

# L'ÉTAT SOCIAL DE LA FRANCE

*RAPPORT 2004*



ISBN 2-11-075913-5  
ISSN 0767-4538

***L**E colonel Vignon, Président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France m'a remis le manuscrit de ce rapport lors de la cérémonie de remise des Trophées du dialogue et de l'engagement 2003, au nom des trente partenaires de la démarche.*

*Le constat posé est clair : nous devons apprendre à prévenir pour ne pas avoir toujours à guérir et colmater des brèches dans l'urgence.*

*La sécurité ne peut venir de la seule répression. Elle est le produit d'une culture du savoir être ensemble. Bien sûr, lorsque la règle est bafouée et que la société en souffre, et c'est alors le plus souvent le plus faible qui est le perdant, il faut sanctionner. Mais cela ne peut suffire à créer un lien social adulte et équilibré. Le respect mutuel ne peut être contraint : il provient de l'envie profonde de chacun de vivre avec autrui.*

*La loi nous y aide, mais elle n'y parviendra pas seule. C'est aux citoyens de choisir. Les partenaires qui portent cette démarche de mutualisation de leurs informations, analyses et propositions ont choisi. Il faut les en féliciter tous. Notre société a besoin de citoyens responsables qui n'agissent pas pour les honneurs, mais qui se sentent investis d'un devoir d'aider sans que personne le leur demande. Mais la responsabilité est partagée, et si le gouvernement doit décider, il ne peut agir seul.*

*Construire la responsabilité collective suppose d'organiser la reconnaissance de l'apport de chacun et la participation de tous à la réflexion. En lançant l'idée de l'organisation de cette démarche Trophées, je ne m'attendais pas à ce que le mélange prenne forme aussi vite. D'aucuns voyaient dans cette initiative une opération de communication, un simple événement, ce qui aurait déjà été très bien. Mais les personnes qui ont été récompensées cette année ont résolu des problèmes, inventé des solutions avec leur seule volonté. Ce sont des exemples pour chacun de nous. J'ai lu ce qui s'est dit dans les forums locaux : les citoyens ont soif d'expression, ils font des propositions de bon sens. Tous les acteurs assumant des responsabilités le savent.*

*En réalité, ces actions de création de lien social sont ce qui constitue le ferment de la vie en société. Le volontariat, l'envie de vivre avec autrui, la pensée critique et constructive : voilà la base, et même l'essentiel d'une culture et d'une politique de prévention. Prévention contre l'isolement, la solitude, le rejet, l'incompréhension, mais aussi prévention de la délinquance, intégration de chacun dans la cité. C'est également cette dynamique de respect de chaque personne et de ses choix libres et éclairés qui est à la base de la laïcité.*

*J'invite résolument tous les partenaires à poursuivre dans cette voie de la valorisation de l'engagement volontaire et du développement de la conscience des enjeux.*

*Il est nécessaire de montrer à tous qu'aider cela revient à s'aider soi-même, cela revient à devenir plus fort. Chacun doit savoir et contribuer à faire en sorte que donner son temps, ses idées, ce n'est pas être naïf. Faire preuve de bonne volonté sans rien demander en échange revient trop souvent à prendre le risque d'être pris pour le candide. Cela n'est pas acceptable : nous devons tous valoriser ceux qui s'engagent et agissent pour autrui. Il est temps que notre société apprenne à mettre en lumière ceux qui aident à clarifier la situation, à identifier des solutions et à faire le bien des autres, plutôt que ceux qui utilisent leurs droits au point de les considérer comme un dû, sans jamais se poser la question de qui leur donne. L'irrespect parfois porté par notre société aux volontaires et aux bénévoles est un poison qui risque de les faire disparaître. Chacun de nos concitoyens doit veiller à ce que cela n'arrive pas.*

*Ma conception personnelle du devoir m'impose de diffuser ces valeurs d'engagement et de respect de chaque personne, de respect des faits et de respect des idées de chacun.*

*Je tiens à remercier ici tous les finalistes, lauréats, mais aussi tous les candidats, tous les participants aux forums et tous les partenaires, militants des valeurs d'engagement et de dialogue, pour leur énergie, leurs idées, leurs analyses. Je vous donne rendez-vous pour la prochaine édition de ces Trophées du dialogue et de l'engagement.*

*Je vous lance un appel à tous, entreprises, associations, fédérations professionnelles, ministères, parlementaires, associations, élus locaux, concitoyens : prenez votre place dans cette démarche, et aidez-nous à vous aider à tisser encore plus de lien social, à créer une culture de l'anticipation, à apprendre à penser de façon critique et constructive. Notre société est confrontée à trop de problèmes trop importants : personne ne détient seul les solutions. C'est tous ensemble, avec l'aide de chacun, que nous parviendrons à créer une société à la fois plus juste et plus performante.*

*Le ministre de l'Intérieur  
Nicolas SARKOZY*

Ce rapport est rédigé dans le cadre de la démarche des Trophées du dialogue et de l'engagement 2003, parrainés par le ministère de l'Intérieur, sous le haut patronage du président du Sénat et en partenariat avec une trentaine de corps intermédiaires.

L'objectif de ces Trophées n'est pas seulement de mettre en valeur les meilleures pratiques de dialogue et d'engagement, mais également d'identifier comment développer ce type de pratiques. C'est pourquoi l'Observatoire du dialogue social a conduit, en lien avec l'ensemble des partenaires et en parallèle de la sélection, une vaste étude sur l'état social de la France, la place du dialogue et de l'engagement dans la société française et les conditions de développement des performances sociales et économiques du pays.

Cette étude a été réalisée à travers plusieurs vecteurs :

- Une recherche documentaire visant à recueillir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs sur la société française en termes de performance et de lien social, complétée par des entretiens téléphoniques avec des responsables de conseils régionaux, conseils économiques et sociaux régionaux et administrations pour affiner l'interprétation des chiffres.
- Une synthèse d'études thématiques réalisées par l'Observatoire du dialogue social pour le compte d'institutions et de corps intermédiaires (publiées avec leur accord).
- Des forums-débats locaux organisant le dialogue et la réflexion entre citoyens, associations, entreprises et institutionnels sur le thème « Faut-il et comment construire une société à la fois plus juste et plus performante ? ». En 2003, trois forums ont été organisés, le 15 octobre, à Rambouillet, le 17 octobre à Chinon et le 27 octobre à Château-Gontier, afin de recueillir la vision des citoyens sur l'état social de la France.
- Des entretiens individuels avec des personnalités afin de recueillir leur vision de l'état social de la France.
- Des groupes prospectifs réunissant des acteurs des sphères politique, économique, sociale, associative et sportive, qui ont contribué à l'analyse de l'ensemble des informations recueillies à travers les forums et les candidatures.

Les informations ont été recueillies et analysées par l'Observatoire du dialogue social puis par les différents partenaires des Trophées. Le présent rapport est un abstract, une synthèse de ce travail de recherche approfondie sur le fonctionnement de la société, du citoyen et du dirigeant.

Les analyses conduites à travers ce rapport ont été réalisées à l'aide des modèles de l'Intelligence Sociale formalisés par l'Observatoire du dialogue social, dont :

- La grille d'analyse du lien social, qui permet de décrypter le fonctionnement d'un individu, d'un système et d'un lien entre des individus et un système,
- Les principes fondamentaux du dialogue, qui constituent des clés de renforcement du lien social.

Ces deux outils théoriques sont le fruit des travaux de recherche que conduit l'Observatoire du dialogue social, depuis bientôt quinze ans sur l'intelligence Sociale<sup>1</sup> afin de décrypter les racines de la performance durable et les mécanismes de construction de la responsabilité collective.

1. **Intelligence Sociale** : capacité d'un individu ou d'une organisation à développer simultanément sa performance économique et sociale à long terme.

## SOMMAIRE

---

L'ÉTAT SOCIAL DE LA FRANCE EN CHIFFRES.....	p. 9
Classement des régions françaises	
ÉTUDES THÉMATIQUES.....	p. 59
LA FRANCE VUE PAR LES CITOYENS.....	p. 135
LA FRANCE VUE PAR LES ACTEURS ET OBSERVATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES .....	p. 157
LES MEILLEURES PRATIQUES DE CRÉATION DE LIEN SOCIAL : DIALOGUE ET ENGAGEMENT .....	p. 199
CONCLUSION PROSPECTIVE .....	p. 247

L'ÉTAT SOCIAL  
DE LA FRANCE  
EN CHIFFRES

CLASSEMENT DES RÉGIONS FRANÇAISES

## SOMMAIRE

---

### LIEN SOCIAL

Quantité de divorces .....	p. 13
Quantité d'affaires civiles nouvelles.....	p. 14
Quantité de suicides .....	p. 15
Indice d'accidentologie locale.....	p. 16
Intervention des pompiers : secours à victime.....	p. 17
Nombre de journées d'arrêt maladie, pour des arrêts d'une durée inférieure à trois mois, par habitant.....	p. 18
Quantité d'affaires pénales nouvelles aux tribunaux correctionnels.....	p. 19
Conflits sociaux.....	p. 20
Quantité d'affaires nouvelles aux conseils de prud'hommes.....	p. 21
Quantité d'affaires contentieuses aux tribunaux de commerce.....	p. 22
Taux de délinquance et de criminalité.....	p. 23
Quantité de pompiers volontaires.....	p. 24
Création d'associations.....	p. 25
Taux de participation aux élections.....	p. 26
Solde migratoire.....	p. 27

### PERFORMANCE

Classement des caisses d'allocations familiales.....	p. 28
Quantité d'hôpitaux dans le palmarès 2002-2003 des hôpitaux.....	p. 29
Dépenses de santé du régime général par habitant.....	p. 30
Proportion de bacheliers.....	p. 31
Classement des tribunaux correctionnels.....	p. 32
Classement des conseils de prud'hommes.....	p. 33
Performance des tribunaux de grande instance en matière d'affaires civiles.....	p. 34
Proportion de dépôts de bilan.....	p. 35
Taux de chômage.....	p. 36
Création d'emplois salariés.....	p. 37
Création d'entreprises en 2002.....	p. 38
Brevets déposés en 2000 par emploi total.....	p. 39

Médiane des revenus déclarés au fisc en 2000 .....	p. 40
Part des ménages imposés en 2000 .....	p. 41
Proportion d'habitants redevables de l'impôt de solidarité sur la fortune.....	p. 42

**AGRÉGATION DES INDICES**

Lien social .....	p. 43
Performance .....	p. 49
Rapport lien social-performance .....	p. 53

o

## LIEN SOCIAL

Quinze indicateurs pour comprendre région par région le niveau de « savoir vivre ensemble » : respect d'autrui, respect de la règle et cohésion du corps social

## ■ QUANTITÉ DE DIVORCES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en matière de quantité de divorces rapportées à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le taux de divorces le plus faible pour l'année 2001.

**Divorce :** Dissolution du mariage prononcée par décision du juge aux affaires familiales ou par une chambre de tribunal de grande instance. Il existe plusieurs formes de divorce : par consentement mutuel (sur requête conjointe ou demande acceptée), pour rupture de la vie commune (après six ans de séparation) ou pour faute.

Source : Annuaire statistique de la justice, édition 2003.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE 01/01/01)	Divorces (2001)		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Guyane*	161 100	120	0,074 5	1
Martinique*	383 300	453	0,118 2	2
Pays de la Loire	3 267 484	4 180	0,127 9	3
Bretagne	2 938 188	3 953	0,134 5	4
Limousin	711 273	1 028	0,144 5	5
Poitou-Charentes	1 654 674	2 395	0,144 7	6
Corse	261 501	404	0,154 5	7
Auvergne	1 310 934	2 129	0,162 4	8
Basse-Normandie	1 431 764	2 434	0,170 0	9
Champagne-Ardenne	1 342 798	2 289	0,170 5	10
Réunion*	716 000	1 227	0,171 4	11
Bourgogne	1 613 030	2 842	0,176 2	12
Centre	2 458 648	4 476	0,182 1	13
Rhône-Alpes	5 718 130	10 705	0,187 2	14
Aquitaine	2 944 938	5 566	0,189 0	15
Franche-Comté	1 122 959	2 154	0,191 8	16
Picardie	1 868 046	3 604	0,192 9	17
Lorraine	2 314 408	4 483	0,193 7	18
Midi-Pyrénées	2 585 439	5 036	0,194 8	19
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	7 864	0,195 9	20
Haute-Normandie	1 792 244	3 518	0,196 3	21
Alsace	1 761 506	3 519	0,199 8	22
Île-de-France	11 024 984	22 879	0,207 5	23
Languedoc-Roussillon	2 335 699	4 857	0,207 9	24
Guadeloupe*	425 700	904	0,212 4	25
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	10 599	0,232 0	26

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Le nombre de divorces rapporté à la population totale constitue un indicateur de lien social, dans la mesure où le divorce est une forme de rupture de lien social privé. Cet indicateur ne mesure donc pas la proportion de mariages qui se soldent par un divorce mais le nombre de divorces en rapport avec la population totale, c'est-à-dire le taux de rupture de ce lien social privé particulier qu'est le mariage.

## ■ QUANTITÉ D'AFFAIRES CIVILES NOUVELLES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en matière de quantité d'affaires civiles nouvelles en 2002 rapportée à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le plus faible taux d'affaires civiles nouvelles pour l'année 2001.

**Affaires civiles :** Litiges entre particuliers traités par les tribunaux de grande instance (les affaires civiles incluent les divorces).

Source : Annuaire statistique de la justice, édition 2003.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE 01/01/01)	Nombre d'affaires civiles nouvelles en 2001		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Pays de la Loire	3 267 484	21 857	0,669	1
Poitou-Charentes	1 654 674	12 252	0,740	2
Limousin	711 273	5 317	0,748	3
Bretagne	2 938 188	22 049	0,750	4
Centre	2 458 648	19 641	0,799	5
Champagne-Ardenne	1 342 798	11 322	0,843	6
Basse-Normandie	1 431 764	12 156	0,849	7
Haute-Normandie	1 792 244	15 664	0,874	8
Bourgogne	1 613 030	14 157	0,878	9
Auvergne	1 310 934	11 573	0,883	10
Franche-Comté	1 122 959	10 289	0,916	11
Picardie	1 868 046	17 310	0,927	12
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	37 884	0,944	13
Midi-Pyrénées	2 585 439	24 791	0,959	14
Rhône-Alpes	5 718 130	55 875	0,977	15
Aquitaine	2 944 938	30 357	1,031	16
Martinique*	383 300	4 030	1,051	17
Île-de-France	11 024 984	118 362	1,074	18
Lorraine	2 314 408	25 410	1,098	19
Réunion*	716 000	8 277	1,156	20
Alsace	1 761 506	20 512	1,164	21
Languedoc-Roussillon	2 335 699	27 241	1,166	22
Guadeloupe*	425 700	4 974	1,168	23
Corse	261 501	3 243	1,240	24
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	62 780	1,374	25
Guyane*	161 100	2 607	1,618	26

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

La quantité de litiges entre particuliers faisant appel au juge est un indicateur de leur capacité à se respecter, à se parler jusqu'à résoudre leurs différends, et donc de la qualité du lien social.

## ■ QUANTITÉ DE SUICIDES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en matière de quantité de suicides rapportée à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le plus faible taux de suicides pour l'année 1999.

Source : DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques), année 1999.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE 01/01/01)	Suicides (1999)		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Guyane*	161 100	12	0,007 45	1
Île-de-France	11 024 984	971	0,008 81	2
Martinique*	383 300	35	0,009 13	3
Réunion*	716 000	78	0,010 89	4
Midi-Pyrénées	2 585 439	314	0,012 14	5
Guadeloupe*	425 700	53	0,012 45	6
Alsace	1 761 506	224	0,012 72	7
Rhône-Alpes	5 718 130	892	0,015 60	8
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	758	0,016 59	9
Aquitaine	2 944 938	518	0,017 59	10
Lorraine	2 314 408	421	0,018 19	11
Languedoc-Roussillon	2 335 699	434	0,018 58	12
Champagne-Ardenne	1 342 798	250	0,018 62	13
Franche-Comté	1 122 959	212	0,018 88	14
Corse	261 501	51	0,019 50	15
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	792	0,019 73	16
Haute-Normandie	1 792 244	361	0,020 14	17
Auvergne	1 310 934	267	0,020 37	18
Pays de la Loire	3 267 484	693	0,021 21	19
Centre	2 458 648	536	0,021 80	20
Picardie	1 868 046	408	0,021 84	21
Bourgogne	1 613 030	368	0,022 81	22
Basse-Normandie	1 431 764	334	0,023 33	23
Limousin	711 273	169	0,023 76	24
Poitou-Charentes	1 654 674	396	0,023 93	25
Bretagne	2 938 188	862	0,029 34	26

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques)

Quelles qu'en soient les raisons, le suicide est un acte de rupture de lien social.

## ■ INDICE D'ACCIDENTOLOGIE LOCALE

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines en matière d'accidentologie locale. Est classée première la région qui présente l'indice d'accidentologie local le plus faible pour l'année 2002.

**Indice d'accidentologie locale (IAL) :** L'indice d'accidentologie locale mesure la mortalité routière d'un département par rapport à la moyenne nationale en tenant compte des facteurs d'exposition au risque, c'est-à-dire l'importance du trafic routier, sa répartition entre les différentes catégories de réseaux (autoroutes, routes nationales et départementales, rase campagne, zones urbaines). Il compare le nombre de tués par accident dans le département au cours de l'année au nombre de tués qu'il y aurait eu si ce département avait eu le taux de risque moyen de la France. Par définition, l'indicateur d'accidentologie nationale est égal à 1.

Cet indice permet d'évaluer le surrisque ou le sous-risque routier relatif de chaque région, tous réseaux confondus.

Source : ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, année 2002.

RÉGIONS	Indice IAL 2002 ((nombre de tués 2002/moyenne tués 97-01) * IAL 97-01)	
	Moyenne	Classement
Île-de-France	0,771	1
Alsace	0,825	2
Nord - Pas-de-Calais	0,840	3
Limousin	0,863	4
Bretagne	0,908	5
Basse-Normandie	0,947	6
Aquitaine	0,958	7
Pays de la Loire	0,968	8
Rhône-Alpes	0,974	9
Bourgogne	1,048	10
Lorraine	1,065	11
Franche-Comté	1,070	12
Auvergne	1,103	13
Centre	1,148	14
Picardie	1,153	15
Poitou-Charentes	1,155	16
Champagne-Ardenne	1,158	17
Haute-Normandie	1,200	18
Midi-Pyrénées	1,235	19
Languedoc-Roussillon	1,246	20
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1,298	21
Corse	1,555	22
Guadeloupe	Non communiqué	Non classée
Réunion	Non communiqué	Non classée
Guyane	Non communiqué	Non classée
Martinique	Non communiqué	Non classée

À risque égal, l'accident révèle un niveau de respect des règles et de vigilance au volant. Statistiquement, il traduit un niveau de responsabilité vis-à-vis de l'environnement social. Une analyse plus fine supposerait de prendre en compte le niveau de motorisation de chaque région, ce niveau étant lui-même lié au niveau économique et social global des habitants de la région.

## ■ INTERVENTION DES POMPIERS : SECOURS À VICTIMES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises, en matière d'interventions de secours à victimes réalisées par les pompiers et rapportées à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le plus faible taux d'interventions pour l'année 2002.

### Secours à victimes :

- Accidents, malaises ou maladies :
  - sur lieux de travail;
  - à domicile (urgence vitale ou situation de carence);
  - liés à une activité sportive;
  - sur la voie publique, lieu public et assimilés;
  - en montagne.
- Autolyses.
- Noyades dans les eaux intérieures et piscines ou en mer.
- Intoxications (dont intoxication au gaz carbonique).

Source : Direction de la défense et de la sécurité civile du ministère de l'Intérieur, année 2002.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE 01/01/01)	Intervention de secours à victimes (bilan au 31/12/2002)		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Réunion*	716 000	7 468	1,04	1
Franche-Comté	1 868 046	25 166	1,35	2
Alsace	1 761 506	31 083	1,76	3
Pays de la Loire	3 267 484	59 794	1,83	4
Poitou-Charentes	1 654 674	34 817	2,10	5
Île-de-France	11 024 984	240 000	2,18	6
Limousin	711 273	16 288	2,29	7
Champagne-Ardenne	1 342 798	31 906	2,38	8
Midi-Pyrénées	2 585 439	67 797	2,62	9
Basse-Normandie	1 431 764	37 955	2,65	10
Bourgogne	1 613 030	43 671	2,71	11
Bretagne	2 938 188	85 472	2,91	12
Auvergne	1 310 934	40 369	3,08	13
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	124 409	3,10	14
Centre	2 458 648	76 348	3,11	15
Lorraine	2 314 408	72 306	3,12	16
Aquitaine	2 944 938	92 842	3,15	17
Rhône-Alpes	5 718 130	184 246	3,22	18
Corse	261 501	8 767	3,35	19
Picardie	1 868 046	64 305	3,44	20
Haute-Normandie	1 792 244	68 750	3,84	21
Guadeloupe*	425 700	17 094	4,02	22
Guyane*	161 100	6 870	4,26	23
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	201 544	4,41	24
Languedoc-Roussillon	2 335 699	111 257	4,76	25
Martinique*	383 300	20 551	5,36	26

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Les personnes faisant appel aux services de secours ne sont pas en mesure de gérer leur situation seules. La probabilité de cette incapacité est d'autant plus forte que des imprudences sont commises et que le tissu social de proximité est délité.

### ■ NOMBRE DE JOURNÉES D'ARRÊT MALADIE, POUR DES ARRÊTS D'UNE DURÉE INFÉRIEURE À TROIS MOIS, PAR HABITANT

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines en matière de nombre de jours d'arrêt maladie pour des arrêts de moins de trois mois (relevant du régime général) par habitant. Est classée première la région qui présente le plus faible nombre de jours d'arrêt maladie pour arrêts de moins de trois mois par habitant, pour l'année 2002.

Source : CNAMTS, année 2002.

RÉGIONS	Emploi total (salarié+non salarié) au lieu de travail (INSEE 01/01/99)	Nombre de jours d'arrêt maladie (arrêts de moins de 3 mois)		
		Quantité totale de jours d'arrêt	Par habitant	Classement
Île-de-France	5 042 724	22 467 816	4,46	1
Basse-Normandie	541 312	2 541 446	4,70	2
Poitou-Charentes	616 451	2 980 678	4,84	3
Limousin	271 210	1 341 578	4,95	4
Aquitaine	1 105 435	5 477 832	4,96	5
Midi-Pyrénées	980 049	4 996 129	5,10	6
Champagne-Ardenne	517 178	2 646 271	5,12	7
Pays de la Loire	1 276 397	6 576 108	5,15	8
Bourgogne	618 243	3 330 669	5,39	9
Bretagne	1 112 583	6 013 053	5,41	10
Languedoc-Roussillon	756 172	4 094 567	5,42	11
Auvergne	500 410	2 790 653	5,58	12
Centre	937 512	5 232 490	5,58	13
Franche-Comté	430 068	2 440 491	5,68	14
Lorraine	811 241	4 768 354	5,88	15
Haute-Normandie	661 384	4 077 587	6,17	16
Nord - Pas-de-Calais	1 342 580	8 279 491	6,17	17
Alsace	685 360	4 242 556	6,19	18
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 576 085	9 760 661	6,19	19
Rhône-Alpes	2 263 018	14 078 327	6,22	20
Picardie	643 286	4 093 185	6,36	21
Corse	85 608	556 126	6,50	22
Réunion	173 677	Non communiqué		Non classée
Martinique	115 920	Non communiqué		Non classée
Guadeloupe	124 030	Non communiqué		Non classée
Guyane	43 382	Non communiqué		Non classée

Le nombre de jours d'arrêt de travail pour maladie est lié au soin que chacun apporte au quotidien à prévenir les incidents de santé, mais aussi à l'organisation du travail, qui peut générer un affaiblissement de la santé (stress, fatigue entraînant une sensibilité accrue aux maladies...), et enfin au niveau d'implication des salariés dans leur entreprise, et donc du lien au travail. Nous n'avons retenu que les arrêts maladie de moins de trois mois, afin d'exclure les longues maladies, dont le lien avec le travail est moins évident.

## ■ QUANTITÉ D'AFFAIRES PÉNALES NOUVELLES AUX TRIBUNAUX CORRECTIONNELS

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en fonction du nombre d'affaires pénales nouvelles aux tribunaux de commerce en rapport avec la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le plus faible nombre d'affaires nouvelles par habitant.

**Tribunal correctionnel :** Formation du tribunal de grande instance chargée de juger les délits et, le cas échéant, de se prononcer sur les demandes d'indemnisation des victimes « parties civiles ».

**Délit :** Tout fait illicite et dommageable commis envers autrui avec intention de nuire.

Source : Annuaire statistique de justice, édition 2003.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	Nombre d'affaires nouvelles aux tribunaux correctionnels en 2001		
		Quantité d'affaires nouvelles	Pourcentage de la population	Classement
Franche-Comté	1 868 046	8 470	0,45	1
Limousin	711 273	3 378	0,47	2
Poitou-Charentes	1 654 674	8 492	0,51	3
Pays de la Loire	3 267 484	18 519	0,57	4
Rhône-Alpes	5 718 130	32 495	0,57	5
Haute-Normandie	1 792 244	10 493	0,59	6
Midi-Pyrénées	2 585 439	15 181	0,59	7
Centre	2 458 648	14 460	0,59	8
Réunion*	716 000	4 395	0,61	9
Aquitaine	2 944 938	18 448	0,63	10
Bourgogne	1 613 030	10 258	0,64	11
Auvergne	1 310 934	8 555	0,65	12
Champagne-Ardenne	1 342 798	8 927	0,66	13
Martinique*	383 300	2 560	0,67	14
Languedoc-Roussillon	2 335 699	15 919	0,68	15
Basse-Normandie	1 431 764	10 110	0,71	16
Bretagne	2 938 188	21 019	0,72	17
Île-de-France	11 024 984	80 808	0,73	18
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	35 394	0,77	19
Lorraine	2 314 408	17 979	0,78	20
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	31 570	0,79	21
Picardie	1 868 046	15 761	0,84	22
Guadeloupe*	425 700	4 061	0,95	23
Corse	261 501	2 516	0,96	24
Alsace	1 761 506	17 341	0,98	25
Guyane*	161 100	2 064	1,28	26

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ; source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Les affaires pénales sont le produit de la méconnaissance des règles civiles ou du refus (conscient ou inconscient) de les respecter. Elles révèlent statistiquement le niveau de respect de la règle.

## ■ Conflits sociaux

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en matière de quantité de jours de grève rapportée à la population au travail de la région. Est classée première la région qui présente la plus faible quantité de jours de grève rapportée à l'emploi total.

Ces statistiques sont tirées des fiches concernant les conflits, établies par des inspecteurs du travail et agréés par les Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que les informations fournies par le ministère des transports sur des conflits du travail relevant de son champ (privé et semi-public, y compris la SNCF et la RATP).

Source : ministère du Travail, année 2001.

RÉGIONS	Emploi total (salarié + non salarié) au lieu de travail (INSEE au 01/01/99)	Conflits sociaux année 2001		
		Quantité des JINT*	Pourcentage de l'emploi total	Classement
Corse	85 608	212	0,25	1
Haute-Normandie	661 384	2 943	0,44	2
Pays de la Loire	1 276 397	6 675	0,52	3
Centre	937 512	6 453	0,69	4
Basse-Normandie	541 312	3 751	0,69	5
Franche-Comté	430 068	3 313	0,77	6
Midi-Pyrénées	980 049	8 798	0,90	7
Auvergne	500 410	6 146	1,23	8
Île-de-France	5 042 724	68 649	1,36	9
Bretagne	1 112 583	16 027	1,44	10
Bourgogne	618 243	10 456	1,69	11
Rhône-Alpes	2 263 018	40 998	1,81	12
Champagne-Ardenne	517 178	9 807	1,90	13
Alsace	685 360	15 193	2,22	14
Languedoc-Roussillon	756 172	18 886	2,50	15
Aquitaine	1 105 435	29 581	2,68	16
Lorraine	811 241	22 129	2,73	17
Nord - Pas-de-Calais	1 342 580	39 327	2,93	18
Poitou-Charentes	616 451	18 206	2,95	19
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 576 085	52 325	3,32	20
Picardie	643 286	25 341	3,94	21
Limousin	271 210	11 212	4,13	22
Réunion	173 677	8 726	5,02	23
Guadeloupe	124 030	8 726	7,04	24
Martinique	115 920	8 726	7,53	25
Guyane	43 382	8 726	20,11	26

\* JINT : journée individuelle non travaillée.

La quantité de journées individuelles non travaillées indique l'importance prise par les grèves du travail, lesquelles révèlent la qualité du lien entre les partenaires sociaux, et plus généralement entre les salariés et leurs employeurs, en particulier dans le fonction publique et les moyennes et grandes entreprises, qui sont plus concernées par les grèves que les petites entreprises.

## ■ QUANTITÉ D'AFFAIRES NOUVELLES AUX CONSEILS DE PRUD'HOMMES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en fonction de la quantité d'affaires nouvelles aux conseils de prud'hommes rapportée à l'emploi total. Est classée première la région qui présente la plus faible quantité d'affaires nouvelles par habitant disposant d'un emploi.

**Conseil de prud'hommes :** Tribunal chargé de juger les litiges individuels entre employeurs et employés (ou apprentis) nés d'un contrat de travail (ou d'apprentissage) : licenciement, litiges sur les salaires, les congés... Il est composé de juges non professionnels élus – les conseillers prud'hommaux – qui sont, en nombre égal, des employeurs et des salariés.

