise du Covid-19 est arrivée dans un contexte de surendettement et a engendré une baisse de recettes sans précédent. La dette s'est toutefois illustrée comme un outil de sortie de crise. D'après l'économiste Anne-Laure Kiechel², la crise comporte trois phases. La première est la réaction à l'arrêt brutal de l'économie. Comment mettre en place des mesures d'urgence pour soutenir les ménages et les entreprises ? C'est ce que le gouvernement a fait en versant le chômage partiel à tout salarié dont l'activité

1. *State of the Global Workplace*, rapport Gallup, 19 décembre 2017.

2. Anne-Laure Kiechel, « Des milliards pour quoi faire », Les Napoléons, discours inaugural, juillet 2020.

était en pause. La deuxième phase, celle dans laquelle nous sommes actuellement, est la plus dangereuse et la plus décisive. Elle représente la phase de transition entre l'économie d'aujourd'hui et celle de demain. Dans cette phase, l'on distingue deux types de dette : la bonne et la mauvaise. La bonne générera une transition profitable, tandis que la mauvaise sera uniquement constituée de pertes. Plus que jamais, les faibles taux d'intérêt ont permis de faire appel à la dette comme outil, mais il faut qu'elle soit pertinente. Si l'investissement n'est pas bon, les conséquences seront le retour à une politique d'austérité qui conduira à une hausse d'impôts ou à une baisse des investissements sociaux. La troisième phase est celle d'une économie reconstruite sur de nouveaux piliers. Bien utilisée, la dette peut créer un cercle vertueux et une marge budgétaire permettant de rembourser. Concrètement : profiter des crises pour remodeler notre modèle économique autour de nouveaux besoins ou pour s'aligner à nos valeurs en investissant pour la défense de l'environnement, pour la mixité et contre les inégalités. Cet enjeu de planification est le plus important pour créer une dynamique vertueuse qui autorisera le remboursement de la dette.

Selon de nombreux économistes, la transition écologique semble être l'investissement le plus rentable, tant il est créateur d'emplois et de nouveaux modes de vie et de consommation. Relocaliser et transformer, voilà une répartition fructueuse du PIB. Au-delà de l'enjeu vital pour la survie de la planète, la finance verte peut être opérée par les agents publics et privés et représenter la meilleure fenêtre pour sortir de la crise. Il y a des freins à cette vision, encore considérée comme utopique par certains. Tout d'abord, un problème de volonté politique. Dès la première réunion de son jeune gouvernement, le Premier ministre Jean Castex a présenté « l'objectif 600 jours », qui pose la question : « Comment terminer le quinquennat dignement et permettre la réélection du président ? ». Ces objectifs empêchent la vision durable, qui nécessite des engagements et des résultats sur les long et moyen terme. Le calendrier politique, hérité du général de Gaulle mais largement amendé par le passage au quinquennat, rend court-termistes les politiques publiques. Je l'ai constaté en cabinet présidentiel, en campagne électorale aussi. On se demandait comment trouver la mesure choc dont les effets seraient rapidement

palpables. On se demandait comment proposer des annonces sexy, mais pas trop précises non plus pour ne pas être bloqués une fois l'élection gagnée... Les politiques ne sont pas vraiment responsables de cette fatalité calendaire, ils en sont plutôt victimes. Modifier le fonctionnement institutionnel d'une présidence, en passant au septennat unique, permettrait des investissements durables et profitables. Cependant, le cadre institutionnel est encore secondaire par rapport au déficit de confiance. Cette vision court-termiste est un corollaire de la défiance des Français envers leurs élus. Si on ne sait pas ce qu'il se passe tout de suite, on croit qu'il ne se passe rien ou qu'on favorise « les autres ». Le milieu économique a également sa part de responsabilité, exponentielle. Il commence – lentement mais sûrement – à prendre conscience de la rentabilité des investissements *green*... quel dommage de prendre autant de temps à bâtir cette nouvelle économie. La période qui nous attend peut être meurtrière ou solidaire, créatrice ou destructrice d'emplois, visionnaire ou austère. Cette décennie est notre seule et dernière fenêtre de tir pour rendre effective notre lutte contre le réchauffement climatique. À partir de 2030, les

effets seront irréversibles¹. Le frein principal n'est pas technique, il est politique et économique. Les solutions foisonnent à tous les niveaux de la société, au sein de l'entrepreneuriat *green*, au sein de nombreuses TPE et PME qui ont un mode de fonctionnement innovant et responsable. Dit ainsi, le choix entre sauver la planète ou instaurer plus d'austérité paraît évident, mais, aussi étrange que cela puisse paraître, il ne l'est pas forcément. La relance pourrait se solder par un échec, comme en 2008. Au-delà de la vision macroéconomique, l'enjeu est individuel, il concerne chacun d'entre nous dans nos manières de consommer, d'appréhender et d'affronter les crises. Cette période troublée est une opportunité inédite pour se réapproprier notre destin. On a vu l'école se faire à distance sur des sites internet américains comme Zoom, et les GAFAM récolter des milliards de données attendant à notre santé et à nos modes de vie! Ce nouveau monde dirigé par une poignée d'entreprises américaines ou chinoises est insoutenable. Paradoxalement, la