Source : Annuaire statistique de la justice, édition 2003.

RÉGIONS	Emploi total (salarié + non salarié) au lieu de travail (INSEE au 01/01/99)	Nombre d'affaires nouvelles aux conseils des prud'hommes en 2001		
		Quantité	Pourcentage de l'emploi total	Classement
Pays de la Loire	1 276 397	4 693	0,37	1
Franche-Comté	430 068	1 837	0,43	2
Bretagne	1 112 583	5 274	0,47	3
Basse-Normandie	541 312	2 653	0,49	4
Auvergne	500 410	2 672	0,53	5
Poitou-Charentes	616 451	3 344	0,54	6
Guyane	43 382	236	0,54	7
Alsace	685 360	3 820	0,56	8
Champagne-Ardenne	517 178	3 022	0,58	9
Bourgogne	618 243	3 671	0,59	10
Midi-Pyrénées	980 049	5 983	0,61	11
Limousin	271 210	1 695	0,62	12
Guadeloupe	124 030	808	0,65	13
Aquitaine	1 105 435	7 408	0,67	14
Centre	937 512	6 553	0,70	15
Martinique	115 920	843	0,73	16
Rhône-Alpes	2 263 018	16 517	0,73	17
Haute-Normandie	661 384	4 828	0,73	18
Corse	85 608	626	0,73	19
Picardie	643 286	4 799	0,75	20
Nord - Pas-de-Calais	1 342 580	10 345	0,77	21
Lorraine	811 241	6 681	0,82	22
Languedoc-Roussillon	756 172	6 575	0,87	23
Île-de-France	5 042 724	47 957	0,95	24
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 576 085	16 877	1,07	25
Réunion	173 677	2 124	1,22	26

La quantité d'affaires nouvelles aux conseils de prud'hommes indique le niveau de désaccords quant à l'application du contrat de travail que les parties ne peuvent résoudre elles-mêmes. Statistiquement, elle révèle la qualité du rapport qu'entretiennent employeurs et salariés.

## ■ QUANTITÉ D'AFFAIRES CONTENTIEUSES AUX TRIBUNAUX DE COMMERCE

Ce tableau présente le classement des régions françaises métropolitaines en fonction de la quantité d'affaires contentieuses terminées en 2001 au sein des tribunaux de commerce rapportée à la population. Est classée première la région qui présente la plus faible quantité d'affaires par habitant pour l'année 2001.

**Affaires contentieuses aux tribunaux de commerce :** Conflits ou contestations relatives aux engagements et transactions entre commerçants ou associés et litiges relatifs aux actes de commerce portés devant les tribunaux de commerce.

Les régions d'outre-mer et l'Alsace ne sont pas classées dans ce tableau car elles ne disposent pas de tribunaux de commerce proprement dits mais de juridictions commerciales particulières sous la forme de tribunaux mixtes.

Source : Annuaire statistique de la justice, édition 2003.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	Nombre d'affaires contentieuses terminées en 2001		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Limousin	711 273	270	0,038	1
Lorraine	2 314 408	1 293	0,056	2
Franche-Comté	1 122 959	1 059	0,094	3
Bretagne	2 938 188	2 990	0,102	4
Picardie	1 868 046	2 428	0,130	5
Auvergne	1 310 934	1 912	0,146	6
Pays de la Loire	3 267 484	4 775	0,146	7
Bourgogne	1 613 030	2 401	0,149	8
Rhône-Alpes	5 718 130	9 094	0,159	9
Centre	2 458 648	4 029	0,164	10
Champagne-Ardenne	1 342 798	2 237	0,167	11
Haute-Normandie	1 792 244	3 211	0,179	12
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	7 342	0,183	13
Aquitaine	2 944 938	5 548	0,188	14
Poitou-Charentes	1 654 674	3 162	0,191	15
Midi-Pyrénées	2 585 439	5 140	0,199	16
Basse-Normandie	1 431 764	2 911	0,203	17
Languedoc-Roussillon	2 335 699	7 219	0,309	18
Corse	261 501	820	0,314	19
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	19 686	0,431	20
Île-de-France	11 024 984	64 946	0,589	21
Alsace	1 761 506	Non communiqué		Non classée
Réunion*	716 000	Non communiqué		Non classée
Martinique*	383 300	Non communiqué		Non classée
Guadeloupe*	425 700	Non communiqué		Non classée
Guyane	161 100	Non communiqué		Non classée

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ; source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Les contentieux commerciaux indiquent le niveau de respect des engagements contractuels ainsi que la méconnaissance des règles du monde des affaires ou le refus (conscient ou inconscient) de les respecter.

## ■ TAUX DE DÉLINQUANCE ET DE CRIMINALITÉ

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines en fonction du nombre de crimes et délits constatés en 2002 ramené à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le plus faible nombre de crimes et délits par habitant pour l'année 2002.

**Criminalité :** Les chiffres de la criminalité et de la délinquance font la somme des crimes et des délits enregistrés chaque année par les services de police et de gendarmerie. Ils sont surtout établis à partir des plaintes formulées par les victimes.

Source : ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, année 2002.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	La délinquance et la criminalité constatées par région en France – Tous services (année 2002)		
		Nombre de faits	Pourcentage de la population	Classement
Franche-Comté	1 868 046	55 327	2,962	1
Limousin	711 273	28 151	3,958	2
Auvergne	1 310 934	55 753	4,253	3
Basse-Normandie	1 431 764	67 205	4,694	4
Bretagne	2 938 188	141 316	4,810	5
Bourgogne	1 613 030	80 445	4,987	6
Poitou-Charentes	1 654 674	82 860	5,008	7
Pays de la Loire	3 267 484	175 647	5,376	8
Lorraine	2 314 408	125 734	5,433	9
Midi-Pyrénées	2 585 439	143 065	5,533	10
Centre	2 458 648	140 188	5,702	11
Aquitaine	2 944 938	178 268	6,053	12
Haute-Normandie	1 792 244	109 323	6,100	13
Champagne-Ardenne	1 342 798	81 956	6,103	14
Picardie	1 868 046	115 863	6,202	15
Corse	261 501	17 239	6,592	16
Alsace	1 761 506	118 033	6,701	17
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	284 037	7,076	18
Rhône-Alpes	5 718 130	405 387	7,090	19
Languedoc-Roussillon	2 335 699	200 751	8,595	20
Île-de-France	11 024 984	1 057 220	9,589	21
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	444 043	9,719	22
Réunion*	716 000	Non communiqué		Non classée
Guadeloupe*	425 700	Non communiqué		Non classée
Guyane*	161 100	Non communiqué		Non classée
Martinique	383 300	Non communiqué		Non classée

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Les crimes et délits traduisent une ignorance ou un irrespect de la société et de son fonctionnement.

## ■ QUANTITÉ DE POMPIERS VOLONTAIRES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en fonction de la quantité de sapeurs-pompiers volontaires rapportée à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente la plus forte quantité de sapeurs-pompiers volontaires par habitant.

Les sapeurs-pompiers volontaires sont environ 193 605 en France (huit sapeurs-pompiers sur dix sont des volontaires). Ils forment l'ossature principale des secours et de la sécurité civile en France. Ils accomplissent cette mission en marge de leur profession, de leurs études, de leur vie familiale. Hors des grandes agglomérations, les sapeurs-pompiers volontaires remplissent la grande majorité des tâches dévolues aux services d'incendie et de secours.

Source : magazine 200 000 Sapeurs-Pompiers volontaires... et Vous, 2002.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	Pompiers volontaires		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Champagne-Ardenne	1 342 798	16 022	1,19	1
Alsace	1 761 506	18 729	1,06	2
Franche-Comté	1 122 959	9 020	0,80	3
Auvergne	1 310 934	8 618	0,66	4
Bourgogne	1 613 030	10 132	0,63	5
Corse	261 501	1 413	0,54	6
Centre	2 458 648	11 630	0,47	7
Rhône-Alpes	5 718 130	25 471	0,45	8
Picardie	1 868 046	8 075	0,43	9
Lorraine	2 314 408	8 838	0,38	10
Basse-Normandie	1 431 764	4 279	0,30	11
Poitou-Charentes	1 654 674	4 920	0,30	12
Limousin	711 273	2 091	0,29	13
Languedoc-Roussillon	2 335 699	6 721	0,29	14
Pays de la Loire	3 267 484	9 044	0,28	15
Midi-Pyrénées	2 585 439	6 540	0,25	16
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	11 298	0,25	17
Haute-Normandie	1 792 244	4 230	0,24	18
Bretagne	2 938 188	6 294	0,21	19
Aquitaine	2 944 938	6 207	0,21	20
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	8 088	0,20	21
Guadeloupe*	425 700	671	0,16	22
Guyane*	161 100	209	0,13	23
Martinique*	383 300	405	0,11	24
Réunion*	716 000	519	0,07	25
Île-de-France	11 024 984	5 353	0,05	26

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Les chiffres concernant l'Île-de-France et la région Provence-Alpes-Côte d'Azur doivent être relativisés car les capitales de ces deux régions, Paris et Marseille, sont les seules villes de France dans lesquelles les pompiers sont des militaires et dans lesquelles il n'y a pas de pompiers volontaires. Les pompiers de Paris couvrent également les trois départements de la petite couronne, ce qui explique la très faible quantité de pompiers volontaires en Île-de-France.

La quantité de pompiers volontaires est l'un des révélateurs de la culture d'engagement citoyen de la région, du niveau de respect d'autrui et d'engagement altruiste pour la société.

## ■ CRÉATION D'ASSOCIATIONS

Ce tableau présente le classement des régions françaises hors Alsace en fonction du nombre d'associations créées en 2002 rapporté à la population totale. Est classée première la région qui présente la plus forte quantité d'associations créées en 2002 par habitant.

Source : Journal officiel, année 2002.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	Création d'associations (2002)		
		Nombre	Pourcentage de la population	Classement
Corse	261 501	489	0,187	1
Languedoc-Roussillon	2 335 699	3 651	0,156	2
Guyane*	161 100	250	0,155	3
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	5 947	0,130	4
Midi-Pyrénées	2 585 439	3 266	0,126	5
Guadeloupe*	425 700	516	0,121	6
Réunion*	716 000	809	0,113	7
Aquitaine	2 944 938	3 200	0,109	8
Auvergne	1 310 934	1 427	0,109	9
Île-de-France	11 024 984	11 646	0,106	10
Rhône-Alpes	5 718 130	5 981	0,105	11
Poitou-Charentes	1 654 674	1 551	0,094	12
Bourgogne	1 613 030	1 480	0,092	13
Bretagne	2 938 188	2 696	0,092	14
Limousin	711 273	639	0,090	15
Martinique*	383 300	333	0,087	16
Pays de la Loire	3 267 484	2 856	0,087	17
Basse-Normandie	1 431 764	1 237	0,086	18
Franche-Comté	1 122 959	933	0,083	19
Centre	2 458 648	1 996	0,081	20
Champagne-Ardenne	1 342 798	1 066	0,079	21
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	3 046	0,076	22
Picardie	1 868 046	1 367	0,073	23
Haute-Normandie	1 792 244	1 247	0,070	24
Lorraine	2 314 408	923	0,040	25
Alsace	1 761 506	Non communiqué		Non classée

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

Les associations dont le siège social est situé dans les départements du Bas-Rhin (67), du Haut-Rhin (68) et de la Moselle (57) sont soumises à une législation particulière. Elles ne paraissent pas au *Journal officiel*. Les associations créées dans ces départements en 2002 ne sont donc pas comptabilisées dans ce tableau. L'Alsace n'est pas classée, et il faut tenir compte de ce paramètre pour analyser le positionnement de la Lorraine.

Se constituer en association traduit une préoccupation quant au fonctionnement de la société. Bien que relevant d'objets et de motivations différents, le dynamisme du monde associatif indique un niveau d'implication dans la cité et de création de lien social.

### ■ TAUX DE PARTICIPATION AUX ÉLECTIONS

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en fonction du taux de participation au premier tour de l'élection présidentielle de 2002.

Est classée première la région qui présente le plus fort taux de participation. Le taux de participation national a été de 71,6 % pour cette élection.

Source : ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, année 2002.

RÉGIONS	Taux de participation au premier tour de l'élection présidentielle de 2002 (21 avril 2002)	
	Taux de participation (votants/inscrits) [en pourcentage]	Classement
Midi-Pyrénées	77,05	1
Limousin	76,40	2
Franche-Comté	76,30	3
Bretagne	75,20	4
Languedoc-Roussillon	74,96	5
Auvergne	74,80	6
Pays de la Loire	74,46	7
Picardie	74,43	8
Poitou-Charentes	74,38	9
Centre	74,35	10
Aquitaine	74,08	11
Rhône-Alpes	73,98	12
Basse-Normandie	73,97	13
Haute-Normandie	73,85	14
Alsace	73,85	14
Bourgogne	73,58	16
Provence-Alpes-Côte d'Azur	73,58	16
Champagne-Ardenne	72,18	18
Nord - Pas-de-Calais	72,15	19
Lorraine	71,58	20
Île-de-France	67,69	21
Corse	58,70	22
Réunion	56,30	23
Guyane	46,80	24
Martinique	35,40	25
Guadeloupe	34,30	26

La participation électorale aide à traduire le niveau d'adhésion au système politique et aux projets portés par les candidats. Elle indique un niveau de cohésion du corps social.

## ■ Solde migratoire

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises selon leur taux de solde migratoire pour l'année 1999. Ce taux est calculé par l'INSEE sur la base d'un modèle démographique qui prend en compte de façon simultanée les variations annuelles de population présentées par plusieurs sources : fichiers de la taxe locale d'habitation, des distributeurs d'énergie, des allocations familiales, des enfants scolarisés, des électeurs.

Est classée première la région qui attire le plus d'individus, c'est-à-dire celle dont le taux de solde migratoire est le plus élevé.

**Solde migratoire :** Différence au cours de la même année entre le nombre de personnes venues résider dans la zone (entrants) et le nombre de personnes qui ont quitté cette zone pour résider ailleurs.

Source : INSEE, 1999.

RÉGIONS	Variation due au solde migratoire	
	Taux annuel entre 1990 et 1999 (en pourcentage)	Classement
Guyane	0,84	1
Languedoc-Roussillon	0,83	2
Midi-Pyrénées	0,50	3
Provence-Alpes-Côte d'Azur	0,44	4
Aquitaine	0,43	5
Corse	0,39	6
Poitou-Charentes	0,30	7
Bretagne	0,29	8
Réunion	0,29	9
Alsace	0,26	10
Limousin	0,22	11
Pays de la Loire	0,21	12
Centre	0,12	13
Rhône-Alpes	0,11	14
Auvergne	0,02	15
Bourgogne	- 0,04	16
Basse-Normandie	- 0,06	17
Picardie	- 0,16	18
Franche-Comté	- 0,16	19
Haute-Normandie	- 0,21	20
Guadeloupe	- 0,24	21
Lorraine	- 0,31	22
Martinique	- 0,33	23
Champagne-Ardenne	- 0,38	24
Nord - Pas-de-Calais	- 0,41	25
Île-de-France	- 0,51	26

Le solde migratoire traduit l'attractivité de la région, donc sa capacité à montrer que l'on y vit mieux, ou moins bien qu'ailleurs.

## PERFORMANCE

*Quinze indicateurs pour comprendre région par région le niveau de qualité et d'efficacité du travail réalisé.*

## ■ CLASSEMENT DES CAISSES D'ALLOCATIONS FAMILIALES

Ce tableau présente le classement des caisses d'allocations familiales par région en fonction de leur performance au regard de l'indicateur institutionnel : la part des demandes traitées dans un délai inférieur à vingt et un jours. Ce délai correspond à un engagement de service que les Caisses d'allocations familiales doivent atteindre dans le cadre de la convention d'objectif et de gestion contractée avec l'État.

Est classée première la région la meilleure au regard de cet indicateur institutionnel.

*Source : CNAF-DSER, 2002.*

RÉGIONS	Part des demandes traitées par la CAF dans un délai inférieur à 21 jours, en 2002	
	Proportion (en pourcentage)	Classement
Picardie	99,5	1
Haute-Normandie	99,5	2
Aquitaine	99,5	3
Midi-Pyrénées	99,4	4
Corse	99,1	5
Poitou-Charentes	98,3	6
Limousin	98,1	7
Basse-Normandie	97,7	8
Franche-Comté	97,1	9
Bourgogne	97,0	10
Centre	96,9	11
Auvergne	96,3	12
Alsace	96,1	13
Île-de-France	95,5	14
Provence-Alpes-Côte d'Azur	95,5	15
Pays de la Loire	95,3	16
Lorraine	95,1	17
Réunion	94,5	18
Rhône-Alpes	93,9	19
Champagne-Ardenne	91,8	20
Bretagne	91,3	21
Guadeloupe	91,3	21
Languedoc-Roussillon	86,3	23
Nord - Pas-de-Calais	84,3	24
Martinique	70,9	25
Guyane	66,3	26

## ■ QUANTITÉ D'HÔPITAUX DANS LE PALMARÈS 2002-2003 DES HÔPITAUX

Ce classement est établi à partir du palmarès des 50 meilleurs hôpitaux de France réalisé par l'hebdomadaire *Le Point*. Pour faire partie des 50 meilleurs hôpitaux publics de France, un établissement doit fournir un service médical et chirurgical complet. Les établissements de soins très spécialisés ont donc été écartés du classement final. L'ensemble des places obtenues par chaque établissement dans les 24 spécialités analysées a d'abord été additionné. Puis le journal a pris en compte le nombre de fois où l'hôpital était cité parmi les 50 premiers, parmi les 10 premiers, parmi les 5 premiers, et enfin la ou les premières places qu'il obtenait. Le centre hospitalier universitaire de Bordeaux arrive ainsi en tête du palmarès 2002-2003. L'immense majorité des établissements attache de l'importance à l'information du public et a donc répondu aux questions du *Point*, excepté quatre centres hospitaliers universitaires.

Le tableau ci-dessous présente pour chaque région le nombre d'hôpitaux classés dans le palmarès des 50 meilleurs hôpitaux du *Point*, puis rapporte ce nombre à la population totale de la région. Est classée première la région qui présente le plus grand nombre d'hôpitaux dans ce palmarès, proportionnellement au nombre d'habitants.

Source : Le Point, *palmarès 2002-2003*.

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	Nombre d'hôpitaux dans le palmarès 2002-2003		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Franche-Comté	1 122 959	2	0,000 178	1
Limousin	711 273	1	0,000 141	2
Île-de-France	11 024 984	15	0,000 136	3
Alsace	1 761 506	2	0,000 114	4
Picardie	1 868 046	2	0,000 107	5
Rhône-Alpes	5 718 130	6	0,000 105	6
Pays de la Loire	3 267 484	3	0,000 092	7
Lorraine	2 314 408	2	0,000 086	8
Centre	2 458 648	2	0,000 081	9
Auvergne	1 310 934	1	0,000 076	10
Champagne-Ardenne	1 342 798	1	0,000 074	11
Basse-Normandie	1 431 764	1	0,000 070	12
Bretagne	2 938 188	2	0,000 068	13
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	3	0,000 066	14
Bourgogne	1 613 030	1	0,000 062	15
Poitou-Charentes	1 654 674	1	0,000 060	16
Haute-Normandie	1 792 244	1	0,000 056	17
Languedoc-Roussillon	2 335 699	1	0,000 043	18
Midi-Pyrénées	2 585 439	1	0,000 039	19
Aquitaine	2 944 938	1	0,000 034	20
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	1	0,000 025	21
Corse	261 501	0	0,000 000	22
Guadeloupe*	425 700	0	0,000 000	22
Martinique*	383 300	0	0,000 000	22
Guyane*	161 100	0	0,000 000	22
Réunion*	716 000	0	0,000 000	22

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ; source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

### ■ DÉPENSES DE SANTÉ DU RÉGIME GÉNÉRAL PAR HABITANT

Le régime général de Sécurité sociale protégeait au niveau national, hors départements d'outre-mer au 31 décembre 2002 :

- 31 643 339 assurés, dont 6 012 234 retraités ;
- 5 161 620 conjoints d'assurés ;
- 2 637 558 enfants.

Les dépenses de santé comptabilisées dans ce tableau sont limitées aux soins de ville, c'est-à-dire les honoraires des praticiens, les prescriptions, les frais de transport et indemnités journalières versées au titre des assurances maladie et accidents du travail.

Est classée première la région dépensant en moyenne la somme la moins importante par personne protégée.

Source : CNAMTS (Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés), année 2002.

RÉGIONS	Population protégée par le régime général de Sécurité sociale	Remboursement des soins		
		Somme globale (en euros)	Somme par personne protégée (en euros)	Classement
Pays de la Loire	2 707 641	2 103 799 854	776,99	1
Basse-Normandie	1 129 818	907 591 067	803,31	2
Franche-Comté	932 187	765 456 532	821,14	3
Île-de-France	10 280 985	8 693 190 478	845,56	4
Haute-Normandie	1 576 430	1 347 977 233	855,08	5
Champagne-Ardenne	1 078 616	928 616 959	860,93	6
Picardie	1 555 880	1 384 389 808	889,78	7
Nord - Pas-de-Calais	3 512 088	3 131 402 870	891,61	8
Bourgogne	1 300 218	1 160 760 831	892,74	9
Rhône-Alpes	4 879 687	4 362 341 735	893,98	10
Poitou-Charentes	1 257 283	1 126 065 894	895,63	11
Centre	1 985 852	1 795 271 378	904,03	12
Bretagne	2 243 424	2 028 778 907	904,32	13
Lorraine	1 894 412	1 731 925 498	914,23	14
Auvergne	1 033 565	955 797 769	924,76	15
Alsace	1 445 323	1 364 458 699	944,05	16
Limousin	531 629	522 270 955	982,40	17
Aquitaine	2 249 439	2 310 355 740	1 027,08	18
Midi-Pyrénées	1 973 583	2 089 424 628	1 058,70	19
Languedoc-Roussillon	1 765 598	2 078 876 566	1 177,43	20
Provence-Alpes-Côte d'Azur	3 912 009	4 839 517 117	1 237,09	21
Corse	197 050	303 249 276	1 538,95	22
Réunion	Non communiqué	Non communiqué		Non classée
Martinique	Non communiqué	Non communiqué		Non classée
Guadeloupe	Non communiqué	Non communiqué		Non classée
Guyane	Non communiqué	Non communiqué		Non classée

## ■ PROPORTION DE BACHELIERS

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises (hors régions d'outre-mer) selon la proportion de bacheliers dans une génération. Cet indicateur est obtenu en calculant pour chaque âge le rapport entre le nombre de lauréats et la population totale de cet âge, et en faisant la somme de ces taux par âge (définition ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche).

Est classée première la région qui présente la plus grande proportion de bacheliers dans une génération.

Source : ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 2002.

RÉGIONS	Bacheliers dans une génération*	
	Proportion	Classement
Bretagne	68,1	1
Auvergne	66,0	2
Midi-Pyrénées	64,1	3
Rhône-Alpes	64,0	4
Limousin	63,5	5
Pays de la Loire	62,9	6
Poitou-Charentes	62,6	7
Franche-Comté	62,6	7
Île-de-France	62,5	9
Aquitaine	61,6	10
Bourgogne	61,5	11
Centre	61,4	12
Lorraine	61,2	13
Provence-Alpes-Côte d'Azur	61,2	13
Basse-Normandie	60,4	15
Haute-Normandie	60,0	16
Languedoc-Roussillon	59,9	17
Corse	59,6	18
Nord - Pas-de-Calais	59,1	19
Champagne-Ardenne	58,7	20
Alsace	56,7	21
Picardie	56,0	22
Guadeloupe	Non communiqué	Non classée
Réunion	Non communiqué	Non classée
Guyane	Non communiqué	Non classée
Martinique	Non communiqué	Non classée

\*Candidats classés par académie selon le lieu de résidence.

### ■ CLASSEMENT DES TRIBUNAUX CORRECTIONNELS

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises selon la performance des tribunaux correctionnels en matière de traitement des affaires pénales nouvelles dans l'année.

Est classée première la région dont les tribunaux correctionnels ont traité la plus grande proportion des affaires pénales échues dans l'année.

Un pourcentage supérieur à 100 indique le rattrapage d'un retard pris les années précédentes. Un pourcentage inférieur à 100 indique un retard pris qu'il faudra rattraper plus tard.

**Tribunal correctionnel :** Tribunal chargé de juger les délits et, le cas échéant, de se prononcer sur les demandes d'indemnisation des victimes « parties civiles ».

Source : Annuaire statistique de la justice, édition 2003.

RÉGIONS	Nombre d'affaires pénales aux tribunaux correctionnels			
	Quantité d'affaires nouvelles	Quantité de jugements rendus	Proportion d'affaires nouvelles traitées en 2001 (en pourcentage)	Classement
Centre	14 460	15 177	104,96	1
Lorraine	17 979	18 212	101,30	2
Martinique	2 560	2 593	101,29	3
Guyane	2 064	2 061	99,85	4
Limousin	3 378	3 347	99,08	5
Réunion	4 395	4 346	98,89	6
Poitou-Charentes	8 492	8 357	98,41	7
Haute-Normandie	10 493	10 283	98,00	8
Franche-Comté	8 470	8 173	96,49	9
Champagne-Ardenne	8 927	8 581	96,12	10
Auvergne	8 555	8 122	94,94	11
Île-de-France	80 808	76 523	94,70	12
Basse-Normandie	10 110	9 511	94,08	13
Picardie	15 761	14 725	93,43	14
Midi-Pyrénées	15 181	14 171	93,35	15
Provence-Alpes-Côte d'Azur	35 394	32 715	92,43	16
Rhône-Alpes	32 495	29 997	92,31	17
Languedoc-Roussillon	15 919	14 283	89,72	18
Aquitaine	18 448	16 252	88,10	19
Bourgogne	10 258	8 947	87,22	20
Bretagne	21 019	18 248	86,82	21
Nord - Pas-de-Calais	31 570	27 013	85,57	22
Pays de la Loire	18 519	15 325	82,75	23
Corse	2 516	1 785	70,95	24
Guadeloupe	4 061	2 627	64,69	25
Alsace	17 341	9 128	52,64	26

## ■ CLASSEMENT DES CONSEILS DE PRUD'HOMMES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises selon la performance des conseils de prud'hommes en matière de proportion d'affaires nouvelles traitées dans l'année.

Est classée première la région dont les conseils de prud'hommes ont traité la plus grande proportion des affaires échues dans l'année.

Un pourcentage supérieur à 100 indique le rattrapage d'un retard pris les années précédentes. Un pourcentage inférieur à 100 indique un retard pris qu'il faudra rattraper plus tard.

**Conseil de prud'hommes :** Tribunal chargé de juger les litiges individuels entre employeurs et employés (ou apprentis) nés d'un contrat de travail (ou d'apprentissage) : licenciement, litiges sur les salaires, les congés... Il est composé de juges non professionnels élus – les conseillers prud'hommaux – qui sont, en nombre égal, des employeurs et des salariés.

Source : Annuaire statistique de la justice, édition 2003.

RÉGIONS	Nombres d'affaires aux conseils des prud'hommes en 2001			
	Quantité d'affaires nouvelles	Quantité d'affaires terminées	Proportion d'affaires traitées (en pourcentage)	Classement
Poitou-Charentes	3 344	5 184	155,02	1
Guadeloupe	808	888	109,90	2
Pays de la Loire	4 693	4 970	105,90	3
Lorraine	6 681	6 954	104,08	4
Corse	626	641	102,39	5
Picardie	4 799	4 909	102,29	6
Nord - Pas-De-Calais	10 345	10 501	101,50	7
Languedoc-Roussillon	6 575	6 625	100,76	8
Martinique	843	841	99,76	9
Île-de-France	47 957	46 832	97,65	10
Franche-Comté	1 837	1 786	97,22	11
Basse-Normandie	2 653	2 571	96,90	12
Réunion	2 124	2 019	95,05	13
Auvergne	2 672	2 522	94,38	14
Centre	6 553	6 113	93,28	15
Midi-Pyrénées	5 983	5 576	93,19	16
Aquitaine	7 408	6 691	90,32	17
Alsace	3 820	3 423	89,60	18
Guyane	236	209	88,55	19
Rhône-Alpes	16 517	14 523	87,92	20
Bretagne	5 274	4 564	86,53	21
Haute-Normandie	4 828	4 138	85,70	22
Bourgogne	3 671	3 065	83,49	23
Champagne-Ardenne	3 022	2 429	80,37	24
Limousin	1 695	1 331	78,52	25
Provence-Alpes-Côte d'Azur	16 877	12 656	74,99	26

### ■ PERFORMANCE DES TRIBUNAUX DE GRANDE INSTANCE EN MATIÈRE D'AFFAIRES CIVILES

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises selon la performance des tribunaux de grande instance en matière de traitement des affaires civiles nouvelles dans l'année.

Est classée première la région dont les tribunaux de grande instance ont traité la plus grande proportion des affaires civiles échues dans l'année.

Un pourcentage supérieur à 100 indique le rattrapage d'un retard pris les années précédentes. Un pourcentage inférieur à 100 indique un retard pris qu'il faudra rattraper plus tard.

Source : Annuaire statistique de justice, édition 2003.

RÉGIONS	Nombre d'affaires civiles			Classement
	Quantité d'affaires nouvelles	Quantité d'affaires terminées	Proportion d'affaires nouvelles traitées dans l'année en 2001 (en pourcentage)	
Guadeloupe	4 974	5 303	106,61	1
Centre	19 641	19 581	99,69	2
Alsace	20 512	20 403	99,47	3
Nord - Pas-de-Calais	37 884	37 252	98,33	4
Haute-Normandie	15 664	15 400	98,31	5
Midi-Pyrénées	24 791	24 325	98,12	6
Île-de-France	118 362	115 856	97,88	7
Poitou-Charentes	12 252	11 953	97,56	8
Basse-Normandie	12 156	11 825	97,28	9
Auvergne	11 573	11 254	97,24	10
Picardie	17 310	16 812	97,12	11
Provence-Alpes-Côte d'Azur	62 780	60 402	96,21	12
Champagne-Ardenne	11 322	10 886	96,15	13
Rhône-Alpes	55 875	53 524	95,79	14
Aquitaine	30 357	28 947	95,36	15
Franche-Comté	10 289	9 805	95,30	16
Bretagne	22 049	20 820	94,43	17
Pays de la Loire	21 857	20 627	94,37	18
Limousin	5 317	5 016	94,34	19
Lorraine	25 410	23 952	94,26	20
Languedoc-Roussillon	27 241	25 671	94,24	21
Bourgogne	14 157	13 292	93,89	22
Martinique	4 030	3 709	92,03	23
Corse	3 243	2 960	91,27	24
Réunion	8 277	7 326	88,51	25
Guyane	2 607	1 628	62,45	26

## ■ PROPORTION DE DÉPÔTS DE BILAN

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines (hors régions d'outre-mer donc) en matière de taux de défaillance d'entreprises, c'est-à-dire de proportion de dépôts de bilan au cours de l'année 2001. Est classée en premier la région qui présente le plus faible taux de défaillance.

Les chiffres présentés dans ce tableau portent sur les défaillances d'entreprises du champ «ICS». Ce champ couvre les activités économiques marchandes des secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce et des services, à l'exclusion des activités financières. Sont exclus de ce champs l'agriculture, les entreprises de l'éducation, de la santé et de l'action sociale.

**Taux de défaillance :** Rapport entre la quantité de défaillances (= dépôts de bilan) observées dans l'année et le nombre d'entreprises en activité au 1<sup>er</sup> janvier de cette même année.

**Défaillances d'entreprises (= dépôts de bilan) :** Ensemble des jugements prononçant soit l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire, soit directement la liquidation judiciaire. Elles ne tiennent pas compte de l'issue des procédures : redressement par continuation ou reprise, ou liquidation. Il ne faut pas confondre la notion de défaillance avec la notion plus large de *cessation* (arrêt total de l'activité économique de l'entreprise). Les liquidations qui font suite à une défaillance ne représentent qu'une partie de l'ensemble des cessations d'entreprises.

Source : INSEE/BODACC, 2001.

RÉGIONS	Taux de défaillance par région en 2001	
	Proportion (en pourcentage)	Classement
Auvergne	1,2	1
Corse	1,2	1
Pays de la Loire	1,3	3
Basse-Normandie	1,3	3
Bourgogne	1,4	5
Bretagne	1,5	6
Centre	1,5	6
Midi-Pyrénées	1,5	6
Poitou-Charentes	1,5	6
Franche-Comté	1,5	6
Limousin	1,5	6
Rhône-Alpes	1,6	12
Aquitaine	1,6	12
Haute-Normandie	1,7	14
Champagne-Ardenne	1,7	14
Île-de-France	1,8	16
Picardie	1,8	16
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1,9	18
Languedoc-Roussillon	1,9	18
Alsace	1,9	18
Lorraine	2,1	21
Nord - Pas-de-Calais	2,2	22
Martinique	Non communiqué	Non classée
Guadeloupe	Non communiqué	Non classée
Réunion	Non communiqué	Non classée
Guyane	Non communiqué	Non classée

### ■ TAUX DE CHÔMAGE

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en fonction de leur taux de chômage au 31 décembre 2002.

Est classée en premier la région qui présente le plus faible taux de chômage.

Source : INSEE, 2002.

RÉGIONS	Taux de chômage, au sens du BIT	
	Pourcentage au 31/12/02	Classement
Limousin	6,7	1
Alsace	6,8	2
Pays de la Loire	7,6	3
Franche-Comté	7,6	4
Centre	7,6	5
Auvergne	7,7	6
Bretagne	7,7	7
Bourgogne	8	8
Rhône-Alpes	8,1	9
Poitou-Charentes	8,5	10
Lorraine	8,5	11
Basse-Normandie	8,6	12
Île-de-France	8,8	13
Aquitaine	9,2	14
Champagne-Ardenne	9,2	15
Midi-Pyrénées	9,3	16
Picardie	9,8	17
Haute-Normandie	9,9	18
Corse	10,5	19
Provence-Alpes-Côte d'Azur	11,5	20
Nord - Pas-de-Calais	11,8	21
Languedoc-Roussillon	13,8	22
Martinique	22,3	23
Guyane	23,2	24
Guadeloupe	24,7	25
Réunion	29,7	26

### ■ CRÉATION D'EMPLOIS SALARIÉS

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines (hors régions d'outre-mer donc) en matière de création d'emplois salariés. L'indicateur retenu est l'évolution de l'emploi salarié de décembre 2001 à décembre 2002 mesurée par l'UNEDIC. Il s'agit donc des dirigeants salariés, emplois à temps plein ou partiel et contrats à durée indéterminée ou déterminée recensés dans les établissements affiliés à l'Assurance chômage. Sont exclus les apprentis et les stagiaires

Est classée en premier la région qui présente la plus forte progression de création d'emplois salariés entre 2001 et 2002.

Source : UNEDIC, 2002.

RÉGIONS	Evolution de l'emploi salarié entre décembre 2001 et décembre 2002	
	Champ UNEDIC (en pourcentage)	Classement
Corse	3,2	1
Midi-Pyrénées	2,8	2
Languedoc-Roussillon	2,6	3
Aquitaine	2,3	4
Provence-Alpes-Côte d'Azur	2,2	5
Pays de la Loire	1,7	6
Bretagne	1,5	7
Poitou-Charentes	1,5	7
Nord - Pas-de-Calais	1,1	9
Limousin	1,1	9
Basse-Normandie	0,9	11
Auvergne	0,9	11
Rhône-Alpes	0,7	13
Bourgogne	0,6	14
Haute-Normandie	0,5	15
Alsace	0,5	15
Picardie	0,3	17
Lorraine	0,3	17
Franche-Comté	0,3	17
Champagne-Ardenne	0,1	20
Centre	- 0,1	21
Île-de-France	- 0,3	22
Guadeloupe*	Non communiqué	Non classée
Martinique*	Non communiqué	Non classée
Guyane*	Non communiqué	Non classée
Réunion*	Non communiqué	Non classée

## ■ CRÉATION D'ENTREPRISES EN 2002

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises en matière de création d'entreprises rapporté à l'emploi total. Est classée en premier la région qui présente la plus forte proportion de création d'entreprises.

Les chiffres reproduits dans ce tableau représentent le nombre d'établissements immatriculés au répertoire SIRENE (système informatique de répertoires d'entreprises et d'établissements) dans l'année 2002.

Source : INSEE-Méthodologie APCE, 2002.

RÉGIONS	Emploi total (salarié+non salarié au lieu de travail (INSEE en 1999))	Création d'entreprise en 2002 par région		
		Quantité	Pourcentage d'emploi total	Classement
Guadeloupe*	124 030	3 202	2,58	1
Réunion*	173 677	3 118	1,80	2
Martinique*	115 920	2 050	1,77	3
Guyane*	43 382	707	1,63	4
Corse	85 608	1 322	1,54	5
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 576 085	20 796	1,32	6
Languedoc-Roussillon	756 172	9 659	1,28	7
Île-de-France	5 042 724	47 333	0,94	8
Rhône-Alpes	2 263 018	17 767	0,79	9
Midi-Pyrénées	980 049	7 639	0,78	10
Aquitaine	1 105 435	8 550	0,77	11
Alsace	685 360	3 933	0,57	12
Pays de la Loire	1 276 397	6 790	0,53	13
Bretagne	1 112 583	5 914	0,53	14
Lorraine	811 241	4 293	0,53	15
Poitou-Charentes	616 451	3 145	0,51	16
Auvergne	500 410	2 522	0,50	17
Franche-Comté	430 068	2 073	0,48	18
Basse-Normandie	541 312	2 592	0,48	19
Bourgogne	618 243	2 933	0,47	20
Nord - Pas-de-Calais	1 342 580	6 360	0,47	21
Limousin	271 210	1 269	0,47	22
Centre	937 512	4 326	0,46	23
Picardie	643 286	2 953	0,46	24
Champagne-Ardenne	517 178	2 276	0,44	25
Haute-Normandie	661 384	2 826	0,43	26

La moitié des créations d'entreprises s'effectue dans quatre régions : Île-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon (source : INSEE).

### ■ BREVETS DÉPOSÉS EN 2000 PAR EMPLOI TOTAL

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines (hors régions d'outre-mer donc) en matière de nombre de brevets déposés en 2000 en proportion du nombre d'actifs, salariés ou non.

Est classée en premier la région qui présente le plus fort pourcentage de dépôts de brevet.

Source : INPI, 2000.

RÉGIONS	Emploi total (salarié+non salarié) au lieu de travail (INSEE en 1999)	Brevets déposés en 2000		
		Quantité	Pourcentage des brevets par emploi total	Classement
Île-de-France	5 042 724	5266	0,1044	1
Rhône-Alpes	2 263 018	2131	0,0942	2
Franche-Comté	430 068	286	0,0665	3
Provence-Alpes-Côte d'Azur	1 576 085	824	0,0523	4
Centre	937 512	488	0,0521	5
Bretagne	1 112 583	537	0,0483	6
Picardie	643 286	287	0,0446	7
Midi-Pyrénées	980 049	436	0,0445	8
Haute-Normandie	661 384	279	0,0422	9
Languedoc-Roussillon	756 172	318	0,0421	10
Bourgogne	618 243	256	0,0414	11
Alsace	685 360	270	0,0394	12
Limousin	271 210	96	0,0354	13
Lorraine	811 241	284	0,0350	14
Poitou-Charentes	616 451	207	0,0336	15
Champagne-Ardenne	517 178	172	0,0333	16
Auvergne	500 410	166	0,0332	17
Basse-Normandie	541 312	175	0,0323	18
Pays de la Loire	1 276 397	387	0,0303	19
Aquitaine	1 105 435	330	0,0299	20
Corse	85 608	23	0,0269	21
Nord - Pas-de-Calais	1 342 580	340	0,0253	22
Guadeloupe	124 030	Non communiqué		Non classée
Martinique	115 920	Non communiqué		Non classée
Guyane	43 382	Non communiqué		Non classée
Réunion	173 677	Non communiqué		Non classée

### ■ MÉDIANE DES REVENUS DÉCLARÉS AU FISC EN 2000

Les chiffres présentés dans le tableau ci-dessous représentent la médiane des revenus déclarés au fisc par unité de consommation par région. Les revenus pris en compte sont les revenus déclarés au fisc. Il ne s'agit donc pas du revenu disponible, qui seul peut permettre de mettre précisément en évidence les différences de niveau de vie. Pour comparer des ménages de composition différente, les revenus déclarés sont rapportés au nombre d'unités de consommation (u.c.). Selon la définition adoptée par l'INSEE et Eurostat, le premier adulte compte pour 1 u.c., le conjoint éventuel et les autres personnes de quatorze ans ou plus pour 0,5 u.c. et les enfants de moins de quatorze ans pour 0,3 u.c. Ainsi, un ménage composé uniquement de 2 adultes déclarant un revenu annuel de 24 000 € aura un revenu par unité de consommation de 16 000 €.

Pour comparer les régions, on utilise la médiane du revenu déclaré par unité de consommation (u.c.) : la moitié des personnes déclarent un revenu par u.c. inférieur à la médiane et l'autre moitié un revenu par u.c. supérieur à la médiane. En 2000, la moitié des habitants de France métropolitaine vit dans un ménage déclarant un revenu par u.c. inférieur à 14 000 € : c'est le revenu médian par u.c. Est classée en premier la région qui présente la médiane la plus élevée.

Source : INSEE, année 2000.

RÉGIONS	Médiane de revenu fiscaux par u.c. en 2000	
	Médiane	Classement
Île-de-France	17 139,2	1
Alsace	15 643,6	2
Rhône-Alpes	14 394,9	3
Centre	14 156,0	4
Bretagne	13 617,1	5
Aquitaine	13 615,2	6
Haute-Normandie	13 597,4	7
Franche-Comté	13 587,9	8
Bourgogne	13 558,1	9
Provence-Alpes-Côte d'Azur	13 409,4	10
Midi-Pyrénées	13 398,3	11
Picardie	13 330,8	12
Pays de la Loire	13 326,9	13
Lorraine	13 278,0	14
Champagne-Ardenne	13 245,4	15
Limousin	13 179,1	16
Auvergne	12 983,3	17
Basse-Normandie	12 899,5	18
Poitou-Charentes	12 856,8	19
Languedoc-Roussillon	12 195,9	20
Nord - Pas-de-Calais	11 937,8	21
Corse	11 532,0	22
Guadeloupe	Non communiqué	Non classée
Martinique	Non communiqué	Non classée
Guyane	Non communiqué	Non classée
Réunion	Non communiqué	Non classée

### ■ PART DES MÉNAGES IMPOSÉS EN 2000

Ce tableau présente le classement des vingt-deux régions françaises métropolitaines (hors régions d'outre-mer) en fonction de leur part des ménages imposés en 2002.

Est classée en premier la région qui présente la plus forte proportion de ménages imposés.

Source : INSEE, année 2000.

RÉGIONS	Part des ménages imposés en 2000	
	Pourcentage	Classement
Île-de-France	73,2	1
Alsace	67,7	2
Rhône-Alpes	62,1	3
Centre	61,9	4
Haute-Normandie	60,8	5
Picardie	59,6	6
Franche-Comté	59,6	7
Bourgogne	59,0	8
Champagne-Ardenne	58,3	9
Provence-Alpes-Côte d'Azur	57,5	10
Pays de la Loire	57,4	11
Aquitaine	57,4	12
Bretagne	56,7	13
Lorraine	56,5	14
Midi-Pyrénées	55,7	15
Basse-Normandie	55,1	16
Auvergne	54,7	17
Limousin	54,2	18
Poitou-Charentes	54,0	19
Nord - Pas-de-Calais	52,5	20
Languedoc-Roussillon	50,8	21
Corse	46,8	22
Guadeloupe	Non communiqué	Non classée
Martinique	Non communiqué	Non classée
Guyane	Non communiqué	Non classée
Réunion	Non communiqué	Non classée

### ■ PROPORTION D'HABITANTS RELEVABLES DE L'IMPÔT DE SOLIDARITÉ SUR LA FORTUNE

L'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) a été créé en 1989. C'est un impôt déclaratif dû par les personnes qui possèdent un patrimoine taxable supérieur à 720 000 € au 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Ce tableau présente le classement des vingt-six régions françaises selon la proportion d'habitants relevables de l'impôt de solidarité sur la fortune.

Est classée en premier la région qui présente la plus forte proportion de relevables de l'ISF en 2002.

Source : site [www.impot.gouv.fr](http://www.impot.gouv.fr).

RÉGIONS	Population estimée (INSEE au 01/01/01)	Relevables de l'ISF en 2002		
		Quantité	Pourcentage de la population	Classement
Île-de-France	11 024 984	41 313	0,3747	1
Provence-Alpes-Côte d'Azur	4 568 975	12 317	0,2696	2
Rhône-Alpes	5 718 130	9 410	0,1646	3
Aquitaine	2 944 938	4 451	0,1511	4
Alsace	1 761 506	2 493	0,1415	5
Pays de la Loire	3 267 484	4 138	0,1266	6
Midi-Pyrénées	2 585 439	3 231	0,1250	7
Nord - Pas-de-Calais	4 013 837	4 758	0,1185	8
Champagne-Ardenne	1 342 798	1 551	0,1155	9
Languedoc-Roussillon	2 335 699	2 689	0,1151	10
Limousin	711 273	786	0,1105	11
Bourgogne	1 613 030	1 697	0,1052	12
Centre	2 458 648	2 471	0,1005	13
Haute-Normandie	1 792 244	1 727	0,0964	14
Bretagne	2 938 188	2 764	0,0941	15
Poitou-Charentes	1 654 674	1 417	0,0856	16
Picardie	1 868 046	1 573	0,0842	17
Auvergne	1 310 934	1 095	0,0835	18
Corse	261 501	213	0,0815	19
Réunion*	716 000	562	0,0785	20
Franche-Comté	1 122 959	733	0,0653	21
Lorraine	2 314 408	1 439	0,0622	22
Basse-Normandie	1 431 764	393	0,0274	23
Martinique*	383 300	74	0,0193	24
Guadeloupe*	425 700	0	0,0000	25
Guyane*	161 100	0	0,0000	25

\* Pour les DOM, les chiffres de la population estimés sont de 2000 ;  
source DREES (Direction de la recherche, des études et de l'évaluation des statistiques).

## AGRÉGATION DES INDICES

### ■ LIEN SOCIAL

L'ensemble des indicateurs inclus dans l'agrégat *lien social* sont représentatifs de la qualité du lien entre les individus dans chaque région. Pour chaque indicateur, la région obtenant la première place est celle dans laquelle les indices de lien social sont les meilleurs. Obtenir la première place dans l'un des indicateurs génère donc le meilleur classement.

L'agrégat *lien social* est obtenu en faisant la moyenne des classements. Chaque indicateur a donc le même poids, il n'y a pas de pondérations.

La région classée la première dans le tableau *lien social* est celle qui présente le lien social le plus fort au regard des indicateurs choisis. À l'inverse, la région classée 26<sup>e</sup> est celle qui présente le lien social le plus distendu.

Pour les régions non classées sur certains indicateurs, leur classement moyen a été établi sur la base exclusive des indicateurs renseignés. Ainsi, le classement des quatre régions d'outre-mer a été calculé sur la base de onze indicateurs, au lieu de quinze comme pour les autres régions. De même, le classement de l'Alsace ne repose que sur treize indicateurs.

### CLASSEMENT GÉNÉRAL

Pays de la Loire .....	1
Franche-Comté.....	2
Limousin .....	3
Auvergne.....	4
Bretagne .....	5
Poitou-Charente.....	6
Midi-Pyrénées.....	7
Basse-Normandie.....	8
Bourgogne .....	9
Centre .....	10
Aquitaine.....	11
Champagne-Ardenne .....	12
Alsace.....	13
Rhône-Alpes.....	14
Réunion .....	15
Guyane .....	16
Corse.....	17
Île-de-France .....	18
Haute-Normandie .....	19
Languedoc-Roussillon .....	19
Lorraine.....	21
Picardie.....	22
Martinique .....	23
Nord - Pas-de-Calais.....	24
Provence-Alpes-Côte d'Azur .....	25
Guadeloupe.....	26

**AGRÉGAT « LIEN SOCIAL »**

**CLASSEMENT PAR INDICATEUR**

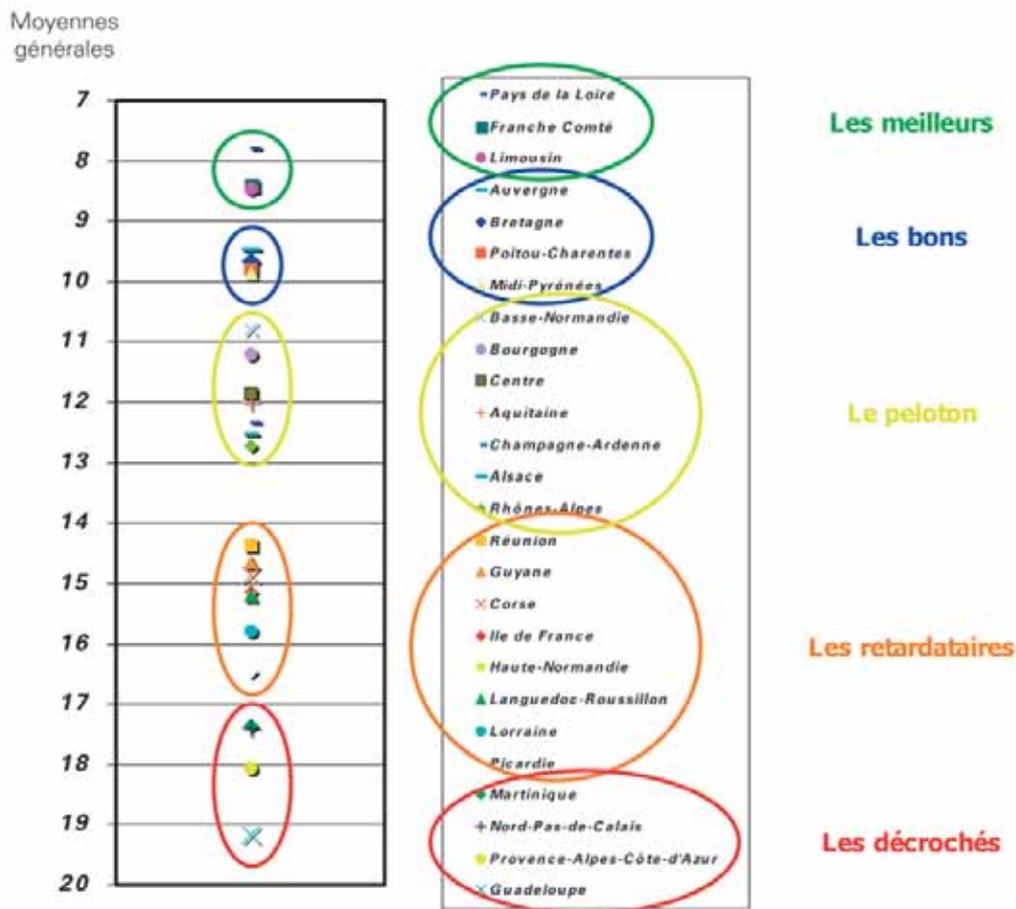
RÉGIONS	CLASSEMENT PAR INDICATEUR														Solde migratoire		
	Détail du classement général et moyenne	Divorces	Affaires civiles nouvelles	Suicides	Acciden- tologie locale	Interventions des pompiers (secours à victimes)	Jours d'arrêt de travail pour maladie	Affaires pénales nouvelles aux tribunaux correctionnels	Conflits sociaux	Affaires nouvelles aux conseils des prud'hommes	Affaires contentieuses aux tribunaux de commerce	Taux de délinquance et de criminalité	Quantité de pompiers volontaires	Création d'associations		Taux de participation au 1 <sup>er</sup> tour de l'élection présidentielle de 2002	
	<b>Classement général</b>																
	<b>Moyenne</b>																

**CLASSEMENT**

Pays de la Loire	1	3	1	19	8	4	8	4	3	1	7	8	15	17	7	12
Franche-Comté	2	16	11	14	12	2	14	1	6	2	3	1	3	19	3	19
Limousin	3	5	3	24	4	7	4	2	22	12	1	2	13	15	2	11
Auvergne	4	8	10	18	13	13	12	12	8	5	6	3	4	9	6	15
Bretagne	5	4	4	26	5	12	10	17	10	3	4	5	19	14	4	8
Poitou-Charente	6	6	2	25	16	5	3	3	19	6	15	7	12	12	9	7
Midi-Pyrénées	7	19	14	5	19	9	6	7	7	11	16	10	16	5	1	3
Basse-Normandie	8	9	7	23	6	10	2	16	5	4	17	4	11	18	13	17
Bourgogne	9	12	9	22	10	11	9	11	11	10	8	6	5	13	15	16
Centre	10	13	5	20	14	15	13	8	4	15	10	11	7	20	10	13
Aquitaine	11	15	16	10	7	17	5	10	16	14	14	12	20	8	11	5
Champagne-Ardenne	12	10	6	13	17	8	7	13	13	9	11	14	1	21	18	24
Alsace	13	22	21	7	2	3	18	25	14	8		17	2		14	10
Rhône-Alpes	14	14	15	8	9	18	20	5	12	17	9	19	8	11	12	14
Réunion	15	11	20	4		1		9	23	26			25	7	23	9
Guyane	16	1	26	1		23		26	26	7			23	3	24	1
Corse	17	7	24	15	22	19	22	24	1	19	19	16	6	1	22	6
Île-de-France	18	23	18	2	1	6	1	18	9	24	21	21	26	10	21	26
Haute-Normandie	19	21	8	17	18	21	16	6	2	18	12	13	18	24	14	20
Languedoc-Roussillon	19	24	22	12	20	25	11	15	15	23	18	20	14	2	5	2
Lorraine	21	18	19	11	11	16	15	20	17	22	2	9	10	25	20	22
Picardie	22	17	12	21	15	20	21	22	21	20	5	15	9	23	8	18
Martinique	23	2	17	3		26		14	25	16			24	16	25	23
Nord - Pas-de-Calais	24	20	13	16	3	14	17	21	18	21	13	18	21	22	19	25
Provence-Alpes-Côte d'Azur	25	26	25	9	21	24	19	19	20	25	20	22	17	4	16	4
Guadeloupe	26	25	23	6		22		23	24	13			22	6	26	21

Le graphique ci-dessous présente les moyennes générales des vingt-six régions françaises en matière de lien social. Il permet d'identifier cinq groupes de régions.

### Agrégat « lien social », classement des régions



#### Les meilleurs, les bons, le peloton

Une première clé du lien social est la taille des communes de la région et la proportion d'habitants de la région résidant dans des communes de petite taille. Un parallèle entre la proportion d'habitants résidant dans des communes de moins de 2000 habitants et le classement général de l'agrégat *lien social* fait en effet apparaître un lien évident.

Ainsi, huit régions se retrouvent à la fois parmi les dix meilleures en termes de lien social et parmi les dix régions qui présentent la plus forte proportion d'habitants résidant dans des villes de moins de 2000 habitants (soit au moins 35 % des habitants de la région dans des villes de cette taille).

La relation de cause à effet entre ces deux éléments s'explique simplement : plus les communes sont de petite taille, moins il y a d'anonymat. Les habitants se connaissent, ou en tout cas sont identifiés les uns par les autres, les relations ont donc plus de probabilité de se nouer et le lien social d'exister. Moins il y a d'individus dans un environnement donné, plus il y a nécessité (ou obligation) d'être en lien avec les autres.

*La faible urbanisation facteur de solidarité*

Il ne s'agit toutefois que de l'un des paramètres du lien social. Ainsi, les Pays de la Loire et la Bretagne sont classés parmi les dix premières régions en termes de lien social, mais comptent moins d'un tiers de leurs habitants dans des villes de moins de 2 000 habitants, et ne sont donc pas parmi les dix premières au classement par répartition de population.

Un responsable du Conseil économique et social régional (CESR) des Pays de la Loire explique pourtant le bon classement de la région en termes de lien social (1<sup>er</sup> !) par ce critère de la taille des villes. La région comporte certes peu de villes de moins de 2 000 habitants par rapport à la moyenne nationale, elle comporte en revanche beaucoup de villes moyennes. La région a ainsi fait le pari d'une collaboration entre villes moyennes plutôt que de créer une grande métropole qui « cannibaliserait » les forces vives de toute la région. Cette répartition équilibrée de la population sur l'ensemble du territoire favorise le lien social. Un autre facteur avancé par le CESR pour expliquer ce lien social particulièrement dynamique est le fort ancrage du catholicisme dans la région, qui se traduit par un enseignement confessionnel très présent et une pratique religieuse soutenue. Il ne s'agit pas tant de la nature de la religion que de la présence de repères religieux qui, quels qu'ils soient, affirment des principes, des valeurs morales, un souci de son prochain. Ainsi, par rapport à d'autres régions dans lesquelles la religion est moins présente, les comportements en Pays de la Loire seraient plus empreints de charité, solidarité, aide et écoute de son prochain.

Concernant la Bretagne, qui est 5<sup>e</sup> en termes de lien social et 17<sup>e</sup> en termes de proportion d'habitants dans des villes de moins de 2 000 habitants, le conseil régional a mis en avant deux facteurs pour expliquer le bon classement de la région en termes de lien social. Tout d'abord, la Bretagne compte beaucoup de villes de taille comprise entre 2 000 et 10 000 habitants, ce qui lui confère les avantages précédemment décrits liés à la présence de communes de petite taille. Par ailleurs, cette région présente une identité culturelle forte. Cette affirmation identitaire engendre un sentiment d'appartenance, qui lui-même développe de la solidarité entre individus. Ce sentiment d'appartenance se traduit par une fierté de l'origine bretonne revendiquée, mais également par un attachement au territoire. Une fois installés dans la vie active, très peu de résidents bretons partent travailler à l'extérieur de leur région.