1. Rapport du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), 2018.

dette devient notre chance de proposer aux générations futures une planète soutenable.

La préparation aux crises

En gestion de crise, on apprend à détecter les signaux faibles, ces petits indicateurs peu visibles au départ qui annoncent que quelque chose ne va pas. Les grands groupes ont des services de veille stratégique, ainsi que des consultants onéreux pour se préparer aux crises éventuelles. Le PDG de BNP Paribas se félicitait post-confinement d'avoir, grâce à une transition digitale d'ampleur conduite sur les dix années précédentes, bien préparé son entreprise à la crise et de ne subir qu'une perte de chiffre d'affaires acceptable. Cette transformation digitale relevait d'un poste de dépense pour les entreprises avant de s'avérer génératrice de nouveaux revenus. La transition écologique suit le même processus. Les investissements d'aujourd'hui permettent de se préparer à la crise de demain. Là, on ne parle pas de signaux faibles, mais d'une alerte planétaire, notamment avec le GIEC, institution onusienne mise en place par les États eux-mêmes avec

la vocation d'analyser le réchauffement climatique par des synthèses de travaux scientifiques. On peut donc considérer que tout ce qui fait l'objet d'un consensus dans les rapports du GIEC peut être tenu pour une certitude. Pourtant, ni les nations, ni les grands groupes n'ont pris la mesure de l'ampleur des dégâts. En 2018, le rapport déjà cité a affirmé que la concentration de l'atmosphère en CO₂ est plus élevée qu'elle ne l'avait été sur les huit cent mille ans antérieurs. Cette augmentation entraîne un changement climatique dont l'une des caractéristiques est l'augmentation de la température moyenne de la planète. Il en résulte des catastrophes naturelles (comme les incendies dévastateurs de 2020 en Australie et en Californie), et des régions entières sont rendues peu à peu non habitables, au point que l'on s'attend, d'ici 2050, à un milliard de réfugiés climatiques. Malgré ces données alarmistes, les boomers¹ continuent à déterminer les priorités de notre monde et Alain Finkielkraut se permet de dire qu'entre Donald Trump

1. Ne pas confondre avec les « baby-boomers » (une tranche d'âge). Les boomers sont des baby-boomers réacs qui refusent de comprendre le monde d'aujourd'hui (peut inclure des gens plus jeunes).

et Greta Thunberg, « c'est la peste ou le choléra¹ ». Le rapport du GIEC l'indique clairement : les effets du dérèglement climatique observés aujourd'hui ne sont que la bande-annonce de ce qui nous attend dans les décennies à venir si rien n'est fait pour limiter la hausse de la température moyenne mondiale. Heureusement, la jeunesse du monde est mobilisée pendant que les boomers continuent à polluer.

L'Europe a montré sa puissance dans sa gestion de la crise du Covid-19. À quand un *Green New Deal* européen avec un budget conséquent qui permettra la neutralité carbone d'ici 2050 ? Du côté des entreprises, un changement net de paradigme est en cours. Il passe par les investissements mais aussi par la prise de conscience de leur impact. D'après une étude du BCG (Boston Consulting Group), on est passé de l'ère du TSR (Total Shareholders Return) à celle du TSI (Total Social Impact), c'est-à-dire du retour sur investissement pour les actionnaires aux conséquences sur la société. Je trouve ce constat très optimiste face à la réalité de terrain. Les engagements RSE

1. « Le tournant écologique », *Répliques*, France Inter, 1^{er} février 2020.

manquent encore de structuration et de cohérence globale. Parfois, les entreprises sont plus audacieuses et créatives que les États. C'est le cas notamment lorsqu'elles s'allient autour de projets ambitieux comme l'ETC (Energy Transitions Commission), une coalition de dirigeants et dirigeantes du monde entier du secteur de l'énergie – producteurs, industries à forte consommation d'énergie, fournisseurs d'équipements, acteurs financiers et ONG environnementales – qui s'engagent pour une économie mondiale zéro carbone. En matière de coût, cela représenterait entre 1000 milliards et 2000 milliards de dollars par an d'investissements sur le plan mondial, mais régulerait les pertes engendrées par le dérèglement climatique qui a déjà coûté à l'Europe et aux États-Unis au moins 4000 milliards de dollars et accru la pauvreté dans les pays tropicaux de 5 %¹. Les arguments économiques sont bien présents. Les entreprises commencent à prendre conscience de la clé de la transformation: l'interdépendance, l'idée que nous sommes tous – au sens de tous les

1. Jean-Noël Geist, « La fin du charbon... », 2018, art. cit.

êtres vivants – interconnectés et dépendants. Cette interconnexion inclut nécessairement les générations de demain, à qui l'on ne peut pas laisser un monde pareil.

La mesure d'impact

Jusqu'à récemment, on se refusait à calculer le retour sur investissement du don puisqu'on considérait les fondations d'entreprise comme des « suppléments d'âme », et la culture des effets était absente. Peut-on imaginer une entreprise qui n'évalue pas ses placements? Impossible. Depuis quelques années, la culture de l'innovation s'est invitée au sein de l'écosystème de l'engagement pour le faire évoluer. Les fondations demandent une étude d'impact des projets avant de les financer et les pôles de dons au sein de l'entreprise se questionnent sur l'efficacité de leurs libéralités. J'ai conseillé plusieurs organisations qui accordaient des chèques de 3000 à 5000 euros à peu près à tous les organismes en demande qui passaient au lieu de concentrer leurs faveurs sur quelques projets stratégiques – la garantie d'avoir un impact égal à zéro: des millions étaient dépensés sur l'année, mais personne n'en tirait profit. L'impact, c'est ce qui est dû

ou attribuable à notre action. Il peut être positif, neutre ou négatif, souhaité ou subi. Le mesurer est un pas supplémentaire vers l'hybridation de l'économie traditionnelle et de l'économie sociale et solidaire.

L'argent dépensé en RSE et autres engagements se compte en dizaines, voire en centaines de millions. Il est temps d'en déterminer l'effet avec des indicateurs précis et complets. Les cabinets de conseil ont bien compris la tendance et développent tout un panel d'outils pour jauger l'action de l'entreprise. Ce n'est pas nouveau : depuis 2010, les entreprises cotées en Bourse avec un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros ou une masse salariale supérieure à 500 employés ont l'obligation de publier un rapport RSE.

Accélérer les solutions

La pandémie du Covid-19 a démontré la dimension politique de l'entreprise au point de la confondre avec l'État et de lui apporter plus de crédit pour résoudre la crise sanitaire¹. En se montrant utile à

1. 62 % des Français font plus confiance à l'entreprise pour résoudre la crise sanitaire qu'à l'État. Baromètre Odoxa-CGI avril 2020.

tout prix, l'entreprise a enfin bouleversé les thèses du tout profit pour se penser au prisme de l'utilité sociale. C'est le cas de LVMH, qui a su produire du gel hydroalcoolique plus vite que l'État. La communication des sphères publique et privée a également été d'une étonnante similitude¹ : chacun communiquait sur l'intérêt général et la publicité a été complètement mise sur pause. La crise a été un révélateur du rôle de chacun et du décalage entre la réalité factuelle et l'organisation des organes de la société. L'Entreprise-providence est conceptualisée depuis la crise économique de 2008. En 2015 aussi, les grands groupes se sont engagés pour les migrants plus vite que les États. La providence se déporterait ainsi, après s'être déplacée de l'Église à l'État, vers l'entreprise, en réponse aux défaillances de la puissance publique. La substitution est en cours : 84 % des Français pensent que l'entreprise peut proposer du matériel médical permettant de mieux se protéger et 72 % pensent qu'elle pourrait faciliter certaines

1. Raphaël LLorca, « Le monde d'après : l'Entreprise-providence ? », *Jean-Jaurès.org*, 18 mai 2020.

démarches administratives (fiscales et autres)¹. L'entreprise peut résoudre les crises et participer au bien-être collectif, de ses salariés d'abord, de ses parties prenantes ensuite, mais également de l'ensemble de la société. Elle a cette responsabilité et l'assume de plus en plus.

Le temps est venu d'accélérer. Après la philanthropie, le *greenwashing*, la RSE, l'heure est à la transformation stratégique et à l'implication des collaborateurs. Le cadre législatif a été posé pour favoriser la transformation réelle des entreprises en établissements à mission. Cette réforme innovante, gage de sens, devra être mise en œuvre sous peine d'être considérée comme le « *bullshit* de trop » pour les talents et les parties prenantes. Accélérer, c'est aussi garantir la rentabilité des investissements.