*L'identité culturelle facteur de solidarité*

### Les retardataires et les décrochés

À l'inverse des Pays de la Loire et de la Bretagne, la Picardie, qui compte près de 45 % d'habitants dans des villes de moins de 2 000 habitants (troisième région en termes de proportion d'habitants dans des villes de moins de 2 000 habitants) est classée 22<sup>e</sup> dans l'agrégat *lien social*. Un responsable du conseil régional de Picardie interrogé sur ce classement a expliqué ce positionnement par l'influence de l'Île-de-France. Le premier pôle d'emploi de la région est en effet l'Île-de-France, et en particulier Roissy. Les cantons du sud de la région sont ainsi devenus depuis les années quatre-vingt une « grande banlieue » de Paris, accueillant de plus en plus de jeunes couples actifs, travaillant en Île-de-France, ne pouvant plus ou ne voulant plus assumer le coût de la vie en Île-de-France, et notamment le coût du logement, et souhaitant se rapprocher d'un mode de vie « provincial ». Cette proximité de l'Île-de-France, qui engendre un transit quotidien d'une partie de la population entre les deux régions, entraîne pour la Picardie une difficulté à affirmer son identité en tant que région à part entière, et donc à développer un sentiment d'appartenance positif (pas simplement une culture commune en rejet de l'Île-de-France). Cela constitue un obstacle pour construire une identité collective liée à la difficulté de développer un sentiment d'appartenance chez une population qui n'est présente dans la région qu'une partie de la journée et/ou de la semaine, et gêne le développement de la solidarité et du lien social. Cette situation ne concerne certes que les cantons du sud de la région, et en particulier le département de l'Oise, mais, dans une région qui ne compte que trois départements, cela suffit à créer un déséquilibre.

### *Les transits quotidiens d'une région à l'autre : frein au sentiment d'appartenance et à la solidarité*

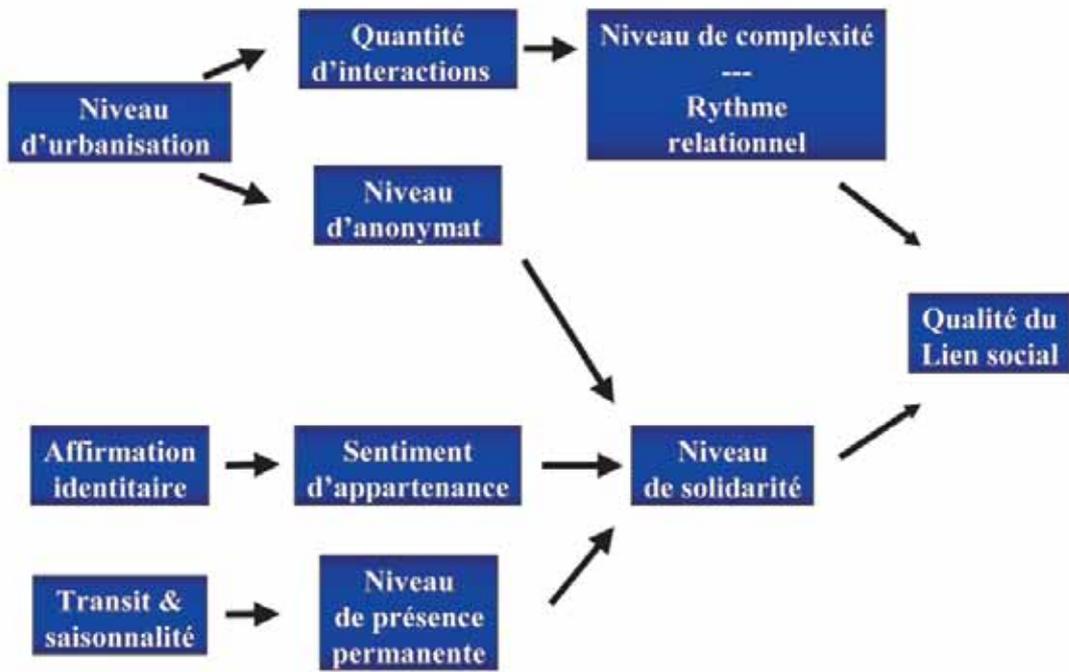


En miroir des régions qui présentent les meilleurs classements en termes de lien social, on constate que les régions « retardataires » et les régions « décrochées » en matière de lien social sont également pour la plupart les régions les plus urbanisées. Ainsi, les huit dernières régions en termes de proportion d'habitants dans des villes de moins de 2 000 habitants sont classées parmi les douze dernières en matière de lien social, c'est-à-dire dans les catégories « retardataires » et « décrochés ».

On trouve également parmi ces régions les caractéristiques évoquées précédemment : un transit important des individus, saisonnier (Antilles, Corse, Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte d'Azur) ou quotidien (Picardie, Haute-Normandie), qui freine le développement de liens pérennes entre les individus, une métropole qui « cannibalise » les forces vives de la région (à l'image de l'Île-de-France), une forte urbanisation qui génère un rythme relationnel parfois difficile à suivre et une identité régionale peu marquée ou construite en rejet, en opposition à une autre région ou à un passé douloureux (ressentiment des Antilles, par exemple) au lieu d'être positive et tournée vers l'avenir.

Ces différentes analyses permettent d'identifier des premières clés du lien social synthétisées sur le schéma suivant :

*Les clés du lien social*



## ■ PERFORMANCE

L'ensemble des indicateurs inclus dans l'agrégat *performance* est représentatif des performances de l'ensemble de la région, de la qualité du travail, de l'implication, du niveau de savoir-faire. Pour chaque indicateur, la région obtenant la première place est celle dans laquelle les indices de performances sont les meilleurs. Obtenir la première place dans l'un des indicateurs génère donc le meilleur classement.

L'agrégat *performance* est obtenu en faisant la moyenne des classements. Chaque indicateur a donc le même poids, il n'y a pas de pondérations.

La région classée la première dans le tableau de la performance est celle qui présente le niveau de performance le plus fort au regard des indicateurs choisis. À l'inverse, la région classée 26<sup>e</sup> est celle qui présente le niveau de performance le moins important.

### CLASSEMENT GÉNÉRAL

Île-de-France .....	1
Franche-Comté.....	2
Centre .....	3
Rhône-Alpes.....	4
Pays de la Loire.....	5
Midi-Pyrénées.....	6
Poitou-Charentes.....	7
Alsace.....	8
Limousin .....	9
Auvergne.....	10
Bretagne .....	11
Picardie.....	12
Haute-Normandie .....	13
Aquitaine.....	14
Basse-Normandie.....	15
Provence-Alpes-Côte d'Azur .....	16
Bourgogne .....	17
Lorraine.....	18
Champagne-Ardenne.....	19
Guadeloupe.....	19
Corse.....	21
Languedoc-Roussillon .....	22
Réunion .....	23
Martinique .....	24
Nord - Pas-de-Calais .....	25
Guyane .....	26

**AGRÉGAT « PERFORMANCE »**

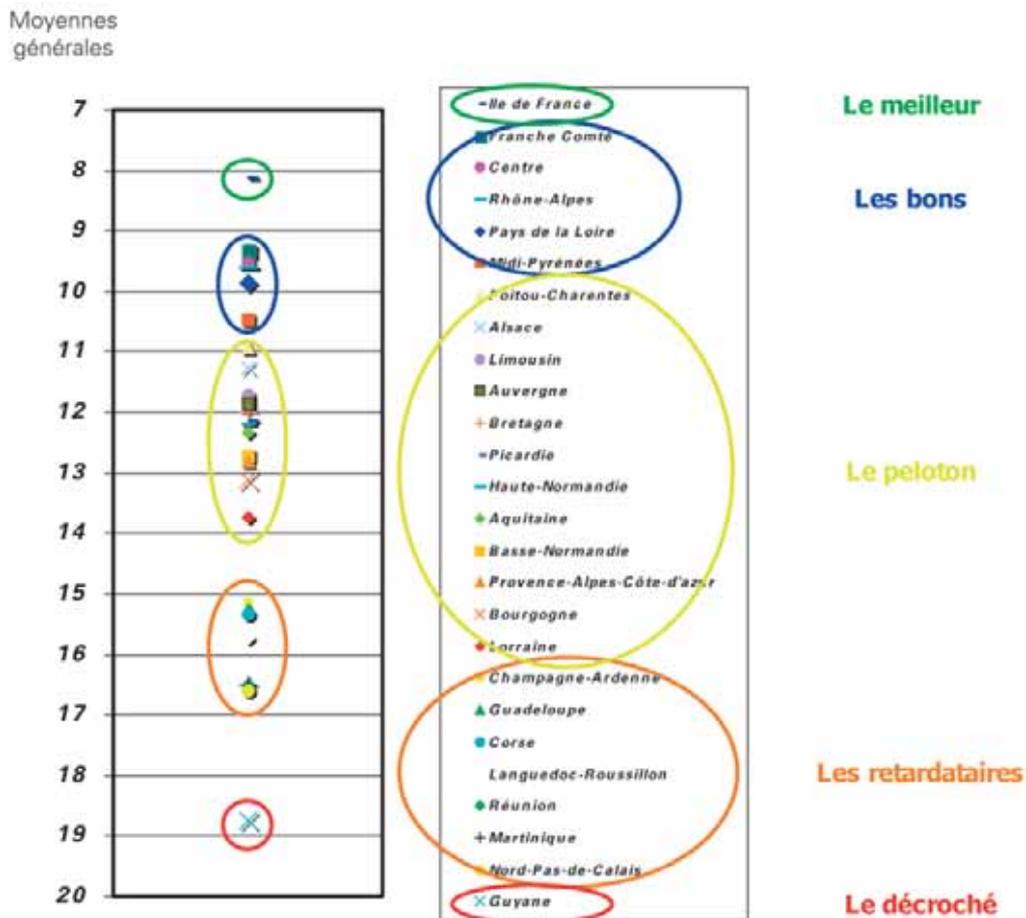
**CLASSEMENT PAR INDICATEUR**

RÉGIONS	Classement général	Moyenne	Classement par indicateur														
			Détail du classement général et moyenne	[Tabl. p. 28]	Classement par caisses d'allocations familiales	Classement par hôpitaux dans le palmarès 2002-2003	Dépenses de santé du régime général par habitant	Proportion de bacheliers	Classement par tribunaux correctionnels	Classement par conseils de prud'hommes	Performance de grande instance en matière d'affaires civiles	Proportion de dépôts de bilan	Taux de chômage	Création d'emplois salariés	Création d'entreprises	Brevets déposés en 2000	Médiane de revenus déclarés au fisc en 2000
Île-de-France	1	8,13	14	3	4	9	12	10	7	16	13	22	8	1	1	1	1
Franche-Comté	2	9,33	9	1	3	7	9	11	16	6	4	17	18	3	8	7	21
Centre	3	9,53	11	9	12	12	1	15	2	6	5	21	23	5	4	4	13
Rhône-Alpes	4	9,60	19	6	10	4	17	20	14	12	9	13	9	2	3	3	3
Pays de la Loire	5	9,87	16	7	1	6	23	3	18	3	3	6	13	19	13	11	6
Midi-Pyrénées	6	10,47	4	19	19	3	15	16	6	6	16	2	10	8	11	15	7
Poitou-Charentes	7	10,93	6	16	11	7	7	1	8	6	10	7	16	15	19	19	16
Alsace	8	11,27	13	4	16	21	26	18	3	18	2	15	12	12	2	2	5
Limousin	9	11,73	7	2	17	5	5	25	19	6	1	9	22	13	16	18	11
Auvergne	10	11,87	12	10	15	2	11	14	10	1	6	11	17	17	17	17	18
Bretagne	11	12,00	21	13	13	1	21	21	17	6	7	7	14	6	5	13	15
Picardie	12	12,13	1	5	7	22	14	6	11	16	17	17	24	7	12	6	17
Haute-Normandie	13	12,20	2	17	5	16	8	22	5	14	18	15	26	9	7	5	14
Aquitaine	14	12,33	3	20	18	10	19	17	15	12	14	4	11	20	6	12	4
Basse-Normandie	15	12,73	8	12	2	15	13	12	9	3	12	11	19	18	18	16	23
Provence-Alpes-Côte d'Azur	16	12,80	15	14	21	13	16	26	12	18	20	5	6	4	10	10	2
Bourgogne	17	13,13	10	15	9	11	20	23	22	5	8	14	20	11	9	8	12
Lorraine	18	13,73	17	8	14	13	2	4	20	21	11	17	15	14	14	14	22
Champagne-Ardenne	19	15,13	20	11	6	20	10	24	13	14	15	20	25	16	15	9	9
Guadeloupe	20	15,25	21	22			25	2	1		25		1				25
Corse	21	15,33	5	22	22	18	24	5	24	1	19	1	5	21	22	22	19
Languedoc-Roussillon	22	15,73	23	18	20	17	18	8	21	18	22	3	7	10	20	21	10
Réunion	23	16,50	18	22			6	13	25		26		2				20
Martinique	23	16,50	25	22			3	9	23		23		3				24
Nord - Pas-de-Calais	25	16,60	24	21	8	19	22	7	4	22	21	9	21	22	21	20	8
Guyane	26	18,75	26	22			4	19	26		24		4				25

**CLASSEMENT**

Le graphique ci-dessous présente les moyennes générales des vingt-six régions françaises en matière de performance. Il permet d'identifier cinq groupes de régions :

### *Agrégat « performance », classement des régions*



Sans surprise, l'Île-de-France, qui condense pour une grande part l'activité économique, politique et les forces vives du pays, arrive en tête du classement, devant de façon assez nette les régions suivantes.

Il existe effectivement un lien direct entre l'activité économique d'une région et son niveau de performance globale, puisqu'un certain nombre d'indicateurs reposent sur l'activité économique (sept indicateurs sur quinze). Les six régions arrivant en tête de l'agrégat *performance* sont ainsi également classées parmi les douze premières régions en termes de PIB par habitant.

Mais l'activité économique ne permet pas de justifier l'ensemble du classement. En effet, la Normandie, classée 4<sup>e</sup> en termes de PIB par habitant, n'est par exemple classée que 13<sup>e</sup> en termes de performance; la Champagne-Ardenne, classée cinquième en termes de PIB par habitant est classée 19<sup>e</sup> en termes de performance.

À l'inverse, le classement de certaines régions en termes de savoir-faire ne se retrouve pas en termes de PIB par habitant : la région Poitou-Charentes, classée 7<sup>e</sup> en performance, est ainsi classée 21<sup>e</sup> en termes de PIB par habitant et la Franche-Comté, classée 2<sup>e</sup> en performance, n'est classée que 11<sup>e</sup> en termes de PIB par habitant.

D'autres critères entrent en compte. L'activité économique n'influe par exemple ni sur la proportion de bacheliers, ni sur les dépenses de santé par habitant, ni encore sur la performance des caisses d'allocations familiales.

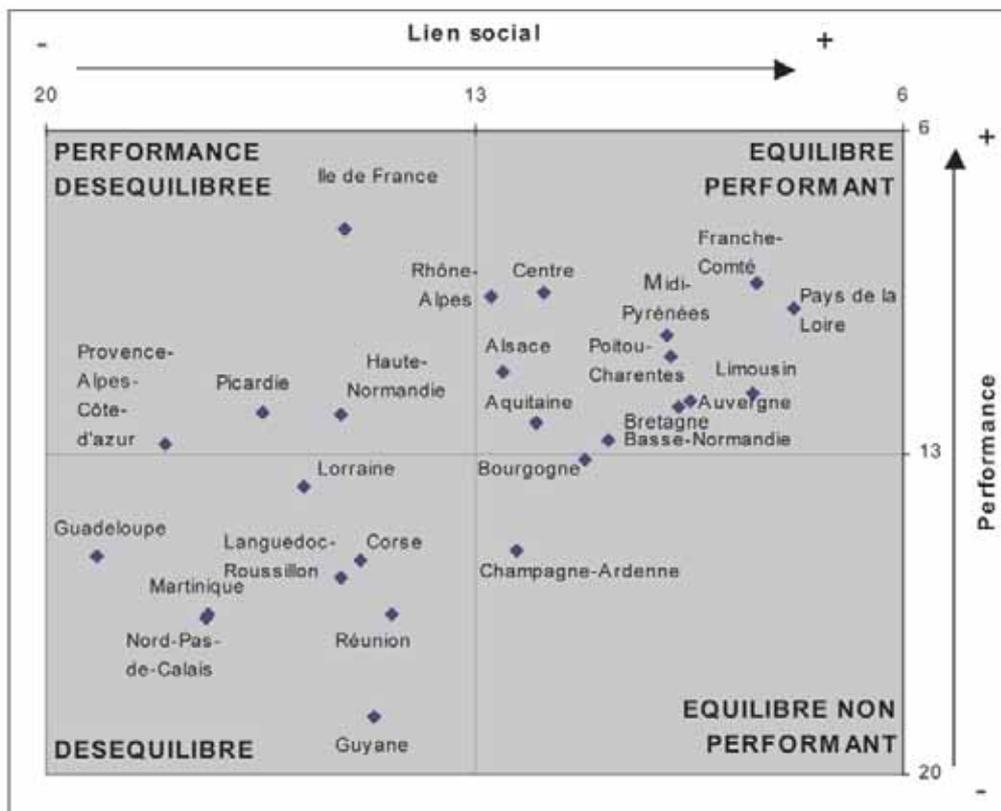
Interrogé sur le classement de sa région, le conseil régional de Franche-Comté a ainsi mis en avant un même argument pour expliquer à la fois son bon classement en termes de performance et son bon classement en termes de lien social (2<sup>e</sup> également) : la tradition de coopération. En effet, les premières coopératives ont été créées au XII<sup>e</sup> siècle dans le Jura. La première coopérative s'est constituée sous la forme d'un groupement solidaire de producteurs de lait pour fabriquer du comté. Cette tradition de coopération et d'économie de proximité s'est ensuite poursuivie et développée. Elle a contribué, selon le conseil régional, à développer à la fois du lien et de la solidarité entre les individus, un sentiment d'appartenance très fort au territoire et une culture de la performance collective.

L'une des clés de la performance pourrait donc résider dans la conception du lien au collectif, c'est-à-dire dans le lien social.

### ■ RAPPORT LIEN SOCIAL - PERFORMANCE

Le croisement entre le niveau de lien social, c'est-à-dire la capacité à bien être, le niveau de savoir-être, et le niveau de performance, c'est-à-dire la capacité à bien faire, permet de réaliser une cartographie des régions françaises.

Cette cartographie présente sur l'axe des abscisses la moyenne de l'agrégat *lien social* et sur l'axe des ordonnées la moyenne de l'agrégat *performance*. Le croisement de ces deux axes au niveau de la moyenne (13) permet de définir quatre grandes catégories :



Le premier constat résultant de cette cartographie est que la corrélation d'un lien social fort avec une performance faible est très rare, voire inexistante, les deux régions se situant dans la catégorie « équilibre non performant » étant à la lisière des catégories adjacentes.

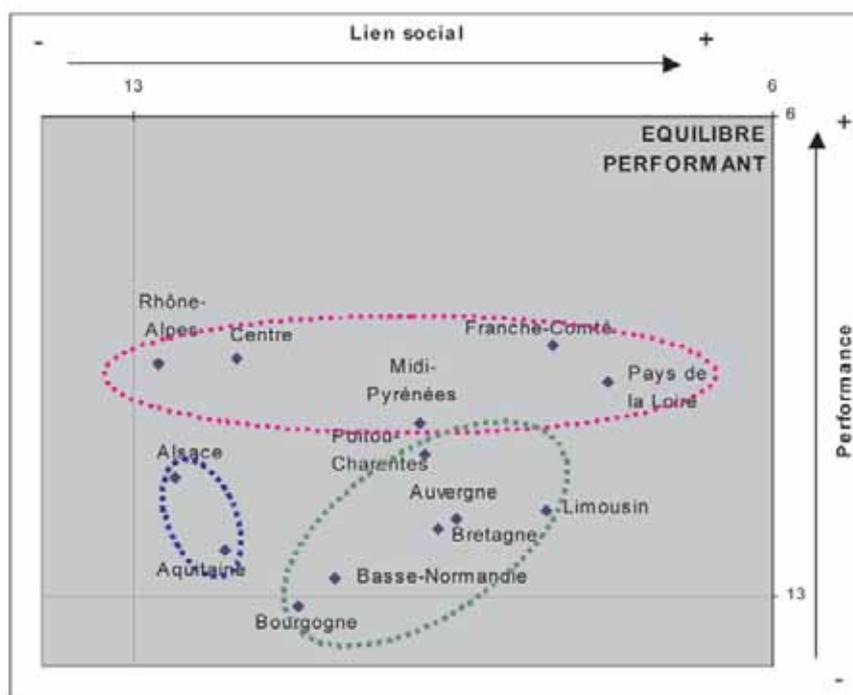
On constate de même que, excepté en Île-de-France – qui, en tant que capitale, présente des caractéristiques très particulières –, la corrélation d'un lien social faible avec une performance forte est quasi inexistante, les trois régions (excepté l'Île-de-France) se situant dans la catégorie « déséquilibre performant » étant également à la lisière de la catégorie « déséquilibre ».

### Équilibre performant

Sur vingt-six régions, douze, voire treize – la Bourgogne étant très proche de cette catégorie – appartiennent à la catégorie « équilibre performant » : elles allient un bon niveau de performance et un bon niveau de lien social.

On peut identifier trois groupes à l'intérieur de cette catégorie :

- un groupe de régions dynamiques tant sur le plan de la performance que du lien social : Pays de la Loire, Franche-Comté, Centre, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées ;
- un groupe de régions équilibrées : Alsace et Aquitaine ;
- un groupe de régions plus marquées par une qualité de lien social que par un niveau de performance qui court le risque d'un endormissement.



Tout comme la Franche-Comté, pour laquelle un même facteur (la tradition de coopération) explique le bon positionnement en termes à la fois de lien social et de performance, la région des Pays de la Loire présente des caractéristiques qui, selon le Conseil économique et social de la région, favorisent à la fois le lien social et la performance :

- équilibre entre des villes de taille moyenne permettant une répartition homogène de la population sur tout le territoire ;
- équilibre entre des activités économiques, la diversification permettant de traverser plus facilement les crises et d'offrir aux habitants un large éventail de métiers ;
- équilibre entre les sexes, les Pays de la Loire étant la région de France qui présente la plus forte proportion de femmes actives (85 % contre 96 % des hommes) ;
- identité marquée, empreinte de valeurs morales issues du catholicisme : solidarité, souci de son prochain, mais également implication et investissement dans le travail, culture du travail bien fait. C'est d'ailleurs cette culture qui a conduit des entreprises comme Louis Vuitton à venir s'installer en Vendée.

### Déséquilibre

Huit régions sur vingt-six (voire neuf, la région Champagne-Ardenne étant proche de la catégorie bien que meilleure en termes de lien social), appartiennent à la catégorie « déséquilibre » : elles présentent un retard à la fois en termes de performance et de lien social.

Se trouvent dans cette catégorie les cinq îles françaises (régions d'outre-mer et Corse), qui présentent des caractéristiques communes liées à leur insularité.

Les quatre régions non insulaires sont la Lorraine, le Languedoc-Roussillon, le Nord - Pas-de-Calais et la Champagne-Ardenne.

La région Nord - Pas-de-Calais doit en grande partie sa place dans cette catégorie à l'important retard économique pris depuis les années quatre-vingt. La crise industrielle que connaît la France depuis cette époque a en effet particulièrement touché cette région, dans laquelle la sidérurgie, les mines et les chantiers navals constituaient les principaux moteurs économiques. Le conseil régional indique cependant que la région est en cours de rattrapage de ce retard comme le montre, par exemple, l'indicateur de l'évolution de l'emploi salarié, sur lequel la région est classée 9<sup>e</sup>. Alors que pendant des années le Nord - Pas-de-Calais chutait plus vite que le reste de la France en période de crise et se rétablissait moins vite que les autres régions en période de croissance, il semble qu'aujourd'hui ce soit l'inverse : la région devient plus réactive que la moyenne nationale sur certains indicateurs.

Le positionnement du Languedoc-Roussillon s'explique par plusieurs facteurs, et notamment par l'importance du tourisme qui génère, d'une part, la saisonnalité d'une grande partie de l'activité économique et, d'autre part, un transit de personnes qui ne sont résidentes qu'une partie de l'année, ce qui, comme nous l'avons vu, ne favorise pas le lien social.

### Performance déséquilibrée

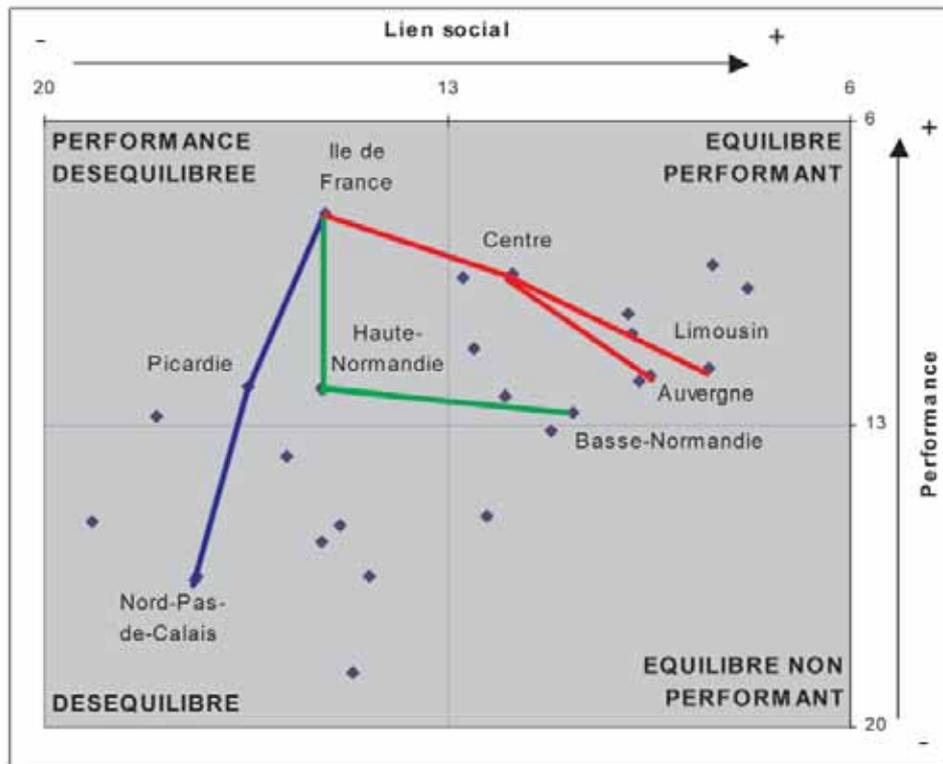
Quatre régions relèvent de cette catégorie : l'Île-de-France, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Picardie et la Haute-Normandie.

L'Île-de-France présente un déséquilibre et une performance liés à l'agitation propre à la concentration des administrations centrales et de sièges sociaux. L'« effet capitale » permet à l'Île-de-France de regrouper à la fois des cadres dirigeants économiques et des cadres dirigeants publics, c'est-à-dire une frange d'individus actifs, productifs et aisés. Par ailleurs, l'attrait économique de la région génère également la constitution d'îlots de pauvreté, peuplés de personnes qui n'ont pas (encore ?) réussi à s'intégrer. La cohabitation de ces deux types de populations « extrêmes », l'agitation économique et relationnelle ainsi que l'absence de réelle identité francilienne expliquent le faible niveau de lien social de l'Île-de-France. Cependant, en termes de performance, si l'Île-de-France demeure la région leader, les signes de décélération se multiplient : le taux de chômage augmente, y compris pour les cadres, surtout depuis l'année 2000 ; l'activité industrielle est en décroissance, et même si l'Île-de-France est encore la première région industrielle de France, les pertes d'emplois dans le secteur secondaire ne sont plus compensées par les créations d'emplois du tertiaire depuis 2001.

Cette décélération peut être appréhendée de deux façons : soit l'on considère qu'il s'agit d'un rééquilibrage positif au profit des autres régions ; soit l'on considère que, si la région la plus motrice du pays est en déclin, c'est le signe annonciateur du déclin de l'ensemble du pays.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur subit, en termes de lien social, le déséquilibre lié au transit régulier des personnes : les liens se construisent moins facilement entre les « gens du week-end » et les permanents. Les liens entre les « permanents » sont cependant très forts, indique un responsable du Conseil économique et social régional, comme l'atteste la création d'associations, qui est très dynamique (4<sup>e</sup> au classement pour cet indicateur).

La Haute-Normandie et la Picardie présentent, elles, une caractéristique commune : la proximité de l'Île-de-France. Elles n'échappent pas au risque de drainage d'une partie de leurs forces vives, qui transitent entre leur lieu de résidence et leur lieu de travail francilien, ce qui, d'une part, les tire vers le haut en termes de performance, en les maintenant en lien avec le savoir-faire le plus élevé, et en les faisant bénéficier d'une dynamique, mais, d'autre part, les tire vers le bas en termes de lien social.



On observe ainsi graphiquement que la Picardie se trouve à mi-distance entre l'Île-de-France et le Nord - Pas-de-Calais, les deux régions qui l'encadrent aussi bien géographiquement que culturellement.

De la même manière, la Haute-Normandie se trouve à mi-distance entre l'Île-de-France et la Basse Normandie.

On constate la même configuration pour la région Centre, dont les deux départements du nord, l'Eure-et-Loir et le Loiret, sont également sous l'influence francilienne : la région Centre se situe à mi-distance entre l'Île-de-France et l'Auvergne et le Limousin, les régions dont elle est le plus proche géographiquement et culturellement.