Le service public de l'engagement

Sur la dimension sociale de son action, l'État semble vouloir garder le monopole de l'intérêt général, mais il ne sait plus répondre aux attentes collectives. Il se fait devancer par des innovations qu'il peine à

1. *State of the Global Workplace*, 2017, rapport cité.

intégrer dans son système. Pour nombre d'entre eux, il faut le dire, nos services publics sous-performent. C'est sûrement la raison pour laquelle ils ne sont plus en situation de monopole. Ils sont concurrencés par les entreprises, par les associations et par l'action même de chaque citoyen. Si l'État acceptait de déléguer une partie de sa compétence pour des sujets clés comme l'accueil des réfugiés ou l'alimentation biologique, il y aurait moins de champs lacunaires.

Les pouvoirs publics ont pris leur temps pour le comprendre, mais il est désormais incontestable que le numérique touche aux fondements de notre société, qu'il la modifie en profondeur, tant dans son essence que dans son fonctionnement. Le risque est d'arriver à une situation de substitution à l'État de la part d'un GAFAM ou d'un BATX (les géants chinois). Deux modèles – celui du privé, en particulier quand il s'agit d'innovation, et celui du public – cohabitent mais se connaissent mal. En effet, le panel de technologies à notre service permet à chacun d'agir à son niveau, dans son domaine, pour soutenir l'intérêt général. Pourtant, les innovations sociales n'atteignent pas encore une envergure à la hauteur des enjeux de société.

Prenons l'exemple de Paul Duan, un entrepreneur qui crée un séisme politique et administratif quand, en 2014, à tout juste 23 ans, il demande au président de la République de lui communiquer les *data* de Pôle emploi. Ce jeune talent, revenu de la Silicon Valley pour se rendre utile à son pays en contribuant au bien commun, est persuadé que les algorithmes peuvent faciliter le retour à l'emploi. Le président François Hollande et son ministre de l'Économie de l'époque, Emmanuel Macron, osent le partenariat. Ils signent un transfert des données de Pôle emploi (anonymisées, bien sûr) pour voir de quoi l'ONG fondée par Paul est capable. Un engouement pour le projet se développe au sein de la Tech, des privés, de l'administration et même des médias grand public sur le ton de: « Un jeune entrepreneur et l'État vont bosser ensemble! Quelle innovation! » Mais, très vite, les médias délivrent un récit faux et injuste: « Le jeune génie n'a pas réussi sa mission. Il n'a pas résolu le chômage alors qu'il avait un an pour le faire. » Comme si un jeune entrepreneur allait résoudre seul ce problème si complexe et multi-dimensionnel. Ce que les journalistes ont oublié, c'est qu'en un an, l'ONG a aidé

150 000 personnes à revenir à l'emploi. C'est loin d'être négligeable. À l'image de Paul, cette génération s'empare des services publics, y apporte un regard critique et propose une nouvelle feuille de route. Pour l'heure, l'ouverture des services publics aux innovations sociales est anecdotique. J'en fais moi-même l'expérience: il est beaucoup plus simple de les implanter au sein d'une entreprise – plus agile et volontaire – qu'au sein de l'État. Cette ouverture doit d'ailleurs aller au-delà de l'objectif de simplification, et déboucher sur une nouvelle vision.

S'il existe un vivier de citoyens prêts à innover, le cadre n'est pas prêt. Concernant nos coalitions, chacun attend pour jouer son rôle, mais des zones de blocage complexifient une mise en œuvre réussie. Le cadre légal empêche les modèles économiques hybrides, l'idée de vouloir à la fois faire du profit et sauver le monde. Il faut choisir. Le service public citoyen, projet actuel de Paul Duan, c'est la fin des blocages, une voie qui combine innovation citoyenne et collectivité. *Wikipédia* est le meilleur exemple de service public citoyen à ce jour. Il informe largement et gratuitement, et son modèle, basé sur le don, exclut la publicité et

garantit la véracité de l'information. « Le seul moyen d'y parvenir serait que l'État devienne le garant des valeurs du service public citoyen plutôt que son unique producteur », affirme l'entrepreneur. L'État aussi doit changer sa raison d'être : « Je fais quoi ? Des services publics. Je suis quoi ? Le garant de l'intérêt général. »

Le manque de marge de manœuvre des pouvoirs publics, je l'ai expérimenté lorsque j'ai été convoquée à l'Assemblée nationale pour tenter de créer le « service public des associations ». C'était un soir d'hiver, pourtant j'étais ravie de me rendre à cette réunion de travail qui me paraissait essentielle. Les associations sont le liant de notre société, le socle de notre vivre-ensemble, et elles peinent à être aidées. Je l'ai régulièrement constaté. Quand je m'occupais de la communication de la fondation La France s'engage, nous devons payer des espaces publicitaires pour diffuser nos appels à projets. Pour financer des projets sociaux, nous devons dépenser une partie de notre argent en publicité pour être visibles. Un tel gâchis ! Je me rends donc à cette réunion, où je croise des collègues du monde associatif, quelques *geeks* qui ont réfléchi sur le

thème en amont, et deux ou trois députés enthousiastes et heureux de leur idée, créer un service public des associations. Je l'ai en tête depuis bien longtemps, et si vous êtes un associatif, j'imagine que vous aussi. Les *geeks* démarrent par la présentation de leur grand projet, une plate-forme digitale de mise en réseau. Un questionnaire permettrait de comprendre quels sont la nature, les projets et les besoins de l'association, puis la plate-forme redirigerait vers des solutions – pour savoir à quels financements on est éligible, par exemple. Un tel outil vous paraît sûrement basique, mais il est extrêmement innovant, que ce soit pour les philanthropes ou pour les associations qui sont souvent obligées de payer un salarié à temps plein pour courir après les subventions. J'aime bien leur projet, mais j'ai une question en tête : qui va s'en charger ? Si on confie cette tâche à une entreprise privée, la plate-forme sera au niveau, mais elle sera libre de collecter les données des deux millions d'associations que compte notre pays. Si on se fie aux services informatiques de l'État, elle risque de ne pas remporter un grand succès. À la pause, je demande au député à l'origine de la réunion qui va payer. Sa réponse : « J'ai été reçu par le ministre en

personne pour m'occuper du projet, mais c'est vrai qu'il m'a dit de me débrouiller sans budget. » Pire que l'État français, il y a l'Union européenne. Comment peut-on continuer à aimer l'Europe dans cet état de léthargie ? À Bruxelles, des milliards d'euros doivent être redistribués vers les associations françaises, mais sont souvent bloqués par vice de procédure. Gare aux associations qui prétendent à ces fonds, la liste des preuves à fournir est telle qu'elle a remis en question l'existence de certaines. Le problème de la redistribution à l'échelle européenne dépasse notre conception du service public. Et pourtant, il serait tellement plus bénéfique de penser l'innovation à ce niveau, d'importer et d'exporter facilement ce qui marche d'un pays à l'autre.

Enfin, il y a le problème du SNU (Service national universel), censé remplacer la JDC (Journée défense et citoyenneté), cette journée inutile pour les jeunes et coûteuse pour l'État, héritée du service militaire, qui a pour seule vertu d'établir de nouvelles statistiques, notamment quant à l'illettrisme. Le SNU, promesse de campagne du président Macron, est un service civique d'un mois pour les garçons

et les filles entre 15 et 17 ans qui deviendra obligatoire d'ici 2022-2023. Le deuxième volet du SNU permet aux jeunes entre 16 et 25 ans, sur la base du volontariat, de prolonger leur engagement. À mon sens, c'est ce service civique que l'on aurait dû étendre, il permet de passer six mois dans une association et d'être rémunéré comme un stagiaire. Le SNU obligatoire est moins ambitieux : deux semaines en hébergement collectif et une mission d'intérêt général pour sensibiliser, créer de la cohésion sociale et comprendre les valeurs de la République. Laissons une chance au produit.

Soft capitalisme

C'est un drôle de crédit que l'Occident a collectivement accordé dans les années 1990 à la thèse de Francis Fukuyama sur la fin de l'histoire¹. L'intellectuel américain prédisait la suprématie de notre modèle économique et politique dans le monde, et annonçait que le libéralisme garantirait la paix. Cette vision autocentrée paraît totalement inconcevable aujourd'hui. Depuis,

1. Francis Fukuyama, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Paris, Flammarion, 1992.

notre modèle n'a cessé de révéler ses failles, son injustice et ses dérives. Thomas Piketty les a parfaitement illustrées dans *Le Capital au XXI^e siècle*¹. Toutefois, ce siècle est porteur d'espoir. Après le choc des civilisations, on imagine le retour à la nature, l'acceptation des diversités et des différences et, espérons-le, la fin des inégalités. La course au profit de ces trente dernières années n'a fait que rendre une poignée de riches plus riches encore. Vingt-six milliardaires² se partagent la moitié des richesses du monde. Ce modèle ne respecte ni la société ni la planète. Il devra évoluer si l'on souhaite survivre à la prochaine crise.