ÉTUDES  
THÉMATIQUES



## SOMMAIRE

---

### SCANNER LES SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES

Precisions méthodologiques.....	p. 64
Le contexte.....	p. 64
Les structures : organisation des services d'incendie et de secours.....	p. 65
Les acteurs de l'environnement.....	p. 70
Les sapeurs-pompiers volontaires.....	p. 73
La culture.....	p. 76
Conclusion.....	p. 78

### SCANNER LES INFIRMIERS (-IÈRES)

Méthodologie.....	p. 82
La grille d'analyse.....	p. 82
La perception du contexte.....	p. 83
Les acteurs de l'environnement des infirmiers (-ières).....	p. 86
Les infirmiers (-ières).....	p. 90
Les profils des infirmiers (-ières).....	p. 92
Conclusion.....	p. 99
Actions mises en œuvre par les établissements.....	p. 100

### SCANNER LE HARCÈLEMENT MORAL

Méthodologie.....	p. 106
Contexte.....	p. 106
Les harceleurs potentiels.....	p. 108
Les profils de plaignants non harcelés.....	p. 111
Les bonnes pratiques face au harcèlement moral.....	p. 112
Conclusion.....	p. 113

### SCANNER L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Méthodologie.....	p. 118
L'indice de l'actionnariat salarié.....	p. 119
Les entreprises et l'actionnariat salarié.....	p. 119

Les actionnaires salariés .....	p. 121
Les cinq types de contrat social.....	p. 122
De l'importance du contrat social.....	p. 124
Conclusion.....	p. 126

**ANNEXE**

SCANNER LES SAPEURS-POMPIERS  
VOLONTAIRES

ÉTAT DES LIEUX ET RÉFLEXION SUR L'AVENIR DU VOLONTARIAT

## PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

---

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de la mission « Volontariat » confiée par Nicolas Sarkozy, ministre de l'Intérieur, à une commission d'élus en juillet 2002. Il a été élaboré en quatre phases :

1. Étude documentaire :
  - Études de l'Association rennaise d'études sociologiques (LARES) ;
  - Comptes rendus des travaux de la mission « Volontariat » ;
  - Enquête et propositions de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France (FNSPPF) : « Pour un nouvel avenir du volontariat » ;
  - Synthèses de l'Institut national d'études de la sécurité civile (INESC) ;
  - Revues de presse.
2. Audition de la mission « Volontariat ».
3. Analyse et synthèse des informations à travers la grille d'analyse du lien social de l'ODIS.
4. Optimisation et validation du plan d'analyse détaillé et des propositions par la mission « Volontariat ».

L'analyse présentée dans ce document ne prétend pas à l'exhaustivité de la représentation de la situation des sapeurs-pompiers volontaires en France mais elle permet de poser les éléments essentiels à la compréhension de la problématique qui les concerne.

## LE CONTEXTE

---

### ■ UN MAILLON CLÉ DE LA SÉCURITÉ CIVILE

En France, les sapeurs-pompiers constituent le maillon clé du traitement de l'urgence en matière de sécurité civile. Or les sapeurs-pompiers volontaires représentent 85 % de l'effectif total des sapeurs-pompiers et assurent la quasi-totalité des premiers secours au niveau national : ils sont les premiers maillons de la sécurité civile en zone rurale, où ils remplissent la grande majorité des tâches dévolues aux services d'incendie et de secours, et constituent des auxiliaires indispensables en zone urbaine.

Seule la présence des volontaires permet aujourd'hui d'assurer une couverture opérationnelle suffisante et un maillage de l'ensemble du territoire pour garantir l'égalité des citoyens face aux secours.

Les missions des sapeurs-pompiers sont définies par l'article 2 de la loi du 3 mai 1996 relative aux services d'incendie et de secours. Ils ont en charge, avec les autres services et professionnels concernés :

- La prévention, la protection et la lutte contre les incendies.
- La protection et la lutte contre les autres accidents, sinistres et catastrophes.
- L'évaluation et la prévention des risques technologiques ou naturels.
- Les secours d'urgence.

### ■ UNE ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DES SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES<sup>1</sup>

Si le nombre des sapeurs-pompiers volontaires est resté relativement stable au cours des vingt dernières années, on observe cependant une diminution de plus de 50 % des effectifs sur l'ensemble du xx<sup>e</sup> siècle.

---

1. Ces données sont extraites de documents émanant de la Direction de la défense et de la sécurité civiles.

Or le nombre des interventions a été, lui, multiplié par vingt sur les trente dernières années, cette augmentation ayant principalement affecté les centres de secours et les centres de premières interventions, qui sont les unités au sein desquelles l'on compte le plus de volontaires.

On peut noter que la baisse des effectifs de volontaires a été compensée, sur les vingt dernières années au plan national, par une augmentation des effectifs des sapeurs-pompiers professionnels (+ 5 200 sapeurs-pompiers professionnels entre 1996 et 2002), ce qui atténue en partie l'impact des pertes de volontaires en milieu urbain, mais ne règle pas le problème en milieu rural.

La croissance du volume des interventions s'accompagne par ailleurs d'une plus grande diversité de celles-ci. Ainsi, les volontaires non seulement sont de plus en plus sollicités pour intervenir, mais ils doivent également mettre en œuvre des techniques de plus en plus diversifiées, souvent complexes, nécessitant un savoir-faire de plus en plus long et de plus en plus coûteux à acquérir.

### ■ UNE POPULATION EN MUTATION

La relative stabilité du nombre de volontaires s'accompagne d'une diminution de la durée moyenne des engagements.

La durée moyenne d'engagement est aujourd'hui de huit ans<sup>2</sup> mais un tiers des recrues a moins de cinq ans d'ancienneté. La difficulté semble ainsi résider moins dans le recrutement que dans la fidélisation. Certains centres de secours se trouvent contraints de renouveler chaque année une partie de leur effectif. C'est le cas de la communauté urbaine de Lille, qui renouvelle un dixième de son effectif tous les ans<sup>3</sup>.

Cette diminution de la durée d'engagement, les formes qu'elle revêt (certains volontaires quittent le volontariat après une année de pratique, d'autres ne se réengagent pas après avoir déménagé et changé de travail) et les mutations culturelles à l'œuvre dans la société française en général (obligations professionnelles et familiales plus importantes; réduction de la disponibilité en journée liée à l'éloignement entre domicile, centre de secours et lieu de travail; développement de l'individualisme, de la recherche de bien-être et de plaisirs immédiats qui paraît remettre en cause des valeurs comme le civisme et le dévouement) font craindre aux acteurs impliqués dans les services d'incendie et de secours l'émergence d'une crise du volontariat.

## LES STRUCTURES : ORGANISATION DES SERVICES D'INCENDIE ET DE SECOURS

### ■ Loi de DÉPARTEMENTALISATION DU 3 MAI 1996 : RÉORGANISATION DES SERVICES D'INCENDIE ET DE SECOURS AU NIVEAU DÉPARTEMENTAL

La loi n° 96-369 du 3 mai 1996, dite « loi de départementalisation », est née de la volonté du législateur d'homogénéiser les services d'incendie et de secours :

- La distribution spatiale des moyens.
- Les statuts et la formation des hommes.
- Les techniques de travail.

Il s'agissait notamment de rompre avec un mode communal ou intercommunal largement dépendant de la relation des sapeurs-pompiers avec l'autorité communale et parfois générateur d'abus de la part des maires (utilisation des équipements et moyens humains pour des interventions ne rentrant pas dans le champ des missions des sapeurs-pompiers).

2. Source : INESC.

3. Source : « Pénurie dans les centres de secours », in *La Voix du Nord* du 20 août 2002, p.18.

Cette volonté d'homogénéisation s'est traduite par la création des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), organismes publics, financés par les collectivités locales, administrés par les élus locaux (communes, établissements publics de coopération intercommunale et département) et placés sous la double autorité du préfet et du président de leur conseil d'administration.

Les SDIS analysent les risques, mettent en place les moyens de secours pour y faire face, gèrent les moyens de secours matériels, humains et financiers et organisent l'activité de l'ensemble des centres d'incendie et de secours du département.

Les centres d'incendie et de secours (CIS) se décomposent par ordre décroissant d'importance en centres de secours principaux (CSP), centres de secours (CS) et centres de première intervention (CPI).

### ■ LES SERVICES D'INCENDIE ET DE SECOURS (SDIS)

La loi de départementalisation a abouti à une « professionnalisation » (au sens développement du professionnalisme) des services d'incendie et de secours au niveau national à travers l'uniformisation et la rationalisation des équipements, des modes de fonctionnement et de la formation et la clarification des missions des sapeurs-pompiers volontaires, dont la définition était jusque-là largement laissée à l'appréciation des maires.

Elle n'a cependant pas complètement atteint son objectif d'homogénéisation. Le processus de départementalisation n'a en effet pas été le même sur l'ensemble du territoire. Certains SDIS ont opéré une forte centralisation, en intégrant par exemple l'ensemble des centres de première intervention (CPI) communaux, alors que d'autres ont préféré modifier le moins possible l'organisation en laissant la plupart des CPI sous la responsabilité des communes.

Il y a de fait aujourd'hui une grande diversité des SDIS, mais également une certaine concurrence entre eux. Cette concurrence revêt deux principales formes :

- Une course à la formation des volontaires : certains SDIS « imposent » des formations non obligatoires aux volontaires pour développer leur niveau technique global.
- Une volonté de marquer sa spécificité : chaque SDIS fait, par exemple, réaliser des équipements spécifiques. Il n'y a donc pas d'uniformité en matière d'équipements, ce qui d'une part peut générer des difficultés lors d'interventions interdépartementales et d'autre part interdit certaines économies d'échelle.

Ces différents éléments tendent à prouver que l'homogénéité voulue par le législateur n'est pas encore acquise et que la modification structurelle n'a pas été totalement intégrée dans la culture.

### ■ UNE MODERNISATION DES MODES MANAGÉRIAUX AU SEIN DES CENTRES D'INCENDIE ET DE SECOURS

La clarification des missions des sapeurs-pompiers volontaires s'est notamment traduite par l'autonomisation du secteur associatif et la séparation des fonctions d'animation du corps, qui jusque-là étaient souvent confondues et assumées par un seul individu, le chef de corps.

Ainsi, cohabitent désormais dans chaque centre :

- un chef de centre, nommé sur la base de l'expérience acquise et du savoir sanctionné par des titres et diplômes, en charge de la gestion du service ;
- un président d'amicale, élu par ses pairs, en charge de l'administration et de l'animation de l'association locale.

Cette séparation a fait évoluer tant les modes de fonctionnement des amicales que celui des chefs de centre. La « professionnalisation » induite par la loi de départementalisation ainsi que ce recadrage des missions a permis l'introduction du management au sein des centres. Cette évolution des attentes vis-à-vis des chefs de centres repose sur deux principales dimensions :

- L'émergence d'une culture écrite plus formalisée dans un environnement traditionnellement oral.
- Un nouveau rapport à l'autorité.

L'interfaçage indispensable entre les centres de secours et la direction départementale nécessite en effet une formalisation plus importante des échanges. La généralisation des outils de planification opérationnelle et d'aide à la décision deviennent autant de supports qui structurent les échanges mais rompent avec la tradition de l'oralité. Ainsi, pour obtenir quelque chose de la direction départementale, il ne suffit pas d'en faire la demande oralement, il faut « monter un dossier » et le défendre. Il faut apprendre à utiliser les nouveaux outils et objets que sont l'informatique, la rédaction de rapports, de dossiers, de conventions, de plans, ce qui constitue une première évolution dans le mode de fonctionnement et les savoir-faire des chefs de centres.

Par ailleurs émerge également avec les jeunes générations un nouveau rapport à l'autorité. Le dirigeant n'est plus perçu comme celui qui ordonne, qui a toujours raison et à qui on doit obéir aveuglément mais comme celui qui coordonne, qui écoute et réfléchit avec les autres avant de prendre une décision, qui s'assure d'être juste et tient compte des spécificités de chacun. Cette évolution, qui n'est pas spécifique au monde des sapeurs-pompiers volontaires\*, est cependant plus accentuée dans ce cadre, car l'engagement de cette population repose justement sur la volonté et non sur la nécessité, ce qui peut la rendre encline à être moins tolérante vis-à-vis de pratiques auxquelles elle n'adhère pas.

Ce nouveau rapport à l'autorité impose aux chefs de centre un nouveau type de management de ses équipes : un chef de centre doit aujourd'hui s'illustrer par sa capacité d'écoute, sa présence auprès des hommes, son aptitude à gérer les conflits et les rivalités internes, son souci de justice et d'équité. Il doit apprendre à travailler par objectif et faire son deuil de la figure « traditionnelle » du chef de corps qui décidait du seul fait de son pouvoir discrétionnaire.

L'apparition de nouvelles pratiques comme le partage du pouvoir – à travers notamment la création d'un organe consultatif des sapeurs-pompiers volontaires (le Comité consultatif départemental des sapeurs-pompiers volontaires CDSPV) et ses déclinaisons dans chaque centre de secours ou groupe de centres de secours – et la délégation des responsabilités contribuent à développer encore un peu plus cette modernisation des modes managériaux au sein des services d'incendie et de secours.

## ■ DES DYSFONCTIONNEMENTS RÉCURRENTS

On constate dans l'ensemble des centres d'incendie et de secours une utilisation abusive et croissante du recours au volontariat. Si cette dérive provient en partie des usagers, qui font parfois (souvent ?) appel aux pompiers pour des interventions qui ne relèvent en principe pas de leur mission (*cf.* chapitre « Les acteurs de l'environnement – La population »), elle est également alimentée par les centres de secours eux-mêmes.

Les volontaires sont ainsi appelés de façon assez régulière en tant que saisonniers, pour la surveillance des plages, mais aussi pour pallier une surcharge ponctuelle d'activité du centre ou encore pour « remplacer » un sapeur-pompier professionnel en congé ou en arrêt maladie, ce qui ne relève pas de leur mission. Ils apparaissent ainsi comme une sorte de réserve d'intérimaires, peu coûteux, formés et disponibles.

De fait, on constate que les contraintes des services et des professionnels passent souvent avant celles des volontaires. Dans certains centres, les volontaires sont, par exemple, appelés à remplacer sur leur temps de formation les professionnels en « jour RTT » (jour de congé alloué dans le cadre de la loi sur la réduction du temps de travail). Ainsi, lorsqu'un sapeur-pompier volontaire est appelé pour remplacer un professionnel en congé, qu'il prend du temps sur son temps de travail ou sur son temps de loisir pour qu'un sapeur-pompier professionnel puisse profiter d'une journée de congé, il semble légitime qu'il puisse avoir un sentiment d'injustice, voire d'abus.

S'il est évident que le recours aux sapeurs-pompiers volontaires pour pallier une carence passagère de personnel professionnel est plus facile et moins contraignant pour le chef de centre que le recours à de vrais intérimaires, sous forme de contrats à durée déterminée par exemple, il faut garder à l'esprit que toutes ces dérives conduisent progressivement à une perte du sens du volontariat et peuvent profondément démotiver certains volontaires.

\* Extraits d'études conduites l'ODIS (enquêtes auprès d'échantillons de mille Français) :  
 – 68 % des Français déclarent avoir un besoin d'expression supérieur que par le passé ;  
 – 71 % veulent être associés dans une plus large mesure aux décisions des pouvoirs publics.

■ **DES MESURES DESTINÉES À FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU VOLONTARIAT :**  
**loi 96-370 du 3 MAI 1996 ET DÉCRET DE SEPTEMBRE 1996**

**Droit à la formation**

Le niveau d'exigence en termes de formation est aujourd'hui le même pour les volontaires et les professionnels. Le principe est simple : à responsabilités égales, formation égale. Si ce principe général se justifie dans l'absolu, ses modalités d'application peuvent générer des dysfonctionnements et des pertes d'efficacité.

En effet, il n'y a pas d'adaptation des parcours de formation en fonction des missions réellement effectuées par les volontaires. De ce fait, la formation est perçue par certains sapeurs-pompiers volontaires comme une contrainte, d'autant plus forte que ces savoirs théoriques et pratiques ne trouvent pas de domaines d'application au quotidien.

Par ailleurs, la formation initiale du volontaire et les compétences acquises dans sa sphère professionnelle ne lui permettent pas d'être dispensé de certains cours dont il maîtrise déjà le contenu. Cette non-optimisation des parcours de formation individuels conduit à des pertes de temps pour les volontaires et des risques de découragement.

Enfin, s'il est reconnu un droit à la formation pour tous les sapeurs-pompiers volontaires, cette formation acquise n'est pas reconnue en dehors du centre de secours. Il n'y a pas de validation des acquis de l'expérience des volontaires qu'ils puissent valoriser dans leur sphère professionnelle.

**Obligation de rémunérer les vacances et temps de formation  
des sapeurs-pompiers volontaires et de verser l'allocation de vétérance**

Si le versement de vacances et d'une allocation de vétérance constitue une reconnaissance du législateur de l'activité des sapeurs-pompiers volontaires et de son utilité pour la collectivité, ce versement n'est pas sans avoir des effets pervers. Certains volontaires semblent en effet avoir fait des vacances une source non négligeable de revenu. Dans certains départements, des sapeurs-pompiers volontaires ont démissionné de leur emploi et se sont « mis au RMI » pour devenir sapeur-pompier volontaire « à temps plein ».

Cela pose non seulement un problème de principe sur la nature de l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires, mais risque également à long terme de poser des problèmes d'ordre social lorsque ces individus atteindront l'âge de la retraite, tomberont malades ou seront victimes d'accidents incompatibles avec la reprise d'une activité de sapeur-pompier.

Par ailleurs, le versement de vacances risque d'attirer une population peu « fidèle » qui concevra son engagement de sapeur-pompier volontaire comme un job d'été ou un petit boulot d'étudiant.

Il existe donc un risque de monétarisation des échanges qui transformerait pour certains les profils des volontaires recrutés qui ne s'engageraient plus par vocation, mais plutôt par attrait des vacances.

**Aide à la disponibilité du sapeur-pompier volontaire**

La loi définit plusieurs mesures destinées à développer et encadrer la disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires, et notamment la possibilité pour leurs employeurs de conclure avec le SDIS une convention afin de préciser les modalités de disponibilité opérationnelle et de disponibilité pour la formation des sapeurs-pompiers volontaires. Cette convention veille notamment à s'assurer de la compatibilité de cette disponibilité avec les nécessités du fonctionnement de l'entreprise ou du service public. Les conventions de disponibilité permettent d'apporter de la sérénité aux sapeurs-pompiers volontaires et aux employeurs : elles formalisent un investissement dans la confiance et apportent une meilleure compréhension des contraintes réciproques des deux partenaires.

Une enquête de l'Observatoire national du volontariat menée en juillet 1999 auprès des SDIS fait apparaître un bilan décevant du nombre de conventions de disponibilité signées :

- 31 départements sur les 49 répondants ont signé une ou plusieurs conventions.
- 771 conventions étaient signées au 1<sup>er</sup> juillet 1999 dans ces 31 départements, et elles concernaient 1 490 volontaires.

- Une projection au niveau des 96 SDIS aboutit à une estimation de 0,7 % des volontaires couverts par une convention.

Le nombre de conventions signées ne présume certes pas du nombre d'employeurs « coopératifs » mais montre un faible dynamisme des SDIS en matière de démarches proactives vers les employeurs.

#### **Un Observatoire national et des observatoires départementaux du volontariat (décret de septembre 1996)**

L'Observatoire national du volontariat a été créé comme un outil de développement du volontariat. Il a fourni un important rapport en 1999, mais ne s'est pas réuni une seule fois depuis.

La mise en sommeil de l'Observatoire national a entraîné en retour la mise en sommeil de certains observatoires départementaux, dont l'un des objectifs était d'alimenter l'Observatoire national. Mais cela n'a pas été le cas partout et le dynamisme des observatoires départementaux est ainsi aujourd'hui assez inégal.

Certains départements ont par ailleurs mis en place d'autres types de structures (cellule ou bureau du volontariat) avec les mêmes types d'objectifs et des résultats probants.

De manière générale, les observatoires départementaux ainsi que l'Observatoire national du volontariat sont souvent perçus par les sapeurs-pompiers comme peu actifs, peu contrôlés et peu consultés<sup>4</sup>, alors que la nécessité d'un organisme national spécifique au volontariat décliné au niveau départemental est ressentie par tous.

### ■ DÉCRETS ET ARRÊTÉS DE 1999 ET 2000 : DE NOUVELLES CATÉGORIES DE SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES

#### **Accès direct au grade de lieutenant ou de capitaine pour les titulaires de titres universitaires et possibilité de recruter des « professionnels de la sécurité » aux grades d'officiers**

L'objectif de ces mesures était d'attirer à nouveau des catégories socioprofessionnelles qui ne venaient plus au volontariat, de renouveler l'image du volontariat et de permettre un apport des compétences nouvelles.

Elles se sont toutefois révélées décevantes par rapport aux objectifs recherchés dans la mesure où elles ont principalement bénéficié à des personnes diplômées qui étaient déjà volontaires, et qui ont pu changer de grade d'un seul coup, et n'ont donc pas permis le renouvellement socioprofessionnel attendu.

#### **Possibilités de recruter des « experts » sur la base de maîtrise de compétences particulières**

Cette mesure a permis l'ouverture du volontariat à des professions jusqu'alors absentes, ou en tout cas pas exploitées dans le cadre de l'activité de sapeur-pompier, comme les psychologues ou les chimistes, et à des populations jusqu'alors réticentes, en leur donnant la possibilité d'être intégrées sans passer par les classes.

Cette ouverture demeure toutefois limitée en termes quantitatif (elle concerne très peu de personnes) et qualitatif, car elle est limitée à quelques fonctions et les expertises en matière de gestion ou d'informatique ne sont, par exemple, pas prévues dans ce cadre.

### ■ LA GESTION DES SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES

#### **Recrutement**

Il existe en France une culture de polyvalence des sapeurs-pompiers qui impose qu'un pompier soit à la fois secouriste, combattant du feu, conducteur de poids lourd, chimiste, spécialiste de la désincarcération, etc. Cette culture, qui existe moins, voire pas du tout, dans les autres pays, conduit à un niveau d'exigence très élevé en termes d'aptitude physiques et médicales au moment du recrutement : les candidats qui ne répondent pas à l'ensemble des critères et qui ne peuvent donc pas assumer l'ensemble des missions sont refusés.

4. Selon les résultats d'une enquête menée par la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France auprès de ses unions départementales.

Cette sélection très sévère, qui est parfois le fait non des textes mais d'une interprétation trop protectrice de ces textes par le corps médical, conduit à des pertes de compétences qui pourraient être utiles. Il semble donc que les règles de recrutement doivent être revues et assouplies afin de permettre une augmentation sensible de l'assiette des recrutements potentiels.

En particulier, l'élargissement des limites d'âge devrait permettre de recruter des volontaires dès l'âge de seize ans, en les formant pendant deux ans pour qu'ils soient complètement opérationnels à dix-huit ans et/ou en limitant les missions qui leur sont confiées en fonction de leur niveau de risque. La suppression de toute référence à une limite d'âge supérieure, sous condition de satisfaction aux critères d'aptitude physique et médicale, permettra de ne plus se priver des compétences d'un médecin ou d'un cadre administratif au prétexte qu'ils sont âgés de plus de quarante-cinq ans.

Il en va de même pour la disponibilité : le candidat n'ayant pas une disponibilité totale se voit aujourd'hui refusé. Sans doute faudrait-il tenir compte des contraintes liées à certaines activités professionnelles ou étudiantes afin de rendre accessible le corps des sapeurs-pompiers volontaires à des populations à qui l'on ferme actuellement la porte.

#### **Reconnaissance nationale**

Il existe aujourd'hui peu de signes de reconnaissance nationale des sapeurs-pompiers volontaires alors qu'ils expriment de plus en plus, à travers leurs instances de représentation locales et nationales, leur besoin de reconnaissance, de signes visibles de l'attachement de la nation aux sapeurs-pompiers volontaires.

Ainsi le 14 Juillet, le corps des volontaires n'a jamais défilé aux côtés de leurs collègues militaires de Paris sur les Champs-Élysées alors qu'en 2002, les pompiers américains y ont défilé en tant qu'invités.

Il semble que dans certains départements les volontaires sont même interdits de défilé du 14 Juillet. Cela alors que le jour de la fête nationale commémore l'avènement de la République et l'engagement citoyen, dont les sapeurs-pompiers volontaires sont les principaux représentants.

Par ailleurs, la mission, l'engagement et l'héroïsme des sapeurs-pompiers en général, et des volontaires en particulier, ne sont que très peu reconnus par les ordres nationaux.

Enfin, il n'y a pas de reconnaissance législative d'un statut de sapeur-pompier volontaire, comme c'est le cas pour les officiers de réserve.

## **LES ACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT**

---

### **■ LES EMPLOYEURS**

On peut identifier trois types d'attitude parmi les employeurs de sapeurs-pompiers volontaires : ceux qui sont réticents, voire hostiles à l'idée d'avoir des sapeurs-pompiers volontaires dans leur effectif, ceux qui sont compréhensifs, tolérants et, enfin, ceux qui se comportent en entreprise (ou organisme public) citoyenne, en véritable partenaire du sapeur-pompier volontaire.

Ainsi, certains employeurs refusent la perspective de se voir privés de façon soudaine et intempestive d'un salarié pendant une durée indéterminée. Dans ces conditions, le volontariat peut constituer un frein à l'embauche, certains employeurs exigeant même l'abandon du volontariat comme condition de recrutement. Ces mêmes employeurs peuvent refuser les demandes d'absences pour interventions et/ou formations des sapeurs-pompiers volontaires, voire dans certains cas aller jusqu'au licenciement pour abandon de poste lorsqu'un employé sapeur-pompier volontaire s'est absenté pour une intervention ou à la suite d'un accident en mission.

À l'inverse, d'autres non seulement autorisent leurs salariés sapeurs-pompiers volontaires à s'absenter pour intervenir, mais en plus savent exploiter en interne les compétences acquises en tant que sapeurs-pompiers (en leur proposant, par exemple, un rôle de référent sécurité de l'entreprise). Ce sont souvent ces employeurs qui

concluent des conventions de disponibilité avec les SDIS afin de tisser un véritable partenariat avec les services de secours.

En termes d'environnement, il convient de noter l'impact de la réduction du temps de travail sur le volontariat. En effet, la réduction du temps de travail s'est souvent accompagnée dans les entreprises et les organismes du secteur publics d'une intensification du travail, qui tend de plus en plus vers une organisation en flux tendus. Ce nouveau type d'organisation limite encore un peu plus la disponibilité des salariés et renforce les réticences des employeurs à laisser partir leurs salariés en mission de sapeur-pompier sur leur temps de travail.

### ■ LES CHEFS DE CENTRE

Les pratiques des chefs de centre peuvent être très variables d'un centre à l'autre. Certains ont tendance à cantonner les volontaires dans des tâches ingrates et à pénaliser ceux qui ne souhaitent pas développer leur niveau de formation ou monter en grade. Leur conception de l'activité de sapeur-pompier est qu'elle doit passer avant tout le reste : un bon volontaire est ainsi, selon eux, un volontaire qui souhaite devenir professionnel. À l'inverse, certains autres savent se placer à l'écoute de leurs interlocuteurs et arrivent à construire des liens très ouverts avec eux, qu'il s'agisse de leurs équipes ou des acteurs extérieurs.

Si les attitudes et les comportements diffèrent, en revanche tous les chefs de centre évoluent dans un environnement caractérisé par une surcharge de travail administratif et technique qui les éloignent du cœur d'activité et les conduit à être de moins en moins opérationnels. Certains s'en accommodent, mais il s'agit pour d'autres d'une véritable souffrance.

Par ailleurs, certains chefs de centre ne connaissent pas ou connaissent mal l'ensemble des textes législatifs et réglementaires concernant les sapeurs-pompiers volontaires, ce qui peut les conduire soit à mal utiliser les textes (exemple : recours au volontaires dans des situations où cela ne se justifie pas), soit à ne pas profiter d'une possibilité offerte par les textes.

### ■ LES SAPEURS-POMPIERS PROFESSIONNELS

Certains font preuve d'un corporatisme limité aux sapeurs-pompiers professionnels. Ils rejettent les volontaires et souhaitent rester entre professionnels. Ce type de professionnels fait en général tout pour décourager les volontaires et les pousser à la démission en espérant que, « logiquement », s'il n'y a plus de volontaires, le centre de secours embauchera des professionnels pour les remplacer.

D'autres sapeurs-pompiers professionnels donnent avant tout de l'importance à l'esprit de corps. Dès lors, ils font des efforts d'accueil et d'intégration des volontaires qui appartiennent aussi au corps des sapeurs-pompiers et adoptent en général le même comportement envers les volontaires et les professionnels.

Certains professionnels enfin sont principalement mus par une vocation. Ce sont souvent d'anciens volontaires eux-mêmes. Certains cumulent même leur fonction de sapeur-pompier professionnel salarié avec un engagement comme sapeur-pompier volontaire en dehors de leurs heures de travail. Ils sont généralement très respectueux des volontaires, et font même du prosélytisme pour développer le volontariat et susciter de nouvelles vocations au sein de leur entourage ou des personnes qu'ils rencontrent dans le cadre professionnel.

### ■ LES FAMILLES

Les familles des sapeurs-pompiers volontaires jouent un rôle clé dans l'organisation et la pérennisation du volontariat. Elles peuvent par leur attitude et leur comportement largement influencer la disponibilité et l'état d'esprit du volontaire, et contribuent ainsi en partie à ce que le système du volontariat perdure ou, au contraire, périclite. Il faut donc leur donner une place et des signes de reconnaissance de leur rôle central dans l'organisation du volontariat.

## ■ LES MAIRES

Il existe un lien historique entre les maires et les sapeurs-pompiers volontaires qui a été fragilisé par la loi de départementalisation de 1996. Excepté pour les communes qui gèrent encore elles-mêmes un centre de première intervention ou celles qui participent au conseil d'administration des SDIS, la départementalisation a éloigné le volontariat de la commune en le centralisant au niveau du département.

Face à cette évolution, les attitudes des maires ne sont pas les mêmes. L'impact du financement des services de secours et la diminution de la responsabilité des maires dans le dispositif au profit des établissements de coopération intercommunale et du conseil général ont conduit certains élus locaux à se désintéresser complètement des sapeurs-pompiers.

D'autres ont tissé et conservent un lien très étroit avec les sapeurs-pompiers : ils emploient eux-mêmes des volontaires parmi le personnel communal, mettent en place des actions pour développer le volontariat et donnent aux sapeurs-pompiers volontaires des marques régulières de reconnaissance, à travers leurs interventions publiques notamment.

Dans ce type de communes, les maires ont souvent gardé le rôle de sergent recruteur, qui était de leur responsabilité avant la loi de départementalisation. Il apparaît important de veiller à ce que les maires, notamment dans les petites communes, gardent ce rôle, car ils disposent d'un pouvoir de mobilisation des citoyens dont ne disposent pas les conseillers généraux, qui ont rarement un lien de proximité avec la population et qui n'assurent visiblement pas ce rôle de mobilisateur des vocations, bien qu'ils aient pour une grande part remplacé les maires en termes de responsabilité des services d'incendie et de secours.

## ■ LA POPULATION

Les Français ont globalement un *a priori* positif vis-à-vis des sapeurs-pompiers, qui se vérifie par une côte de popularité et de sympathie des sapeurs-pompiers qui bat tous les records. L'évolution de la société conduit pourtant à l'émergence de comportements de moins en moins respectueux vis-à-vis des sapeurs-pompiers, qu'il s'agisse de comportements agressifs (guet-apens, camions de pompiers « caillassés », agressions verbales et physiques) ou de comportements consuméristes.

De plus en plus d'usagers se comportent, en effet, en « consommateurs » qui ont les attentes d'un « client-contribuable » qui paie et à qui tout est dû : ils font appel aux pompiers de façon injustifiée (recours aux pompiers pour « faire le taxi » ou encore faire ouvrir une porte sans présence de risque particulier pour ne pas avoir à payer un serrurier).

Il existe toutefois heureusement toute une frange de la population qui est respectueuse des sapeurs-pompiers, qui n'abuse pas de leurs services, ne les appelle qu'en cas de réelle urgence et leur donne des marques d'estime et des signes de reconnaissance.

Au regard des différents types d'attitudes et de comportements, il est probable que le simple fait de porter à la connaissance de certaines catégories de population l'existence du volontariat pourrait faire évoluer les mentalités, et donc certainement les comportements, au sujet des sapeurs-pompiers.

On peut noter à ce propos qu'il n'y a dans le cycle scolaire actuel ni sensibilisation à une culture de sécurité civile (comme c'est le cas pour la sécurité routière) ni présentation du corps des sapeurs-pompiers (alors que tous les grands corps de l'État sont au programme du collège).

En termes d'environnement, il faut noter que les sapeurs-pompiers sont souvent amenés à intervenir pour pallier les carences des autres services publics. Ils sont souvent le dernier recours pour les individus en détresse. Ce type d'interventions demeure en général légitime aux yeux des sapeurs-pompiers volontaires qui estiment qu'une intervention se justifie dès lors qu'ils peuvent « rendre service » à la population, indépendamment de l'intérêt ou de l'ampleur de la mission. Ce phénomène peut cependant en démotiver certains qui ressentent bien que ce type d'intervention ne leur incombe pas.

Une enquête menée par la SOFRES pour le compte de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France<sup>5</sup> montre ainsi que les Français estiment globalement que les sapeurs-pompiers sont plus efficaces et plus rapides que les autres services d'urgence, ce qui explique qu'ils fassent plus facilement appel à eux qu'à un autre service d'urgence.

## LES SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES

### ■ Typologie générale<sup>6</sup>

Les 207 000 sapeurs-pompiers volontaires de France sont des hommes et des femmes, citoyens engagés qui, en parallèle de leur profession ou de leurs études, et en plus de leur vie familiale, ont choisi de conserver une disponibilité suffisante pour répondre immédiatement à toute alarme émise par le centre de secours dont ils dépendent.

Le Service de santé et de secours médical, qui regroupe des médecins, pharmaciens, infirmiers et vétérinaires, est principalement composé de volontaires qui exercent une activité principale libérale ou hospitalière.

7 % des sapeurs-pompiers volontaires sont des femmes.

Il est important de rappeler ici le caractère très hétéroclite de la population des sapeurs-pompiers volontaires. Leurs attentes, leurs pratiques et les environnements au sein desquels ils évoluent sont très divers et forment autant de profils d'individus différents. La fréquence des interventions constitue une bonne illustration de cette disparité : elle varie de moins de 1 à plus de 25 sorties par mois (jusqu'à 50 dans certains centres). La moyenne nationale est de 6 sorties par mois, mais 41 % des volontaires ne sont appelés à intervenir que 2 à 5 fois par mois.

#### Âge

- 27 % ont de 16 à 25 ans ;
- 27 % ont de 26 à 35 ans ;
- 46 % ont de plus de 35 ans.

Cela signifie que 54 % des volontaires ont moins de 35 ans, l'âge moyen augmentant avec le grade.

#### Activité principale

- Secteur privé : 60 % ;
- Secteur public : 20 % ;
- Indépendants : 8 % ;
- Étudiants ou lycéens : 12 %.

Les professions manuelles (artisans, agriculteurs, ouvriers...) sont majoritaires, mais leur pourcentage en diminution (enquête nationale de l'Observatoire du volontariat, 1997-1998).

Le corps des sapeurs-pompiers volontaires est majoritairement constitué d'employés et d'ouvriers avec une proportion plus élevée que la moyenne nationale (55,6 %, contre 39 % en général en France). Les agriculteurs sont également surreprésentés par rapport à la moyenne nationale avec 4,9 % d'agriculteurs (contre 2 % en France). Les demandeurs d'emploi, qui représentent 8 % des sapeurs-pompiers volontaires, se situent en revanche dans la moyenne nationale, voire légèrement en dessous.

#### Ancienneté

- Moins de 4 ans : 30 % ;
- De 5 à 9 ans : 23 % ;

5. Enquête auprès d'un échantillon national de 1020 individus représentatif de la population française âgée de dix-huit ans et plus (hors sapeurs-pompiers), mai 1999.

6. Statistiques 2001 du ministère de l'Intérieur.

- De 10 à 14 ans : 17 % ;
- De 15 à 20 ans : 15 % ;
- 21 ans et plus : 15 %.

#### **Vecteurs d'engagement comme sapeur-pompier volontaire**

Les études réalisées pour le compte de la Direction de la défense et de la sécurité civiles dans le cadre de l'Observatoire national du volontariat<sup>7</sup> révèlent que :

- 37 % des sapeurs-pompiers interrogés ont pris contact avec les sapeurs-pompiers « par l'intermédiaire d'amis déjà sapeurs-pompiers » et 34 % « par l'intermédiaire d'un membre de la famille déjà sapeur-pompier » ;
- 17 % se sont engagés à la suite d'une « demande exprimée par des sapeurs-pompiers » ;
- 15 % ont fait une « démarche personnelle auprès d'un centre de secours ».

Ces chiffres semblent témoigner de la faiblesse (de l'absence ?) des modes de communication et de recrutement structurés au niveau local, régional et/ou national.

#### **Les jeunes sapeurs-pompiers (JSP)**

Plus de 20 000 jeunes de 10 à 18 ans peuvent participer chaque mercredi et/ou samedi, aux activités des 820 sections de Jeunes sapeurs-pompiers. Animées et encadrées par des moniteurs sapeurs-pompiers professionnels et volontaires, ces sections permettent de s'initier au secourisme et à la lutte contre l'incendie, mais aussi d'acquérir discipline et civisme.

L'un des objectifs de ces sections est de préparer les jeunes à rejoindre les services d'incendie et de secours et à devenir des citoyens actifs en les préparant à l'obtention du brevet national de cadet de sapeurs-pompiers. L'accès aux épreuves peut se faire à partir de 16 ans et le programme de formation s'appuie sur les bases de la formation initiale des sapeurs-pompiers volontaires.

Selon les différents acteurs rencontrés par la mission « Volontariat », l'existence d'une section de JSP constitue un vivier du volontariat et limite les difficultés de recrutement de sapeurs-pompiers volontaires.

### **■ ANALYSE DU CORPS DES SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES**

Afin d'analyser la population des sapeurs-pompiers volontaires, il convient de bien distinguer et d'étudier en détail chacune des dimensions suivantes : leurs attentes, l'environnement dans lequel ils évoluent, leurs pratiques, c'est-à-dire leur capacité à agir dans le contexte dans lequel ils se trouvent.

On distingue ainsi trois types de sapeurs-pompiers volontaires en fonction de leurs attentes :

- Les sapeurs-pompiers volontaires qui sont principalement motivés par un intérêt personnel. Il existe deux cas de figure : certains recherchent avant tout l'action, la performance technique, l'intervention dans des situations à risques ; d'autres y voient plus un intérêt financier et considèrent leur engagement en tant que volontaire comme une source de revenu complémentaire, voire principal.
- Les sapeurs-pompiers volontaires qui se sont engagés principalement pour appartenir au corps des sapeurs-pompiers. Ils recherchent une certaine reconnaissance sociale, l'appartenance à une communauté affective, veulent participer à une action valorisante, être reconnus comme courageux, héroïques. Ils ont une grande fierté de leur engagement et ont la volonté d'acquérir des savoir-faire rares, voire de devenir professionnels.
- Les sapeurs-pompiers volontaires qui sont principalement mus par une vocation citoyenne (servir l'intérêt général) et expriment la volonté de servir aux autres. Ils sont dans une logique de don de soi, d'altruisme, de civisme, de dévouement, autant de valeurs qui constituent l'« esprit pompier ». Ils souhaitent aider à construire une société plus responsable et à participer à la construction de valeurs républicaines.

7. La Situation des sapeurs-pompiers volontaires en France. Bilan de l'enquête nationale réalisée en 1997 et 1998, Observatoire nationale du volontariat dans le corps des sapeurs-pompiers, septembre 1998.

Ces trois dimensions se cumulent, ainsi un sapeur-pompier volontaire qui est d'abord motivé par une vocation citoyenne donne également de l'importance à l'appartenance au corps des sapeurs-pompiers et souhaite aussi de l'action et/ou de la rémunération.

De même, on identifie trois types d'environnements :

- Des environnements désorganisés, caractérisés par une absence ou un non-respect des règles.
- Des environnements régulés, dans lesquels les règles de fonctionnement sont très normées, respectées à la lettre et difficiles à modifier.
- Des environnements participatifs, dans lesquels la participation des sapeurs-pompiers volontaires est organisée et efficace, et repose sur un fonctionnement souple, adaptable.

On distingue enfin trois types de pratiques des sapeurs-pompiers volontaires, trois façons de gérer leur environnement :

- certains n'arrivent pas à trouver ou à se créer des marges de manœuvre pour remplir leur mission et subissent les contraintes internes (centre de secours) ou externes (employeur, famille...) sans pouvoir les gérer.
- d'autres s'inscrivent en tant que sapeur-pompier volontaire dans un mode « contractuel » et répondent simplement à leurs obligations sans s'impliquer au-delà (pas de bénévolat).
- d'autres encore s'impliquent au-delà de leurs obligations, en s'investissant par exemple dans les amicales de sapeurs-pompiers, l'œuvre des pupilles (actions en faveur des orphelins de sapeurs-pompiers, la prévention, le soutien aux jeunes sapeurs-pompiers en adoptant une posture permanente de vigilance et d'aide à autrui même en dehors de leurs périodes de gardes, formations et astreintes.

Cette grille de lecture des sapeurs-pompiers volontaires permet de balayer l'ensemble des cas et profils possibles et de bien montrer que la population des sapeurs-pompiers volontaires n'est pas homogène.

Pour attirer et fidéliser des sapeurs-pompiers volontaires deux options sont ainsi possibles :

- Soit on s'assure que l'on répond à tous les types d'attentes et à toutes les contraintes afin d'attirer et de fidéliser le maximum d'individus.
- Soit on privilégie les mesures qui permettent d'attirer et de fidéliser seulement certains profils.

### ■ UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE LA RESPONSABILITÉ

Le LARES (Laboratoire rennais d'études sociologiques) a conduit une étude spécifique sur les sapeurs-pompiers volontaires de moins de trente ans (Les sapeurs-pompiers volontaires de moins de trente ans, janvier 2002) qui nous permet de conduire l'analyse suivante.



Modèle ODIS

Une grande partie de ces jeunes sapeurs-pompiers volontaires (de moins de trente ans) expriment des motivations initiales liées à l'action, à la volonté de s'éprouver physiquement dans des situations à risques. L'exercice du métier leur apprend à canaliser cette énergie et à domestiquer leur corps par la maîtrise de techniques et l'inscription de l'action au sein d'une démarche collective, d'un corps professionnel.

Devenir sapeur-pompier volontaire devient par ailleurs un moyen d'accéder à la responsabilité de soi-même et à la responsabilité des autres, et de mûrir à travers cette responsabilisation.

Les jeunes volontaires retraduisent ainsi progressivement le sens de leur engagement : rendre service à la population leur apprend la valeur de leur engagement quelles que soient leurs motivations initiales (recherche d'action, d'adrénaline, d'une formation ou d'un statut social). L'altruisme est ainsi le fruit d'un apprentissage : la réelle volonté d'aider les autres se développe souvent progressivement avec l'expérience, au contact des aînés et de la population. L'expérience du volontariat les fait passer d'un engagement pour soi à un engagement pour les autres. La découverte de la dimension civique de leur engagement, de l'importance du travail d'équipe et de la solidarité qui peut naître entre des hommes de différentes générations et de différents milieux sociaux partageant le même effort et le même projet – servir les autres – contribue à construire leur identité.

Les jeunes volontaires découvrent qu'ils ont une capacité d'action sur le monde, qu'ils reçoivent en échange de leur engagement des signes de reconnaissance de la population, et de ce fait ils regardent ce monde différemment et (re)définissent leur propre place dans ce monde parce qu'ils ont su trouver/prouver leur valeur.

## LA CULTURE

---

### ■ LA MUTATION DU CONTRAT SOCIAL HISTORIQUE ENTRE LES SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES ET LA SOCIÉTÉ

Il existe un contrat social « historique » entre les sapeurs-pompiers volontaires et la société dans son ensemble : le volontaire fait don de soi, il donne son temps, prend des risques pour le bien public et reçoit en retour des « dons de reconnaissance », à travers une image positive auprès de la population et des dons financiers (achats de calendriers), un certain statut social lié à son engagement et l'expression des remerciements de la population.

Ce contrat social est aujourd'hui mis en danger par un développement des pratiques consuméristes de la part de la population, qui tend de plus en plus à considérer les sapeurs-pompiers comme des prestataires de service, et ces services comme un dû et non plus comme une dette. Les interventions pour des prestations de confort, comme le recours aux pompiers « pour faire le taxi », sont très mal vécues par les sapeurs-pompiers volontaires parce qu'elles les placent dans une relation de subordination où l'utilisateur (« useur ») du service public se comporte en client, et ne reconnaît donc pas le contrat social historique.

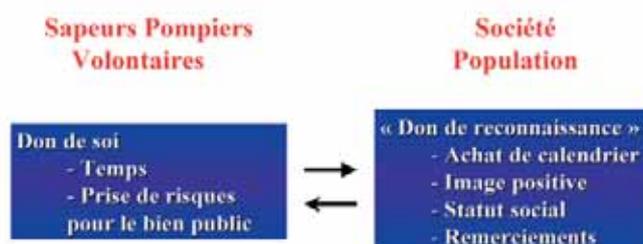
Cette rupture, ou ce risque de rupture, du contrat social historique est en tout cas perçue de façon très prégnante par les sapeurs-pompiers volontaires, qui expriment de fortes attentes – relayées par la Fédération nationale des sapeurs-pompiers et les élus locaux et nationaux – d'une politique de relance du volontariat à travers des mesures de reconnaissance de l'engagement volontaire.

Ayant perçu l'évolution de cette attente, la double réaction des pouvoirs publics en 1996 a principalement consisté, d'une part, à rémunérer la vocation en créant la rémunération de la vacation et, d'autre part, à réorganiser le corps social en le départementalisant.

Cette décision a entraîné un double effet, de développement du professionnalisme d'une part et de fin (partielle<sup>8</sup>) du bénévolat d'autre part. Elle a donc mis un terme à l'engagement purement altruiste des sapeurs-pompiers volontaires et fait ainsi courir le risque d'une perte des valeurs fondatrices sur lesquelles repose le contrat social historique.

8. Dans certains départements de l'Est, jusqu'à 15 % des sapeurs-pompiers volontaires refusent de percevoir leurs vacations.

### *Le contrat social historique*



#### ■ UNE PROFESSIONNALISATION PARTIELLE DES VOLONTAIRES

La conjonction de l'augmentation du nombre d'interventions et de la réduction du temps de travail appliquée aux sapeurs-pompiers professionnels a conduit les sapeurs-pompiers volontaires à se trouver de plus en plus en position de remplacement de professionnels absents.

Ainsi dans certains centres, généralement fortement professionnalisés, certains volontaires, après avoir été écartés des « missions nobles » pendant des années, acceptent mal d'être à présent plus souvent mis à contribution pour permettre aux sapeurs-pompiers professionnels de bénéficier de la mise en place des 35 heures, les embauches différentielles n'ayant pas été réalisées.

Ce développement des remplacements de professionnels lié au nouveau contrat social défini par la loi de départementalisation de 1996 engendre une professionnalisation partielle non statutaire des sapeurs-pompiers volontaires.

#### ■ L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU STATUT DE SAPEUR-POMPIER VOLONTAIRE

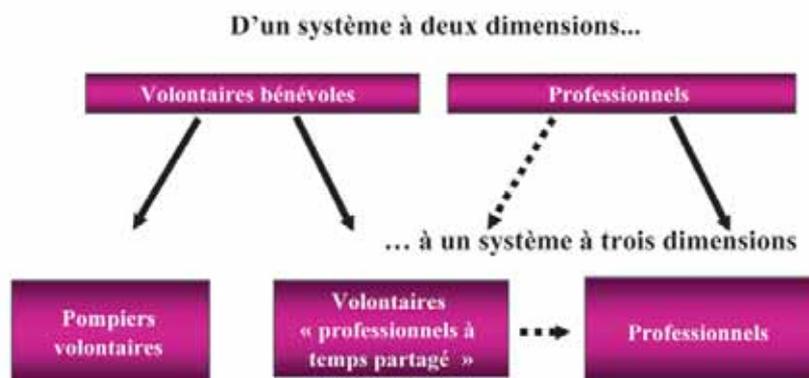
La frontière devient donc de plus en plus floue entre les volontaires « professionnels à temps partiel » (formés, expérimentés, rémunérés) et les professionnels.

Certains volontaires sont en effet utilisés comme une sorte de réserve d'intérimaires, peu coûteux, formés et disponibles. S'il est évident que le recours aux sapeurs-pompiers volontaires pour pallier une carence passagère de personnel professionnel est plus facile et moins contraignant pour le chef de centre que le recours à de vrais intérimaires, sous forme de contrats à durée déterminée par exemple, il faut garder à l'esprit que toutes ces dérives conduisent progressivement à une perte du sens du volontariat.

Ces pratiques de détournement du statut des volontaires instaurent tacitement un nouveau statut de volontaire extrêmement précaire. Il s'agit en effet souvent de personnes :

- peu « stables » professionnellement (emploi peu qualifié ou peu motivant, voire pas d'emploi) ;
- souhaitant utiliser le volontariat comme un tremplin pour devenir professionnel ou souhaitant demeurer un volontaire « à temps plein » en cumulant vacances et RMI ;
- dépendantes du « bon vouloir » du chef de centre quant aux nombre de vacances effectuées par mois.

Cette population s'expose à des risques sociaux importants car elle ne bénéficie pratiquement d'aucune protection en cas de maladie ou d'accident incompatible avec la reprise d'une activité de sapeur-pompier volontaire et risque de se retrouver dans une situation difficile lorsqu'elle aura atteint l'âge de la retraite (pas de cotisations retraite en tant que sapeur-pompier volontaire).

*Déplacement de la frontière entre statuts*

## ■ UNE PRATIQUE CULTURELLE EN DÉCALAGE

Cette transformation du sapeur-pompier citoyen engagé en semi-professionnel à temps partagé est l'un des produits d'une pratique culturelle en décalage. Il y a en effet un différentiel important entre, d'une part, l'attitude et les attentes des sapeurs-pompiers volontaires – qui relèvent généralement de la passion de servir, de la volonté d'aider autrui – et, d'autre part, la réponse qui a été apportée en matière de reconnaissance, qui portait principalement sur le statut et sur une reconnaissance financière du service rendu.

Ce déphasage entre les attentes et la réponse a induit un certain « dévissage » culturel qui tend à transformer le sapeur-pompier volontaire missionnaire (porteur d'une mission) en fonctionnaire (occupant une fonction, un statut).

Les mesures prises répondent bien sûr aux aspirations légitimes des sapeurs-pompiers en matière statutaire et économique. Mais il convient de s'assurer qu'aucune de ces mesures ne mette en péril le principal moteur du volontariat : l'engagement citoyen. Les choix qui seront opérés en matière de reconnaissance ne sont pas neutres : ils induisent une attractivité et une fidélisation d'une certaine nature qui conviendra à certains profils d'individus plutôt qu'à d'autres.

**CONCLUSION**

## ■ CONCLUSION DE L'ANALYSE

Dans une société de plus en plus individualiste, tournée vers la recherche de son bien-être et la satisfaction de plaisirs immédiats (loisirs...), les valeurs de civisme, de dévouement et d'altruisme semblent en perte de vitesse. Les jeunes générations qui intègrent le corps des sapeurs-pompiers volontaires ont donc tendance à survaloriser la dimension technique du métier. Cette survalorisation technique, liée à la structuration des services d'incendie et de secours depuis la loi de « départementalisation » de 1996, conduit l'institution républicaine à s'affaiblir progressivement au profit d'une organisation plus rationnelle, au risque de perdre l'esprit de civisme et de dévouement propre au volontariat.

L'institution semble ainsi glisser progressivement d'un modèle guidé par l'altruisme à un modèle gouverné par le donnant-donnant (« je donne mon temps et en échange j'attends de la rémunération, de la formation, de l'action, des avantages »), d'un modèle institutionnel républicain à un modèle industriel. Ce processus, bien que

général, n'est cependant pas homogène : il touche beaucoup plus les centres de grande taille et le milieu urbain que les petits centres en milieu rural.

Cette évolution est en grande partie le fruit des décisions prises par les pouvoirs publics, et il s'agit maintenant de décider du sens que l'on veut donner à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires.

Même s'il ne s'agit pas de la principale motivation au moment de l'engagement, on constate que l'altruisme, la réelle volonté d'aider les autres se développent souvent avec l'expérience et le contact avec les aînés et la population. Il s'agit donc bien là d'une dimension inhérente aux sapeurs-pompiers volontaires.

L'institution est en effet guidée par des principes forts de justice et de solidarité, et les sapeurs-pompiers volontaires incarnent un véritable idéal républicain. La grande majorité d'entre eux ne peut ni ne veut être réduite à la seule figure de technicien du risque ou d'instrument de recours au service des centres d'incendie et de secours.

## ■ ENJEUX

Il appartient aux sapeurs-pompiers volontaires de dire qui ils sont et d'affirmer le projet de société au nom duquel ils s'engagent. Les valeurs de civisme, d'entraide et de solidarité ne sont pas dépassées, elles ont simplement besoin d'être reconceptualisées pour s'adapter au langage et aux images de la modernité.

Ainsi, les sapeurs-pompiers volontaires ont besoin d'un projet politique qui réaffirme de manière explicite leur engagement au service de la population (ils portent secours et contribuent à tisser du lien social), de la nation (ils travaillent au développement d'une solidarité nationale, mettent en œuvre par leur engagement volontaire un idéal de démocratie participative, forment de jeunes citoyens et diffusent une culture du risque et de la précaution) et de la planète (ils participent par leur action à la protection et à la sauvegarde de l'environnement).

Les sapeurs-pompiers volontaires, véritables modèles de citoyens, sont acteurs d'une cause qu'ils ne revendiquent pas de façon formalisée. Or ils ont tout intérêt à revendiquer cette cause car, d'une part, ce serait pour eux le moyen de recouvrer la reconnaissance de la population, qui est indispensable à leur épanouissement en tant que sapeur-pompier, et, d'autre part, les grandes causes ont un pouvoir de mobilisation considérable et ce serait là un levier important pour susciter de nouvelles vocations de sapeurs-pompiers volontaires, mais également d'autres formes d'engagement altruiste pour la cité.

## ■ Clés

Il convient de définir un projet porteur de « sens » en trois dimensions :

- Donner aux sapeurs-pompiers volontaires les gages de reconnaissance nationale qu'ils attendent.
- Définir comment optimiser leur environnement pour leur permettre de remplir au mieux leur mission.
- Développer l'esprit citoyen en exemplifiant les sapeurs-pompiers volontaires pour susciter des vocations en donnant du sens aux mots engagement, solidarité, civisme, citoyenneté.

Il sera ensuite nécessaire de faire partager ce projet aux différents acteurs concernés par le volontariat :

- Citoyens ;
- Sapeurs-pompiers (volontaires et professionnels) ;
- Employeurs ;
- Élus locaux ;
- Institutions.



SCANNER  
LES INFIRMIERS (-IÈRES)

ANALYSE DU TURN-OVER DES INFIRMIERS (-IÈRES)

## MÉTHODOLOGIE

L'analyse qui suit a été élaborée en six étapes :

- Analyse de 20 entretiens réalisés par l'IFOP pour le compte de l'Agence régionale d'hospitalisation d'Île-de-France (ARHIF) auprès d'infirmières sélectionnées par :
  - appartenance au secteur public ou privé;
  - type de diplôme (diplôme généraliste [IDE : infirmière diplômée d'État], spécialisé);
  - ancienneté;
  - fonction;
  - service.
- Étude documentaire : étude démographique réalisée par l'ARHIF sur la population des infirmiers (-ières), presse spécialisée, synthèse d'études de la DRASSIF (Direction régionale des affaires sanitaires et sociales d'Île-de-France) et du CREDES (Centre de recherche, d'études et documentation en économie de la santé).
- 36 entretiens téléphoniques avec les acteurs de l'environnement des infirmières (liste des noms en annexe) :
  - 9 directeurs et directrices d'établissements hospitaliers;
  - 7 Directeurs des ressources humaines;
  - 8 DSSI (directrices des services de soins infirmiers);
  - 2 présidents de CME (commission médicale d'établissement);
  - 1 chef de service hospitalier;
  - 2 directrices d'IFSI (institut de formation en soins infirmiers);
  - 4 représentants de syndicats;
  - 3 acteurs institutionnels.
- 2 entretiens de deux heures chacun avec des infirmières diplômées d'État (IDE).
- Un groupe de travail réunissant plusieurs associations d'infirmiers s'est réuni à plusieurs reprises.
- Plusieurs forums ont réuni chacun entre 100 et 200 professionnels du secteur hospitalier privé et public.

L'analyse présentée dans ce document ne prétend pas à l'exhaustivité de la représentation de la situation des infirmières mais elle permet de présenter plusieurs éléments essentiels à la compréhension de la problématique qui les concerne.

Par ailleurs, l'analyse des entretiens avec les infirmières nous a permis d'identifier et d'esquisser dix profils différents d'infirmiers (-ières) qui nécessitent d'être encore amendés, enrichis et étalonnés.

## LA GRILLE D'ANALYSE

Sur la base de la grille d'analyse du lien social, l'ODIS a défini une grille d'analyse du lien entre les infirmiers (-ières) et leur établissement.

### *Grille d'analyse du lien infirmière-établissement*

<i>Attitude</i>	<i>Situation</i>	<i>Capacité</i>
<i>Vocation</i>	<i>Participatif</i>	<i>Sortir du cadre</i>
<i>Carrière</i>	<i>Régulé</i>	<i>Utiliser le cadre</i>
<i>Conditions de travail</i>	<i>Désorganisé</i>	<i>Subir le cadre</i>

Cette grille met en perspective :

- les attentes des infirmiers (-ières) ;
- l'environnement dans lequel ils (elles) évoluent ;
- leurs pratiques, c'est-à-dire leur capacité à agir dans le contexte dans lequel ils (elles) se trouvent.

On distingue trois types d'infirmiers (-ières) en fonction de leurs attentes :

- les infirmiers (-ières) qui recherchent avant tout des conditions de travail qui leur soient favorables ;
- les infirmiers (-ières) qui raisonnent surtout en termes de carrière professionnelle ;
- les infirmiers (-ières) qui sont principalement mu(e)s par une vocation.

Ces trois niveaux se cumulent comme les étages d'une maison : lorsque les conditions de travail sont le premier critère, l'attitude peut se comparer à une maison à un étage, les deux autres facteurs n'existent pas ; lorsque la carrière professionnelle est le premier critère de motivation, il s'agirait d'une maison à deux étages, qui comprendrait des attentes en termes de conditions de travail au premier étage et des attentes en termes d'évolution de carrière au second ; enfin, un(e) infirmier(-ière) qui est d'abord motivé(e) par la vocation a une attitude comparable à une maison à trois étages : il (elle) veut réaliser sa vocation mais attend également des perspectives d'évolution et des conditions de travail agréables.