L'entreprise tire sa légitimité de son *soft profit*. Sa contribution au lien social et écologique lui donne sa raison d'être, qui, à son tour, lui confère sa capacité d'innover et d'être alignée sur sa stratégie. Sa stratégie l'amène à la performance, et donc au *hard profit*. Lorsque cette mécanique sera parfaitement assimilée par nos entreprises et que l'État aura pris la mesure de son rôle de facilitateur encadrant, alors nous entrerons dans le *soft* capitalisme.

1. Thomas Piketty, *Le capital au XXI^e siècle*, 2013, *op. cit.*

2. Rapport Oxfam, 2019.

Au sein de l'économie sociale et solidaire, on plaide pour que ses critères soient appliqués à toutes les entreprises. Cela impliquerait de grandes exigences avec de vrais contrôles. Le premier sujet est celui du partage des richesses : l'ESS impose la non-rémunération du capital ou une rémunération marginale. Viennent ensuite le thème de la place des salariés dans la gouvernance et celui de leur bien-être. Enfin, se pose la question de l'impact social et environnemental, notamment au sein de la production, dans toute la chaîne de valeur. Arrivera-t-on à être exigeant sur ces trois critères ?

L'économie capitaliste n'est pas encore prête à cette transition. L'écologie et la justice sociale sont intimement liées, et c'est un point de blocage. Tant qu'on rémunère le capital, on augmente les profits, et davantage de profits, c'est davantage de consommation, etc. La solution radicale prônée par l'économie sociale et solidaire est encore loin. En revanche, le progrès est bien là : l'ESS est un secteur en grande croissance, les investisseurs flèchent leurs investissements sur du social et du durable, le concept de carrière est en profonde mutation, certains choisiront le travail *freelance* pour plus de liberté, ou

un plus bas salaire au sein d'une entreprise sociale, d'autres rejetteront la grande entreprise polluante. Ils sont de plus en plus nombreux. Mais c'est de la consommation que viendra la transformation du système, parce que, comme l'affirme Adam Smith, « la consommation est la seule fin et la seule raison d'être de toute production¹ ». Le consommateur-citoyen possède donc le pouvoir de freiner la production industrielle de masse. De plus en plus de jeunes consommateurs arrêtent la *fast fashion*, et même le neuf, pour leurs vêtements, se font livrer des paniers de fruits et légumes en circuit court, suppriment les produits non saisonniers de leur alimentation et récupèrent les invendus pour lutter contre le gaspillage alimentaire grâce aux sites dédiés. Même la politique devient un objet de consommation, ce que Raphaël Glucksmann ou Assa Traoré ont bien compris dans leurs stratégies digitales. La consommation est une opportunité de donner son avis à chaque instant; engagée, elle s'impose aujourd'hui comme un mouvement puissant capable d'influencer les gouvernements, les

1. Adam Smith, *La richesse des nations*, Paris, Guillaumin, 1776.

législateurs et les acteurs économiques¹. Bien que 69 % des Français estiment vouloir consommer autrement², j'ai conscience que l'espoir porté par une certaine frange de ma génération, peut-être urbaine et éduquée, ne suffira pas à changer intégralement le système. Notre société reste régie par le productivisme et la politique de l'offre. C'est la structure de notre modèle économique qui pose problème. Pourtant, l'avantage du capitalisme, c'est qu'il est un modèle flexible et adaptable. À l'inverse des collapsologues, certains optimistes comme Jeremy Rifkin³ envisagent sa cohabitation avec d'autres systèmes. Nous assistons à la troisième révolution industrielle, celle des énergies renouvelables et des innovations technologiques. L'économie deviendra ensuite collaborative, des secteurs entiers sont déjà impactés par l'économie circulaire. Rifkin s'appuie d'ailleurs sur l'entrepreneuriat social et le renouveau des coopératives pour évoquer l'hybridation de l'économie en cours, une économie

1. Sophie Dubuisson-Quellier, *La consommation engagée*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2018.

2. Enquête Altavia, OpinionWay, 2020.

3. Jeremy Rifkin, *La troisième révolution industrielle*, Paris, Les liens qui libèrent, 2012 [2011].

dans laquelle les acteurs sont soucieux de maximiser leur *hard profit* et leur *soft profit*. Pour l'ESS, le cadre légal doit encore progresser vers une fusion de l'intérêt général et de l'intérêt personnel. Le clivage historique entre le lucratif et le non-lucratif est à repenser en profondeur. Ce que les Américains appellent le *non for profit* – qui se distingue du *nonprofit* – et que les Anglais appellent le *third sector*.