De même, on distingue trois types d'environnements :

- des environnements désorganisés ;
- des environnements régulés, dans lesquels les règles de fonctionnement sont très normées et difficiles à modifier ;
- des environnements participatifs, dans lesquels la participation des infirmiers (-ières) est organisée et efficace. Ce type d'environnement repose sur un fonctionnement souple et adaptable.

On distingue également trois types d'infirmiers (-ières) en fonction de leur pratiques, c'est-à-dire de leur capacité à gérer leur environnement :

- les infirmiers (-ières) qui n'arrivent pas à trouver ou à se créer des marges de manœuvre et qui subissent leur cadre de travail ;
- les infirmiers (-ières) qui ont la capacité d'utiliser ce cadre ;
- les infirmiers (-ières) qui ont la capacité de sortir du cadre dans lequel ils (elles) évoluent.

Le schéma d'analyse du présent rapport est le suivant :

- Nous partons de l'analyse du contexte et des acteurs de l'environnement des infirmiers (-ières), qui conditionnent en partie leur travail et leur comportement. Chacun des types d'acteurs est analysé selon trois dimensions : son attitude générale face aux infirmiers (-ières), son environnement spécifique et ses pratiques.
- Nous étudions ensuite le profil des infirmiers (-ières) et l'impact du contexte, des structures et des autres acteurs sur ces profils afin de décrypter les racines de la culture et les raisons du turn-over des infirmiers (-ières).

## LA PERCEPTION DU CONTEXTE

---

Selon une estimation du ministère de l'Emploi, il y avait en France entre 15 000 et 20 000 postes d'infirmiers (-ières) vacants en août 2001. Cette situation nationale a entraîné des difficultés de recrutement pour un grand nombre d'établissements et accentué la concurrence :

- interrégions ;
- interétablissements ;
- entre secteur public et secteur privé.

Ces difficultés de recrutement semblent accentuées pour certains postes :

- les postes en moyen et long séjour (les infirmiers [-ières] craindraient de perdre en technicité, les gestes techniques étant moins nombreux dans ce type d'environnement) ;
- les spécialités anesthésie (IADE) et bloc opératoire (IBODE).

Par ailleurs, le turn-over des aides-soignantes vient complexifier celui des infirmiers (-ières) : le nombre et la qualité des aides-soignantes déterminent en effet souvent en grande partie les conditions de travail des infirmiers (-ières).

### ■ LE CONTEXTE GÉNÉRAL

Les infirmiers (-ières) perçoivent le monde de la santé en France comme étant structuré par des impératifs plus quantitatifs que qualitatifs, notamment par la maîtrise des dépenses de santé qui vise à limiter le volume de produits utilisés ainsi que le nombre de lits dans les établissements.

La mise en place des 35 heures dans les établissements de santé vient renforcer encore ces contraintes quantitatives et complique la gestion de la pénurie d'infirmiers (-ières) et de la surcharge de travail ressentie par les personnels hospitaliers.

En revanche, la politique d'accréditation des établissements ainsi que la « modernisation » de la profession (reconnaissance accrue, développement des projets de soins infirmiers et du travail sur les protocoles) donnent des orientations plus qualitatives et contribuent à construire un « sens » pour les métiers de la santé.

Il semble néanmoins que, dans le contexte général, la dimension quantitative l'emporte sur la dimension qualitative.

On peut en outre noter que selon l'OMS (Organisation mondiale de la santé), la profession d'infirmier (-ière) souffre de certaines faiblesses présentes à divers degrés dans l'ensemble des systèmes de santé européens (source : CREDES, 2000) :

- faible représentation des infirmiers (-ières) dans les instances de décision concernant le système de soins ;
- sous-valorisation des professions infirmières : subordination aux professions médicales, caractéristiques générales des professions fortement féminisées (faibles salaires, statut inférieur, faibles perspectives de promotion...).

### ■ LA FORMATION DES INFIRMIERS (-IÈRES)

La formation initiale d'infirmier(-ière) présente un contenu très riche, mais comporte, du point de vue des intéressé(e)s, certaines lacunes en termes de préparation au travail d'équipe, aux responsabilités (la formation ne développe pas le sens de l'initiative) et aux rythmes de travail contraignants. Certaines méthodes enseignées sont peu, voire pas du tout, utilisées dans le cadre de leur activité professionnelle (exemple : diagnostic de soins).

La politique des quotas à l'entrée des écoles, qui influe largement sur le nombre d'infirmières disponibles sur le marché, a connu plusieurs à-coups au cours des quinze dernières années, les augmentations de quotas n'étant relayées ni par une augmentation des moyens des IFSI ni par une campagne de recrutement organisée. Dès lors, les écoles d'infirmiers (-ières) ne font pas le plein : ainsi, 10 % des places offertes par les écoles en Île-de-France en 2001 étaient vacantes.

S'ajoute à ce déficit d'attractivité des écoles le nombre croissant d'élèves qui abandonnent leurs études avant d'obtenir leur diplôme ou qui ne l'obtiennent pas. À titre d'exemple, il y a eu en Île-de-France un déficit de 17 % sur la promotion 1997-2000 entre le nombre d'élèves intégrés en école d'infirmiers (-ières) en 1997 et ceux qui ont reçu leur diplôme en 2000.

Ces deux éléments constituent un signal d'alarme : il ne suffit pas d'augmenter le nombre de places dans les écoles pour résoudre le problème de pénurie d'infirmiers (-ières). L'augmentation des quotas ne résout pas la pénurie de vocation pour la profession infirmière.

### ■ LES DIFFÉRENCES public/PRIVÉ

Les informations recueillies permettent d'établir les grandes lignes des différences entre les établissements publics et privés. Les préférences des infirmières semblent s'orienter vers le secteur public, même si les critères de choix reposent avant tout sur les possibilités de trouver des conditions de travail satisfaisantes, de construire sa carrière, voire de réaliser sa vocation.

Pour la majorité des acteurs du secteur privé, les établissements publics sont souvent plus attractifs pour les infirmiers (-ières) débutant(e)s car ils donnent plus d'avantages à court terme (rémunération, crèches, logements...); moins responsabilisants, moins souples dans le fonctionnement, moins productifs et donnent moins de reconnaissance que le secteur privé.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux éléments différenciant les deux types de secteurs aux yeux des infirmiers (-ières) :

	Public	Privé
<b>Statut</b>	1 an de stage avant titularisation.	Embauche directe en CDI.
	Formation initiale payée contre un engagement de 5 ans.	Formation continue moins accessible.
<b>Salaire et avantages</b>	Salaire plus élevé et très normé 1 893 € brut pour les débutant(e)s. Salaire identique quelle que soit la complexité de la tâche.	Salaire moins élevé mais négociable : 1 829 € brut (moyenne en Île-de-France pour les débutant[e]s). Charges sociales plus élevées.
	13 <sup>e</sup> mois.	Intéressement.
	Crèches gratuites, aide au logement.	
	Paiement des jours de maladie.	Délais de carence de 3 jours.
<b>35 heures</b>	Plus favorable que dans le privé.	Appel d'air vers le public.
<b>Carrière, management</b>	Progression réglementée. Mobilité moins facile.	Dépend du mode managérial des dirigeants de l'établissement.
	1 évaluation par annotation.	
	Moins de reconnaissance.	Un lieu moins anonyme.
	Cumul possible retraite + travail.	
	Responsabilité moindre, pas pénale.	Assurance responsabilité civile nécessaire.
<b>Tarifs</b>	Productivité moindre ?	Coût des prestations souvent inférieur au public (2,5 fois pour certaines opérations).

### ■ L'IMPACT DES 35 HEURES

La réduction du temps de travail a souvent entraîné une réduction du temps de transmission entre les équipes ainsi qu'une réduction du nombre de réunions de groupe, créant ainsi un isolement des personnels parfois générateur d'angoisse et de stress.

La diminution des échanges entre les professionnels, mais également entre les professionnels et les patients, entame parfois la cohésion d'équipe, la qualité relationnelle, et donc *in fine* le niveau d'information de chacun et la qualité des soins.

Par ailleurs, le management risque, du fait du passage aux 35 heures, d'être de plus en plus surchargé, la gestion des plannings et la gestion de la pénurie d'infirmiers (-ières) devenant ainsi plus complexes.

### ■ UNE ÉVOLUTION CULTURELLE

Les années de chômage ont généré un mouvement de « désappartenance » des individus vis-à-vis de leur travail. L'accès à l'information de plus en plus facile développe en outre la maturité des salariés, qui n'hésitent plus à se réorienter dans le cadre de leur parcours professionnels en changeant d'établissement, de secteur d'activité, voire de métier.

À cette évolution générale s'ajoute la mutation de la profession « infirmière » : si pendant très longtemps entrer dans la profession d'infirmier (-ière) était comparable à une entrée dans les ordres (altruisme, don de soi, disponibilité permanente...), la technicisation du métier et l'évolution des mentalités tendent à faire disparaître la notion de « mission » au profit de la « fonction ».

S'il est légitime que les infirmiers (-ières) revendiquent la reconnaissance de leur professionnalisme, il peut être dommageable que l'alourdissement des procédures administratives et la part de plus en plus importante des aspects techniques les amènent à perdre le sens de leur mission. Face à des patients qui deviennent des consommateurs de soins, l'image de la profession, au sein de laquelle la vocation était un moteur puissant, semble de plus en plus brouillée.

Cette évolution vers le consumérisme constitue également l'un des freins à l'attractivité de la profession : les horaires lourds, décalés, le côtoiement de la maladie et de la mort sont autant d'éléments qui peuvent dissuader les jeunes de choisir ce métier, la rémunération n'étant pas selon eux à la hauteur des contraintes. C'est peut être justement en leur présentant la *mission* de l'infirmier (-ière) et non pas seulement la *fonction* qu'on peut réussir à susciter des vocations.

## LES ACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT DES INFIRMIERS (-IÈRES)

---

### ■ LA DIRECTION DE L'ÉTABLISSEMENT

Les infirmiers (-ières) affirment que si la plupart des directions d'établissement ont visiblement une volonté d'organiser la mobilité à l'intérieur de l'établissement, pour éviter la routine, source de perte de qualité des services, la plupart restent cependant centrées sur une gestion budgétaire et traitent les ressources humaines de façon administrative, avec comme seule volonté la stabilisation des effectifs. Certaines directions d'établissement sont même décrites comme ayant une attitude centralisatrice, voire despotique. D'autres directions, à l'inverse, ont mis en place de véritables projets d'établissement, en associant le personnel.

La situation des directions d'établissement est conditionnée, selon plusieurs dirigeants interrogés, par un gouvernement qui n'a pas anticipé les problèmes ni alloué les ressources suffisantes pour gérer la situation.

Dans les environnements de type désorganisé, les équipes de direction sont jugées trop instables pour assurer la continuité des projets, les départs de chefs de projet venant déstabiliser la progression des travaux. Par ailleurs, dans ce type d'environnement, certains établissements manqueraient de personnel quand d'autres en auraient trop.

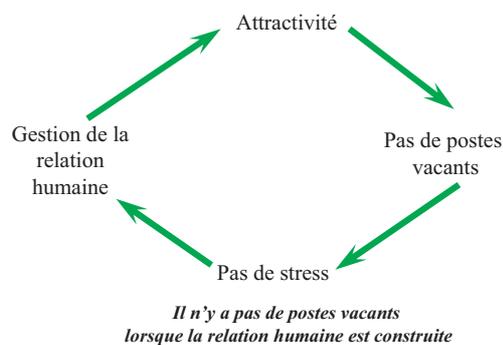
Enfin, lorsque l'établissement se trouve dans une zone socio-économique en difficulté, les déséquilibres extérieurs peuvent influencer sur sa situation et sur son climat interne.

En termes de comportement, certaines directions adoptent un management de proximité, engagent des démarches (accréditation) tournées vers la qualité, le développement d'un sentiment d'appartenance et le partage de la vocation de l'établissement. D'autres semblent déconnectées du terrain, notamment des infirmiers (-ières), avec qui elles dialoguent peu.

Par ailleurs, pour attirer les candidats, certains établissements proposent des salaires supérieurs à la convention collective et des conditions d'application des 35 heures plus intéressantes que celles du protocole national.

En conclusion, il semble que les établissements qui ont su gérer la relation humaine ont ainsi pu développer leur attractivité pour conserver ou pourvoir plus facilement leurs postes vacants. L'établissement n'ayant pas de problème de pénurie, il peut alors se consacrer sereinement à la gestion des relations humaines.

### *La clé de la relation humaine*



#### ■ LES CHEFS DE SERVICE

Les chefs de service sont souvent décrits par les infirmiers (-ières) comme ayant une attitude de « seigneurs » qui conditionne fortement tout le fonctionnement du service, qui s'organise autour d'eux et non plus autour des malades.

Leur situation est marquée par un nombre de textes réglementaires à appliquer de plus en plus nombreux, qui les détournent du cœur de leur activité.

En termes de comportement, ils sont parfois, dans le meilleur des cas, à l'origine de certaines démarches de participation et cherchent à animer les conseils de service comme des lieux d'échange, de dialogue et de recherche de propositions.

Néanmoins, les chefs de service sont souvent perçus comme des gestionnaires plus que comme des managers : le travail administratif occupe une grande partie de leur temps, les évaluations sont parfois trop scolaires et les groupes de travail tournés uniquement vers l'accréditation. Parfois, leurs exigences peuvent aller jusqu'à la mise à l'écart d'un(e) infirmier (-ière).

#### ■ LES MÉDECINS

En termes d'attitude, certains médecins témoignent d'une réelle volonté d'écoute quand d'autres semblent manquer de considération pour les infirmiers (-ières) et apparaissent avant tout comme centrés sur leurs intérêts particuliers. D'autres encore affichent, du point de vue des infirmiers (-ières), un mépris de l'ensemble des acteurs non médicaux et ont tendance à se comporter de façon égocentrique.

La situation de travail génère des contraintes fortes pour les médecins : ils n'ont souvent que peu de temps pour échanger avec les patients et encore moins de temps pour le dialogue avec les infirmières. La plupart

travaillent beaucoup, certains cumulant même 3 fois 35 heures par semaine. À leur décharge, les infirmiers (-ières) reconnaissent que leur formation est plutôt de type individualiste et ne leur apprend pas à travailler sous forme de projet, ni de façon collective.

Par ailleurs, concernant l'environnement des médecins, certaines spécialités, comme notamment la gériatrie, semblent, selon les médecins eux-mêmes, mal cadrées.

Concernant leur comportement, si certains prennent le temps d'échanger avec les infirmiers (-ières) et même avec les stagiaires infirmiers (-ières), et vont même jusqu'à prendre en charge eux-mêmes des tâches relevant des infirmiers (-ières) lorsque ceux-ci (celles-ci) sont absent(e)s, les médecins sont plus souvent perçus comme étant de passage dans l'établissement. Ils ont parfois tendance à agir comme si les autres professions assuraient juste l'intendance et sont généralement peu ouverts aux propositions de changements des infirmiers (-ières) ou des autres acteurs de l'établissement.

Par ailleurs, certains d'entre eux sont jugés « caractériels » vis-à-vis des infirmiers (-ières) et parfois désorganisés. À l'instar des chefs de service, ils peuvent souhaiter que leurs consultations s'organisent autour d'eux et non autour des malades, en ne respectant pas les horaires des consultations par exemple, générant ainsi du mécontentement de la part des patients.

Enfin, en règle générale, la souffrance du patient est, de l'avis des infirmiers (-ières) et de certain(e)s DSSI et cadres infirmiers, peu prise en compte par les médecins dans leur démarche.

### ■ LES INFIRMIÈRES GÉNÉRALES ET LES SURVEILLANTES

Les infirmières générales sont globalement perçues de façon positive par les infirmiers (-ières), dans la mesure où elles apparaissent comme les seuls acteurs de l'établissement avec lesquels le dialogue est réellement possible.

En termes d'attitude, les plus performantes « osent » s'opposer aux médecins, si cela est nécessaire, dans les arbitrages à réaliser au quotidien. Une grande partie d'entre elles se considèrent comme les responsables de la défense des intérêts des infirmiers (-ières) au niveau de la direction.

En termes de situation, certaines passent beaucoup de temps en réunions, ce qui peut les éloigner du terrain et les conduire à gérer les effectifs à court terme. Plus généralement, les infirmières générales comme les surveillantes se transforment souvent en « bureau des pleurs » pour les infirmiers (-ières) qui désirent exprimer leur mécontentement ou leur mal-être.

Certaines infirmières générales organisent des concertations ponctuelles avec les infirmiers (-ières), tentent d'anticiper les problèmes d'effectifs et d'expliquer les contraintes. Mais souvent leur rôle est avant tout celui de gestionnaire, avec une forte dimension de gestion des conflits du personnel. Dans ce cas, elles ont tendance à valoriser dans la gestion de carrière des infirmiers (-ières) les compétences techniques par rapport aux compétences relationnelles.

Nous avons recueilli peu d'informations sur la population des surveillantes. En effet, dès que le questionnement aborde la hiérarchie directe, les réponses des infirmiers (-ières) sont très laconiques. Notons cependant qu'elles sont amenées à remplacer ponctuellement les infirmiers (-ières) absent(e)s ou débordé(e)s.

### ■ LES AIDES-SOIGNANTES

L'attitude la plus valorisante pour une aide-soignante consiste à vouloir devenir infirmière. Même si leurs qualités dans le cadre de leur fonction sont reconnues, de nombreux acteurs, tant des dirigeants d'établissement que des infirmiers (-ières), estiment que la formation des aides-soignantes constituerait une réponse constructive au problème de pénurie d'infirmiers (-ières) car, connaissant le travail, les structures, l'environnement et la relation aux patients, elles feraient des professionnelles efficaces et impliquées.

Elles subissent, comme les autres acteurs de la santé, les contraintes d'une situation de surcharge de travail.

Il existe un travail d'équipe entre les infirmiers (-ières) et les aides-soignantes. Celles-ci assument dans un certain nombre de cas des responsabilités qui sortent du cadre de leur fonction, pour assister les infirmières débordées.

Cependant, les échanges entre les aides-soignantes et les infirmiers (-ières) sont limités, notamment par le peu de temps laissé par la charge de travail de part et d'autre. Toutes regrettent ce binôme, pour l'instant manqué faute de temps.

### ■ LES SYNDICATS

L'analyse fait ressortir trois types de syndicats : ceux qui sont principalement mus par la recherche de l'amélioration de la qualité des soins et du fonctionnement général de l'établissement ; ceux qui sont plutôt centrés sur la défense d'intérêts particuliers (transport, logement, conditions sociales...) ; ceux enfin qui sont jugés peu présents et peu actifs.

Ces trois types de syndicats peuvent être confrontés à trois types de situations : soit ils sont face à une direction d'établissement à l'écoute, avec laquelle la discussion est possible ; soit ils se trouvent dans un contexte où le dialogue est strictement formel et n'existe que dans le cadre des instances représentatives ; soit ils évoluent dans un environnement où ils ne sont sollicités par la direction, comme par les salariés, qu'en cas de problèmes ou de dysfonctionnements.

En matière de comportement, certains syndicats peuvent être constructifs et développer de réels échanges avec les autres acteurs. D'autres, la plupart, semble-t-il, selon les professionnels interrogés, se focalisent sur la gestion des problèmes individuels et conçoivent leurs relations avec les directions des établissements plus en termes d'affrontement que de dialogue.

Cependant, il semble que les infirmiers (-ières) se reconnaissent peu dans les syndicats et organisent de plus en plus leurs revendications sous d'autres formes (sous forme de coordinations, par exemple).

### ■ LES PATIENTS

La plupart des patients souhaitent échanger avec les infirmières, qui représentent leurs principales interlocutrices au sein de l'établissement où ils sont soignés. Ils sont avant tout en attente d'explications sur leur état de santé et sur le traitement préconisé.

Cependant, certains ont une attitude de consommateur, estimant qu'ils paient une prestation et que tout leur est dû. Dans d'autres cas encore, les infirmiers (-ières) doivent faire face à des tyrans en puissance. Ce type d'attitude s'explique en partie par le fait que le rythme de travail des personnels au sein des établissements est également subi par les patients, notamment au niveau des urgences, où l'attente peut être parfois très longue. Ces rythmes subis, ajoutés à la douleur et/ou à l'appréhension, génèrent chez certains patients un stress qui peut lui-même générer une attitude extrêmement exigeante, voire agressive, si l'on ne répond pas à leurs demandes.

Les patients stressés deviennent à leur tour stressants pour les infirmiers (-ières), leur comportement allant dans certains cas jusqu'au manque de respect et à l'agression verbale.

Dans un grand nombre d'établissements, on donne aux patients la possibilité de s'exprimer grâce à des questionnaires de satisfaction. Ils sont de plus parfois invités dans certaines instances d'écoute et/ou de concertation dans les établissements.

Si le dialogue existe souvent entre les infirmiers (-ières) et les patients, certains, insatisfaits, refusent l'échange et préfèrent exprimer leurs revendications sous forme de courrier à la hiérarchie, voire sous forme d'action en justice (plaintes).

Au-delà de la relation patient-infirmier(-ière), ce type de comportement met également en cause la pression des familles, qui sont parfois plus exigeantes que le patient lui-même.

## LES INFIRMIERS (-IÈRES)

---

### ■ LES ATTENTES DES INFIRMIERS (-IÈRES)

Les attentes des infirmiers (-ières) se répartissent en trois catégories. Ces trois types d'attentes peuvent coexister, mais il y en a toujours une qui domine.

Les infirmiers (-ières) qui sont *guidé(e)s par une vocation* expriment la volonté d'aider le patient, leur envie de dialoguer avec lui, notamment pour l'aider à surmonter la souffrance. Ils (elles) sont dans une logique de don de soi, d'altruisme (les infirmières préfèrent ce terme à celui de vocation, trop proche selon elles de l'image de religieuse). Certain(e)s d'entre eux (elles), pour qui la vocation est un véritable moteur, s'engagent même dans le bénévolat, une fois à la retraite. Ce type d'infirmiers (-ières) recherche avant tout l'intérêt du travail, qui passe par le contact avec le patient et un établissement qui porte un véritable projet.

Les infirmiers (-ières) *guidé(e)s par leur carrière* aspirent, quant à eux (elles), à progresser statutairement en tant que spécialistes en reprenant leurs études, en passant l'examen pour devenir cadre, en approfondissant leur connaissance d'un domaine pour devenir référent sur le sujet ou bien en s'installant en tant que libéral(e). Ils (elles) recherchent de préférence un établissement avec un bon niveau technique, qui favorise la mobilité interne et la formation professionnelle. Selon les directrices de services de soins (DSSI) interrogées, cette catégorie est minoritaire, dans la mesure il n'y a que très peu de demandes de formation spontanées de la part des infirmiers (-ières).

Enfin, pour ceux et celles qui sont principalement à *la recherche de conditions de travail et de vie* qui leurs soient favorables, l'objectif premier est de trouver un équilibre avec leur vie privée, en ayant des horaires de travail qui leur conviennent et un établissement proche de leur domicile. Le poste est parfois choisi en fonction des crèches ou des logements proposés par l'établissement qui recrute. Certain(e)s considéreraient même ce travail uniquement comme une source de revenu. La conscience professionnelle de ces infirmiers (-ières) s'en trouverait diminuée.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, en présentant la grille d'analyse, ces trois « moteurs » ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et peuvent dans certains cas coexister.

Les motifs invoqués par les infirmiers (-ières) qui demandent une mutation ou qui démissionnent peuvent être classés dans ces trois catégories d'attentes :

- Ceux liés aux conditions de travail :
  - vétusté des établissements ;
  - équipements obsolètes ;
  - violence dans l'établissement ;
  - problèmes relationnels avec l'encadrement.
- Les faibles possibilités d'évolution :
  - pas d'accès possible aux postes souhaités (encadrement, spécialisation ou service) ;
  - pas d'accès à la formation souhaitée.
- Le déphasage entre la vision du métier et la réalité :
  - la prédominance des gestes techniques et administratifs sur la relation au patient devient un frein à la mise en œuvre de leur vocation et peut être la cause d'un départ de l'établissement qui n'a pas su exploiter leur potentiel ;
  - par ailleurs, le manque d'écoute au sein de l'établissement et le manque de dialogue avec le corps médical et les autres infirmiers (-ières) peut aussi constituer un décalage entre les attentes et la réalité, et donc conduire au départ de l'établissement.

## ■ L'ENVIRONNEMENT DES INFIRMIERS (-IÈRES)

L'environnement dans lequel évoluent les infirmiers (-ières) conditionne leur comportement. Dans un *environnement à dominante participative*, on trouve des équipes de qualité qui favorisent les échanges et la performance. Des groupes de travail sont constitués pour résoudre les problèmes rencontrés ou améliorer la qualité des prestations. Les entretiens annuels d'évaluation permettent d'échanger, et la transparence existe en matière d'accès à la formation et à la mobilité. Dans ce type d'environnement, les conseils de service sont de réels instants de dialogue et pas une simple obligation. Par ailleurs, on constate une véritable solidarité entre les services.

Dans des *environnements plus régulés*, l'établissement possède une organisation efficace en termes de technique, d'enseignement et de recherche. Le travail y est soumis à des normes fixées. Cependant, la surcharge de travail se fait ressentir dans un contexte de limitation des moyens, à travers les restrictions budgétaires imposées. Les règles établies génèrent des insatisfactions, en débouchant par exemple sur des affectations non choisies. La relation au patient y est moins forte.

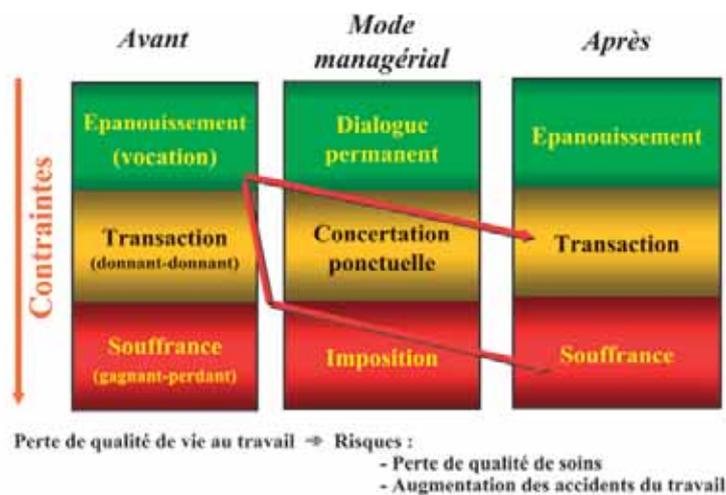
Enfin, dans un *environnement de type désorganisé*, on trouve de lourds problèmes liés aux sous-effectifs et à l'indisponibilité des médecins. La flexibilité exagérée des horaires est un facteur supplémentaire qui génère une fatigue néfaste à la qualité du travail. Les acteurs sont obligés de pallier l'indisponibilité des autres en endossant leurs responsabilités (exemple : les infirmiers[-ières] assurant certaines tâches dévolues aux médecins, les aides-soignantes remplaçant les infirmiers[-ières]).

Il n'y a généralement dans ce type d'environnement pas d'écoute de la part de l'encadrement ni de la direction, pas de possibilités d'évolution ni d'accès à la formation organisée, les recrutements étant principalement faits par appel à l'extérieur plutôt que par recrutement interne. Les relations entre les acteurs sont souvent tendues, le manque de cadres la nuit oblige à surresponsabiliser les infirmiers (-ières) et l'établissement est extrêmement cloisonné.

On peut noter qu'au sein d'un même établissement la perception de l'environnement peut varier d'un(e) infirmier (-ière) à l'autre en fonction de son attitude, de ses attentes, mais aussi de ses collègues, de son service, du type de patients dont il (elle) s'occupe, des médecins avec lesquels il (elle) est amené(e) à travailler, de ses collègues et de sa hiérarchie.

## ■ L'ÉVOLUTION DU LIEN AU TRAVAIL

### *Évolution du lien au travail*



Le lien des infirmiers (-ières) à leur travail peut évoluer de différentes façons en fonction du mode managérial mis en œuvre.

Il existe trois types de rapport au travail : on peut être dans l'épanouissement (la réalisation de sa vocation), dans la transaction (la négociation d'un salaire et d'avantages en échange de son travail) ou dans la souffrance (un travail subi). Plus les contraintes sont importantes, plus on s'éloigne de l'épanouissement et plus on tend vers la souffrance.

Le mode managérial peut faire évoluer dans un sens ou dans l'autre la nature de ce rapport au travail :

- le dialogue permanent permet de passer de la souffrance à la transaction, voire à l'épanouissement ;
- la concertation ponctuelle permet de passer de la souffrance à la transaction, mais peut également faire régresser de l'épanouissement à la transaction ;
- l'imposition maintient dans la souffrance ou fait régresser de l'épanouissement ou la transaction vers la souffrance.

Les établissements décrits dans les entretiens relèvent le plus souvent d'un mode de concertation ponctuel, parfois d'un mode managérial qui impose les décisions sans aucune concertation, assez rarement d'un mode de dialogue permanent.

Le risque est donc de forger des carriéristes et/ou des infirmiers (-ières) en souffrance et de décourager des vocations. Le travail subi est une cause manifeste de turn-over.

La conséquence d'un mode d'imposition, d'une absence d'écoute et de dialogue est de générer une perte de qualité de vie au travail qui risque d'entraîner elle-même une baisse de qualité des soins, voire une augmentation des accidents.

### ■ LES PRATIQUES DES INFIRMIERS (-IÈRES)

Les comportements des infirmiers (-ières) peuvent se subdiviser en trois catégories.