Conclusion

« Chaque génération doit dans une relative opacité découvrir sa mission, la remplir ou la trahir. »
FRANTZ FANON, *Les Damnés de la terre*

Le néolibéralisme n'a pas été à la hauteur du pacte sanitaire conclu entre l'État et ses citoyens. La pandémie du Covid-19 nous l'a montré. Jusqu'à dans les pays néolibéraux comme les États-Unis où la santé est privée et difficilement accessible, les citoyens attendaient une réponse étatique à une crise de cette ampleur. Le néolibéralisme n'a cessé d'éroder les ressources publiques, voire de piller l'État au profit des riches¹. Avec la prise de conscience

1. Eva Illouz, « Depuis les ténèbres, qu'avons-nous appris ? », *L'Obs*, 11 mai 2020.

globale en cours, il pose un problème quant aux notions mêmes de bien public et de contrat social. Pourtant, sans un changement de paradigme réel, la transition n'aura pas lieu. La vie politique nous en donne l'exemple au quotidien. Le Premier ministre encourage la consommation tandis que la ministre de la Transition écologique tente de faire voter une loi pour interdire la publicité sur les produits de consommation trop polluants. Danone donne une action à l'ensemble de ses salariés, et, dans le même temps, initie un plan social sans précédent avec, à l'issue, un risque de plan social. Le gouvernement tente d'instaurer une taxe sur l'essence alors que nos territoires et périphéries sont conçus autour de la voiture. Pas étonnant que ces paradoxes créent des tensions, à l'origine des fractures et mouvements que nous connaissons. Les crises ont exacerbé ces paradoxes pour révéler que « notre monde "normal" fonctionne avec une échelle de valeurs fausse et inversée¹ » : le travail a perdu de sa signification, les jobs les plus utiles sont en fait les plus dévalorisés, et la société a pris le temps de penser à ses valeurs et à ses

1. *Ibid.*

intérêts. La pandémie a montré également l'ampleur du pouvoir de l'État et celle de la capacité d'obéissance des citoyens. Nous préférerons toujours notre sécurité à notre liberté, car « la peur de la mort est la passion politique la plus puissante », comme l'affirme Thomas Hobbes¹. Il n'est donc pas question de soutenir l'Entreprise-providence, mais d'inviter l'État à repenser un contrat social et une répartition des rôles moins hypocrites. Invitons-le à se mettre en conformité avec sa devise et sa raison d'être. Notre destin repose sur la combinaison d'un enjeu universel et d'un exercice individuel : réussir à placer au centre de notre civilisation des valeurs comme la diversité, la solidarité ou la dignité.

Ma génération va changer le monde. D'ici à 2030, de nouveaux leaders dont nous n'avons jamais entendu parler auront émergé au sein des entreprises et seront convaincus que le néo-capitalisme dans sa forme actuelle n'a plus lieu d'être. Ils seront ce que John Elkington appelle

1. Thomas Hobbes, *Léviathan*, 1651.

des « leaders exponentiels¹ », c'est-à-dire qu'ils sauront conjuguer l'imagination et le business. Ils calculeront les conséquences éthiques, sociales et morales de leurs actions pour que le bien commun ne soit plus réservé à un obscur service RSE, mais intégré à la mission même de chaque entreprise. La transition passera par des étapes plus ou moins joyeuses. Pour l'instant, nous oscillons entre les trois premières phases, sur cinq². La première est celle du rejet, ce moment où la nouvelle réalité est trop différente et pousse les gens à tout faire pour ne pas la voir. La seconde est la phase de responsabilité, période marquée par les bonnes intentions et par les gestes symboliques. La troisième est l'étape des coalitions : les parties prenantes ne peuvent plus fonctionner seules et cherchent à rejoindre des initiatives. Les deux phases non entamées sont celle de la résilience, envisager notre système dans sa globalité, et celle de la régénération de nos sociétés, de notre économie et, surtout, de notre biosphère.

1. John Elkington, *Green swans, the coming boom in regenerative capitalism*, Boston, Fast Company Press, 2020.

2. *Ibid.*

Chaque organisation, État ou entreprise peut évaluer son niveau d'engagement dans ce processus. Le curseur se déplace, et beaucoup ont déjà compris l'intérêt pour leur survie. Toutefois, le temps de la résilience doit être collectif pour fonctionner, et le ralentissement causé par la crise sanitaire a été la meilleure expérience de résilience collective pour construire l'économie régénératrice, ultime phase du processus de transition. Ce ralentissement est appelé de leurs vœux par beaucoup, notamment par les pionniers de l'innovation frugale, méthode pour faire plus avec moins. Il est attendu également d'un point de vue démocratique. Comme le décrypte l'essayiste David Djaïz dans son essai *Slow démocratie*¹, ce nouveau rythme, essentiel au retour de la nation, est nécessaire pour équilibrer la mondialisation et concilier démocratie et écologie.

J'ai commencé ce livre il y a deux ans. À l'époque, les novices me demandaient ce qu'était l'engagement et pourquoi une entreprise devrait prendre part au bien commun. Les professionnels de l'ESS me blâmaient d'oser inclure le grand capital

1. David Djaïz, *Slow démocratie*, 2019, *op. cit.*

dans la transformation de nos sociétés. En à peine deux ans et une crise sanitaire inédite, l'engagement est de tous les discours politiques, de toutes les campagnes de publicité et de bon nombre de stratégies d'entreprises. Aujourd'hui, nous pouvons nous féliciter d'avoir pris le virage du monde de demain, même si tout reste à construire.

Remerciements

Je souhaite adresser un remerciement sincère à Jean Viard, qui m'a fait l'honneur de sa confiance en répondant immédiatement présent quand je lui ai présenté l'idée de ce livre, ainsi qu'à toute l'équipe des éditions de l'Aube.

Je remercie également l'équipe Coalitions pour leur soutien indéfectible et leur bienveillance.

Merci à toutes les personnes que j'ai interrogées pour la rédaction de cet essai, Yves Derai, Léo Tubiana, Albert Tawil, Thierry Keller, Valérie Gaudart, Élisabeth Richard, Diariata N'Diaye, Gildas Bonnel, et bien d'autres.

Enfin, toute ma gratitude va à ma marraine Mireille Schwoerer. C'est elle qui, après m'avoir transmis le goût de la lecture et de l'écriture, est présente à toutes les étapes déterminantes, notamment celle-ci.

Bibliographie complémentaire

Livres

- CARROLL, Archie B. « The Pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders ». *Business Horizons*, juillet-août, 1991.
- COMTE-SPONVILLE, André. *Le capitalisme est-il moral?*. Paris: Albin Michel, 2004.
- FABER, Emmanuel. *Chemins de traverse; vivre l'économie autrement*. Paris: Albin Michel, 2011.
- GETZ, Isaac, CARNEY, Brian M. *Liberté & Cie*. Paris: Flammarion, 2016 [2013].
- GORE, Al. *Urgence Planète Terre; l'esprit humain face à la crise écologique*. Paris: Hachette, 2007.
- HULOT, Nicolas, LENOIR, Frédéric. *D'un monde à l'autre; le temps des consciences*. Paris: Fayard, 2020.
- MORIN, Edgar. *L'entrée dans l'ère de l'écologie*. La Tour d'Aigues: L'Aube, 2020.
- RENOUARD, Cécile. *Éthique et entreprise*. Paris: L'Atelier, 2013.

- RENOUARD, Cécile, BOMMIER, Swann.
L'entreprise comme commun. Paris: Charles
Léopold Meyer, 2018.
- RICŒUR, Paul. *Soi-même comme un autre.*
Paris: Seuil, 1990.
- TIROLE, Jean. *Économie du bien commun.*
Paris: PUF, 2016.
- YUNUS, Muhammad. *Vers un nouveau capita-
lisme.* Paris: Jean Claude Lattès, 2008.

Podcasts

Influences

- L'entreprise du sens*, Anne Wonner
LSD, La série documentaire, France Culture
Vlan!, Gregory Pouy

Presse, médias

L'ADN

So Good

Usbek & Rica

Table des matières

Avant-propos	11
Introduction	19
Comprendre	27
Sensibles par temps de crise	27
Petite histoire de l'engagement	37
Quand j'ai découvert l'ESS	53
Greenwashing et RSE bullshit	66
De l'initiative à l'impact	79
La France s'engage	93
Agir	107
La paix intérieure	109
Le soft profit	114
Coalitions	128
Faites place aux diversités	143
Génération sens	156
Participons	161
Les introvateurs	173
L'engagement stratégique	180
Soft capitalisme	199
Conclusion	205
Remerciements	211
Bibliographie complémentaire	213

Retrouvez notre catalogue sur
www.editionsdelaube.com

Pour limiter l'empreinte environnementale
de leurs livres, les éditions de l'Aube
font le choix de papiers issus de forêts
durablement gérées et de sources contrôlées.

Achévé d'imprimer en mars 2021
sur les presses de l'imprimerie Newprint
pour le compte des éditions de l'Aube
331, rue Amédée-Giniès, F-84240 La Tour d'Aigues

Numéro d'édition : 4242
Dépôt légal : avril 2021
Numéro d'impression :

Imprimé en Europe