La première catégorie regroupe ceux et celles qui ont la *capacité de sortir du cadre* (l'établissement) dans lequel ils ou elles évoluent pour rechercher un établissement en phase avec leur idéal ou leur carrière ou pour faire évoluer leur environnement. Certain(e)s font des propositions pour améliorer leur situation, d'autres changent d'établissement ou se mettent à leur compte. L'intérim est également une façon d'évoluer dans des lieux différents, essentiellement dans le but de se forger une expérience ou d'avoir un revenu plus élevé. Certain(e)s infirmiers (-ières) vont même parfois jusqu'à cumuler deux emplois.

Une autre catégorie d'infirmiers (-ières) *utilise toutes les possibilités du cadre* dans lequel ils (elles) évoluent sans essayer de le changer ou d'en changer. Ils (elles) cherchent la reconnaissance à travers une spécialisation ou en devenant cadre. L'évolution au sein de l'établissement passe par une gestion de la relation avec leur hiérarchie pour pouvoir se créer des marges de manœuvre.

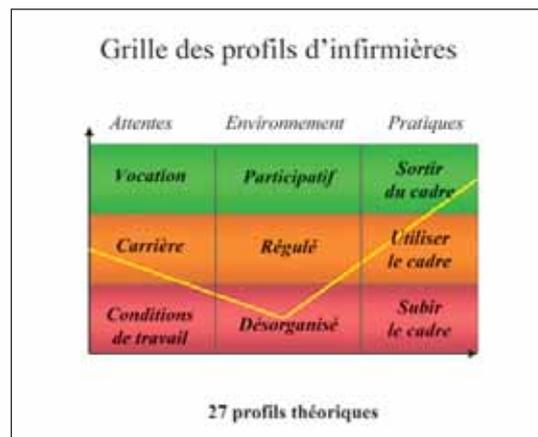
Enfin, une troisième catégorie d'infirmiers (-ières) *subit le cadre* dans lequel ils (elles) travaillent. Le rythme des tâches techniques et administratives ne leur laisse pas le temps du dialogue ni avec les patients ni avec leurs homologues ou supérieurs. Ils (elles) subissent les contraintes sans arriver à se créer de marges de manœuvre du fait d'un manque de maîtrise de la dimension relationnelle. La qualité des soins peut en pâtir, le stress pouvant générer des oublis, et même des fautes professionnelles.

### LES PROFILS DES INFIRMIERS (-IÈRES)

---

Le croisement des différentes informations sur les infirmiers (-ières) permet d'établir une première typologie de leurs profils. On peut distinguer trois grandes catégories :

- les infirmiers (-ières) en phase avec leur environnement qui ne posent pas de problèmes de turn-over;
- les infirmiers (-ières) qui sont le fruit d'un échec de l'établissement dans lequel ils (elles) travaillent, qui n'a pas su exploiter leur potentiel;
- ceux et celles, enfin, qui témoignent d'un échec du service public, qui n'a pas su créer ou entretenir l'esprit de mission de service public.



Les profils des infirmiers (-ières) sont établis en fonction des trois dimensions décrites dans « L'évolution du lien au travail » : les attentes, l'environnement et les pratiques. Le profil se construit en fonction du positionnement de l'infirmier (-ière) dans chacune de ces dimensions. Il existe vingt-sept profils théoriques ; nous en avons retenu dix, qui correspondent aux cas de figure rencontrés ou décrits lors des entretiens.

L'exemple de schéma ci-dessus décrit ainsi un(e) infirmier (-ière) tourné(e) vers une logique de carrière, qui évolue dans un environnement (établissement) désorganisé et qui est capable de sortir de ce cadre pour satisfaire les attentes de progression.

## ■ LES INFIRMIERS (-IÈRES) SANS PROBLÈME

### a – Le (la) missionnaire accompli(e)



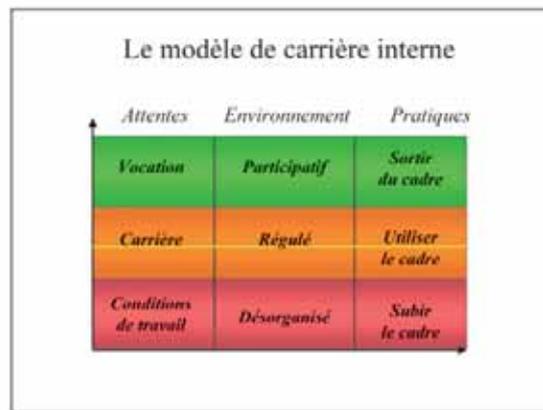
Le profil du (de la) missionnaire accompli(e) correspond aux infirmiers (-ières) qui ont une vocation professionnelle et qui évoluent dans un contexte qui leur permet de réaliser cette vocation (des processus d'écoute et de consultation des personnels et des perspectives d'évolutions existent).

S'ils (elles) cherchent à changer d'établissement, c'est pour développer leurs compétences afin de pouvoir encore mieux assurer leur mission.

Dans les établissements où ils (elles) se trouvent, ils (elles) sont à l'origine de propositions et d'innovations renforçant la qualité des soins, de la relation au patient et/ou du fonctionnement général.

Ce type d'infirmiers (-ières) renouvelle ses compétences, ce qui est indispensable au regard des évolutions techniques du métier, et ses attentes sont satisfaites. La présence de ce type de profil permet de renforcer le collectif dans le sens d'une plus grande efficacité vis-à-vis du patient.

**b – Le modèle de carrière interne**



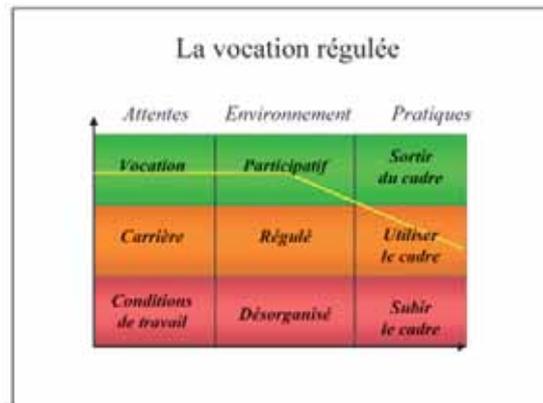
Le profil du modèle de carrière interne regroupe les personnes qui ont comme ambition de construire une carrière professionnelle et qui effectuent leur parcours professionnel au sein d'un même établissement. Ce type de profil d'infirmiers (-ières) parle de profession plus que de vocation, souhaite évoluer en se spécialisant ou en devenant cadre, et peut trouver des opportunités en interne.

L'établissement dans lequel évoluent ces infirmiers (-ières) est très organisé, la mobilité et la progression internes sont possibles selon des règles définies.

Il est possible, avec ce type de profil, de construire une équipe, ainsi que des projets à long terme.

Le risque potentiel encouru est l'essoufflement de l'individu s'il juge que ses contraintes professionnelles deviennent plus fortes que son désir de carrière.

**c – La vocation régulée**



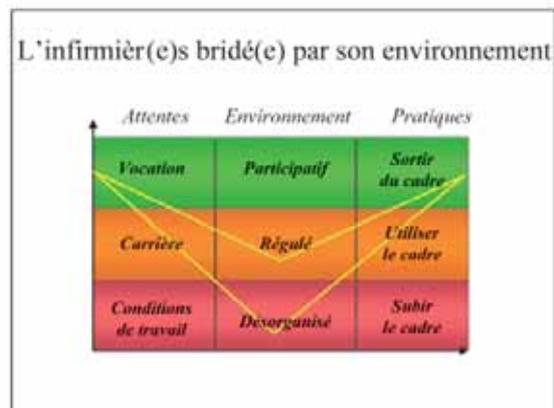
Les infirmiers (-ières) à la vocation régulée sont porteurs(-euses) d'une forte conscience de leur mission et de la notion de service public. L'établissement dans lequel ils (elles) évoluent leur permet de réaliser cette mission,

ils (elles) savent se créer des marges de manœuvre dans le cadre dans lequel ils (elles) évoluent et ne souhaitent pas changer d'environnement.

Les compétences sont ainsi conservées en interne, et les attentes de l'infirmiers (-ières) satisfaites.

## ■ LES ÉCHECS DE L'ÉTABLISSEMENT

### a – L'infirmier(-ière) bridé(e) par son environnement

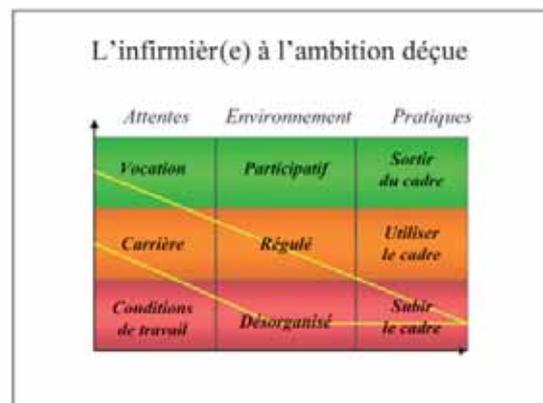


L'infirmier (-ière) bridé(e) a une vocation professionnelle. Cependant, il (elle) évolue dans un contexte qui bride cette vocation en ne lui permettant pas de la mettre en œuvre. Cela peut se traduire par :

- un manque de temps pour dialoguer avec le patient, dû souvent à une charge de travail trop importante ou à une organisation inadaptée ;
- des frustrations issues du décalage entre les attentes initiales et la réalité quotidienne ;
- un manque de reconnaissance, notamment de la part des médecins ;
- la perception d'une insécurité pour le patient due au manque de qualité des soins ou à une organisation défaillante

Ce type d'infirmiers (-ières) a la motivation et la capacité lui permettant de chercher un établissement correspondant plus à ses aspirations. Pour l'établissement initial, c'est le départ de personnes dont les compétences seraient nécessaires.

### b – L'infirmier (-ière) à l'ambition déçue



Ce type d'infirmier (-ière) possède une ambition professionnelle, qu'il s'agisse d'une vocation ou d'une volonté de construire une carrière, qu'il (elle) n'arrive pas à réaliser dans l'environnement dans lequel il (elle) évolue.

L'établissement dans lequel il (elle) se trouve ne lui permet pas de réaliser ses objectifs, mais il (elle) ne cherche pas à le quitter. Il (elle) n'a pas su trouver sa place ni se créer des marges de manœuvre et subit le cadre.

Le risque est le désabusement et la résignation. Il (elle) ne cherche pas à changer d'établissement parce qu'il (elle) estime que la situation sera identique ailleurs ou parce qu'il (elle) ne s'en sent pas capable et n'essaie pas non plus de faire évoluer son environnement au sein de son établissement car il (elle) estime que c'est impossible.

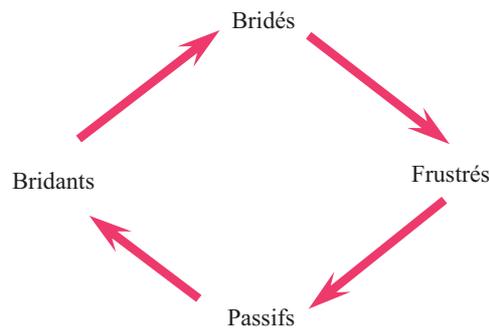
Ce désabusement lié à des attentes insatisfaites peut générer une baisse de la qualité de son travail et une désimplication progressive.

Le risque encouru, lorsque les individus sont bridés par la situation dans laquelle ils travaillent, est qu'ils deviennent à leur tour «bridants» pour leur environnement.

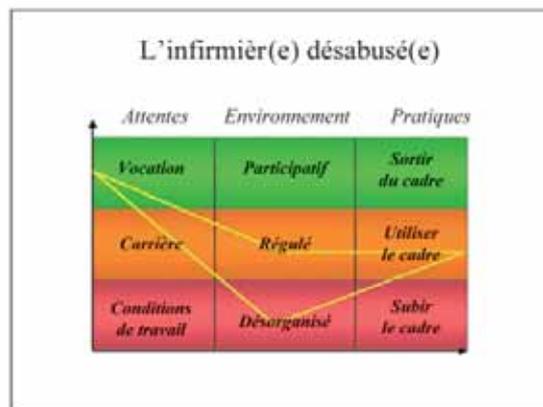
En effet, les blocages internes qui brident les individus sont générateurs de frustrations. Ce mécontentement et cette frustration conduisent à des comportements de plus en plus passifs, qui finissent par devenir bridants pour l'ensemble des membres de l'organisation.

C'est ainsi, par exemple, que les grèves multiples des infirmiers (-ières), qui sont un moyen de manifester contre une situation bloquée, deviennent à leur tour bloquantes pour les patients et les autres acteurs de la santé.

### La spirale des bridés bridants



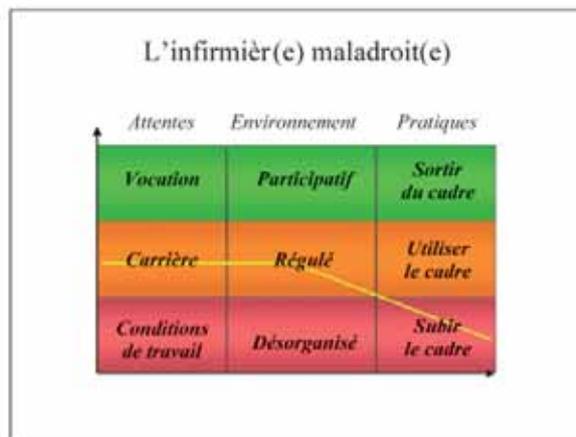
#### c – L'infirmier (-ière) désabusé(e)



L'infirmier (-ière) désabusé(e) a une vocation professionnelle, mais l'établissement dans lequel il (elle) évolue bride ses aspirations. Il (elle) sait cependant trouver des marges de manœuvre pour progresser au sein de cet établissement.

Il est possible de constituer avec ce type de profil des équipes et des modes organisationnels pour atteindre les objectifs de l'établissement. Cependant, le risque à terme est de générer une désimplication de cette catégorie d'infirmiers (-ières), voire, à long terme, une perte de vocation et un repli sur le carriérisme si les marges de manœuvre se restreignent encore plus.

**d – L'infirmier (-ière) maladroit(e)**

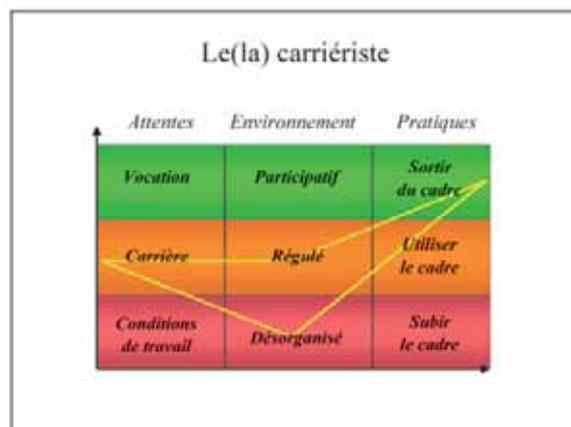


Il (elle) cherche à bâtir sa carrière professionnelle et l'établissement dans lequel il (elle) évolue fonctionne avec des règles claires qui lui permettraient de réaliser cette carrière. Cependant, il (elle) n'est pas capable de trouver la place qu'il (elle) souhaite en interne, soit parce qu'il (elle) ne perçoit pas les possibilités d'évolution, soit parce qu'il (elle) les perçoit mais ne sait pas s'en saisir, soit parce qu'il (elle) ne sait pas se créer des opportunités.

Cette situation peut conduire la personne à se résigner et à se replier sur elle-même, ce qui générerait sans doute des lacunes dans le service au patient.

■ **LES ÉCHECS DU SERVICE PUBLIC**

**a – Le (la) carriériste**

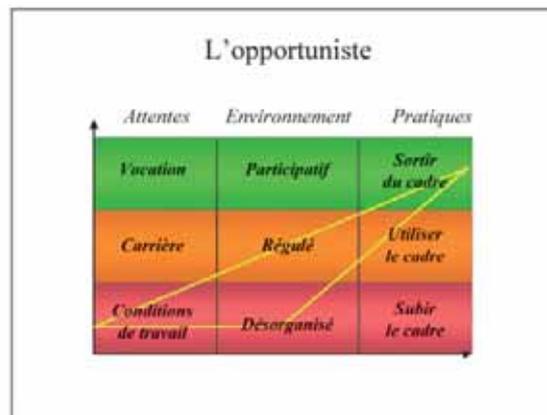


L'infirmier (-ière) carriériste souhaite construire son parcours professionnel mais il (elle) travaille pour un établissement qui ne lui offre pas de possibilité de progression à hauteur de ses attentes (la mobilité n'est pas organisée ou trop lente de son point de vue).

Ce type d'infirmier (-ière) est en permanence à la recherche d'un autre service ou d'un autre établissement qui pourrait lui offrir une fonction supérieure à celle qu'il (elle) occupe.

Pour l'établissement, cela entraîne le départ des individualistes (et leur arrivée dans un autre établissement). Cette construction d'une carte de visite par ces infirmiers (-ières) peut générer l'instabilité des équipes, et donc des projets. Ce profil correspondrait plutôt, selon les personnes entendues dans le cadre de cette étude, aux jeunes infirmiers (-ières).

### **b – L'opportuniste**



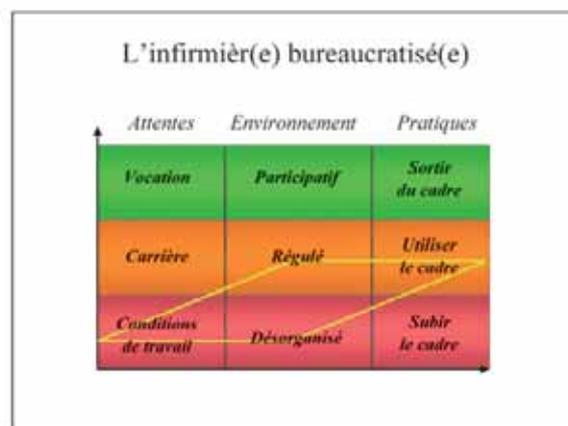
Le plus souvent, ce type d'infirmier (-ière) a choisi son métier par défaut. Il (elle) n'a pas de vocation particulière et cherche avant tout des conditions de travail agréables.

L'établissement dans lequel il (elle) se trouve lui permettrait de s'impliquer dans sa profession plus qu'il (elle) ne le fait et plus qu'il (elle) ne le souhaite.

Mais il (elle) cherche avant tout l'établissement qui lui offre les conditions les plus favorables en termes d'avantages : proximité du domicile, conditions de travail (horaires, réduction du temps de travail...), salaires et avantages (crèches, logement...). Il (elle) est prêt(e) à changer d'établissement dès qu'il (elle) trouve une meilleure opportunité en termes de conditions de travail.

Le départ de ce type d'infirmier (-ière) permet à l'établissement de se séparer de profils individualistes, mais génère du turn-over.

### **c – L'infirmier (-ière) bureaucratisé(e)**



L'infirmier (-ière) bureaucratisé(e) a le plus souvent choisi son métier par défaut, sans vocation particulière. Il (elle) souhaite avant tout avoir un environnement stable et des conditions de travail favorables.

L'établissement dans lequel il (elle) travaille lui permet parfois de s'impliquer plus qu'il (elle) ne le souhaite et qu'il (elle) ne le fait.

Il (elle) reste dans son établissement parce qu'il (elle) y trouve des conditions de travail qui le (la) satisfont et qui lui garantissent un équilibre personnel, principalement avec sa vie privée.

L'implication dans les équipes et les projets est réduite. Le risque est le désengagement du travail, ce qui conduit à une baisse de la qualité des prestations pour le patient. C'est l'ensemble de l'équipe ou du service qui est concerné et qui risque de voir sa performance régresser.

## CONCLUSION

---

### ■ LES RAISONS DU TURN-OVER

Le turn-over des infirmiers (-ières) est la conséquence d'un écart entre les attentes et l'environnement des infirmiers (-ières) : c'est la recherche de marges de manœuvre qui explique les départs. En effet, lorsque l'établissement dans lequel ils (elles) se trouvent ne correspond pas à leurs aspirations, certain(e)s vont chercher ailleurs un poste qui répondra mieux à leurs attentes :

- pour accomplir leur vocation ;
- pour réaliser une carrière ;
- pour favoriser leur vie privée.

Les raisons du turn-over tiennent à trois facteurs structurels principaux :

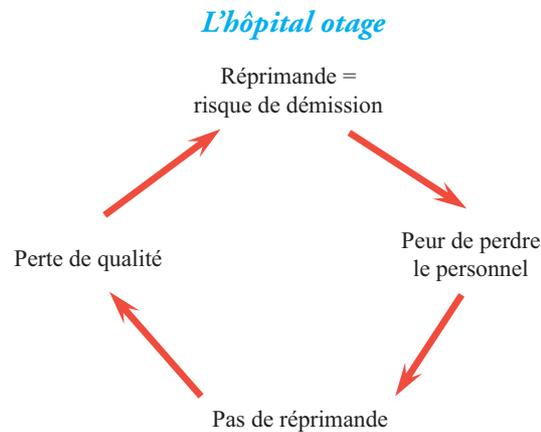
- le manque de vocation de certain(e)s infirmiers (-ières) qui raisonnent en termes de carrière professionnelle pour satisfaire leurs ambitions personnelles. C'est l'intérêt particulier qui prime dans un comportement qui tend à être celui d'un consommateur plus que celui d'un citoyen ;
- parfois, c'est le principe de service public qui, lui-même, est défaillant, la profession d'infirmier(-ière) étant positionnée comme une fonction plus que comme une mission. Cela se traduit notamment par la prédominance des actes techniques et administratifs sur la relation au patient ;
- dans d'autres cas, c'est l'environnement des infirmiers (-ières) qui peut se révéler sclérosant en réduisant leurs marges de manœuvre, notamment en termes d'expression et de dialogue avec leur hiérarchie, le corps médical.

À cela s'ajoute un facteur conjoncturel : le contexte de pénurie d'infirmières offre en effet de plus en plus de possibilités à celles et ceux qui souhaitent changer d'établissement.

### ■ Profils, risques et opportunités

Si le turn-over des infirmiers (-ières) est parfois déstabilisant pour les établissements, ainsi que pour la qualité des prestations pour le patient, le départ de certains profils est plutôt bénéfique quand il permet de voir s'éloigner des individus peu impliqués dans la mission qui leur est confiée.

Les problèmes de pénurie et de turn-over de personnes de qualité (que les établissements n'arrivent pas à fidéliser faute d'une organisation et/ou d'un management adéquat) ne doivent ainsi pas occulter les problèmes liés à certains profils d'infirmiers (-ières) qui ne changent pas d'établissement mais dont l'attitude et les pratiques sont tout autant déstabilisants pour la qualité des soins au patient.



L'hôpital peut ainsi être pris en otage par la situation actuelle. Le contexte de pénurie génère en effet une crainte des établissements de perdre leur personnel. Pour éviter les démissions et/ou les demandes de mutation, les établissements sont moins exigeants avec les infirmiers (-ières), et plus souples lorsqu'ils (elles) font des erreurs ou manquent d'implication. Cette absence de réprimande et de sanction peut entraîner une perte de qualité qui n'est pas enrayerée, car la direction craint de susciter des départs si elle met en cause le travail des équipes.

### ■ LES ENJEUX

Le turn-over des infirmiers (-ières) suscite des enjeux à deux niveaux :

- l'attractivité des établissements, qui repose sur l'organisation du lien entre l'infirmier (-ière) et l'établissement à travers le recrutement (choix des profils, processus d'intégration...) et une politique de fidélisation (pratiques managériales) ;
- l'attractivité de la profession, qui repose sur l'organisation de lien entre la profession infirmière et la société, à travers notamment une valorisation de l'image de la profession.

L'appropriation de la problématique des infirmiers (-ières) par le citoyen est essentielle pour qu'elle soit prise en charge comme un problème de société à part entière. Dans ce cadre, l'hôpital est au cœur des liens entre son personnel, les patients et les institutions du pays.

La maîtrise de l'évolution démographique et du turn-over des infirmiers (-ières) implique que l'ensemble des acteurs concernés par cet enjeu s'investisse dans quatre dimensions :

- La *formation*, initiale et continue des infirmiers (-ières), qui doit être encore plus adaptée à la réalité du terrain et permettre l'accès au métier à des personnes qualifiées et motivées.
- L'*évaluation*, qui doit permettre aux infirmiers (-ières) de dialoguer et de réfléchir avec leur hiérarchie, de faire part de leurs attentes, de leurs mécontentements et de proposer des améliorations.
- La *communication*, sur les enjeux et contraintes du système de santé d'une part, pour une prise de conscience par tous les acteurs ; sur la profession infirmière d'autre part, pour susciter des vocations.
- Une *organisation* qui favorise la remise en question afin de faire progresser en permanence les individus et leur établissement.

### ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Nous avons recensé au cours de cette étude un certain nombre d'actions mises en œuvre par les établissements pour pallier les problèmes de pénurie et de turn-over des infirmiers (-ières). Si aucune de ces actions ne constitue en soi une solution « miracle », certains établissements ont réussi à construire une organisation attractive et

flexible en combinant plusieurs actions, permettant ainsi de faire face à la fois à la pénurie et au turn-over des infirmiers (-ières).

En introduction, on peut noter que certains établissements ont principalement développé des solutions de court terme : heures supplémentaires, recours à l'intérim, appel à des vacataires, à des médecins étrangers comme infirmiers, délégation des tâches entre professions, réduction d'activité (fermeture de lits, voire de services, pendant certaines vacances scolaires), qui représentent parfois des risques supplémentaires (perte d'informations en cas de recours à l'intérim et, dans une moindre mesure, aux vacataires; coût et dépendance vis-à-vis de l'intérim; baisse de la qualité pour le patient; moindre encadrement des stagiaires...).

### ■ ORGANISATION

- Court terme :
  - réorganisation des services : les infirmières ne travaillent alors que deux week-ends sur trois;
  - fermeture temporaire des services dont l'effectif est insuffisant.
- Long terme :
  - optimisation des conditions de travail par une gestion des plannings et des horaires en coordination avec les infirmières;
  - gestion rééquilibrée des services par une recherche d'organisations moins consommatrices d'infirmières;
  - mise à la disposition des infirmières de solutions en termes de garde d'enfants (crèche, aide pour enfants de plus de trois ans), colonies de vacances...;
  - solidarité entre les services par la polyvalence des infirmières et une mutualisation des moyens;
  - évaluation de la qualité des soins infirmiers pour améliorer l'existant;
  - réflexion sur l'organisation médicale : place des infirmières, relation entre chaque acteur, définition de la politique de soins;
  - développement des relations avec les instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) : communication, travail en collaboration, annonces;
  - gestion des filières pour réguler les flux de patients : association avec d'autres établissements, contact avec des réseaux de spécialistes en ville...;
  - développement de la communication auprès des écoles et des lycées;
  - entretiens annuels d'échange avec les cadres constituant un instant de dialogue;
  - mise en place de référents CLIN (comité de lutte contre les infections nosocomiales) et CLUD (comité de lutte contre la douleur) par service pour faciliter l'accès à l'information et valoriser les infirmières référentes;
  - embauche de secrétaires hospitalières (1 pour 8 à 10 infirmiers [-ières]) pour décharger les soignants des tâches administratives;
  - actions d'éducation (prévention avec la ville) pour sécuriser l'hôpital;
  - repérage puis responsabilisation et formation des aides-soignantes pour l'accès aux postes d'infirmières;
  - redéfinition du poste d'aide-soignante.

### ■ POLITIQUE DE RECRUTEMENT

- Court terme :
  - appel aux agences d'intérimaires;
  - petites annonces dans la presse;
  - cabinets de recrutement;
  - recrutement à l'étranger (Espagne, Liban, Maroc...);

- bouche-à-oreille, réseau, connaissances;
- cooptation avec prime;
- embauche de personnel à temps partiel;
- mutualisation des effectifs : groupements d'employeurs (ce dispositif fonctionne apparemment mal pour l'instant);
- Long terme :
  - donner le projet de soins par écrit aux candidats lors du premier entretien de recrutement pour qu'ils comprennent leur rôle, leur place, ce qu'on attend d'eux ainsi que le projet global de l'établissement et la place des soins dans ce projet;
  - développer les offres de stages dans les écoles;
  - proposer aux candidates une immersion d'une journée dans l'unité de fonction qui souhaite les recruter;
  - mettre en place des contrats de prérecrutement pour les élèves en IFSI (écoles d'infirmiers[-ières]);
  - organiser des journées portes ouvertes pour les lycéens;
  - fidéliser les vacataires.

#### ■ INTÉGRATION PERSONNALISÉE

- Court terme :
  - package d'entrée : aide au logement, primes, planning aménagé, plan de formation prévisionnel.
- Long terme :
  - accueil et intégration des nouveaux arrivants personnalisés et systématiques;
  - tutorat (au moins quinze jours) pour les nouveaux venus;
  - planifier les nuits après au minimum un mois d'ancienneté (trois mois pour les jeunes diplômés).

#### ■ POLITIQUE SALARIALE REVALORISÉE

- Court terme :
  - augmentation des salaires;
  - politique de primes (installation, recrutement embauche, fidélisation, parrainage, présentéisme).

#### ■ POLITIQUE MANAGÉRIALE

- Court terme :
  - politique d'aide au logement : appartement, aide au loyer;
  - mise en place de délais de préavis lors des demandes de départs;
  - repos et récupération non donnés pour pallier la pénurie de personnel.
- Long terme :
  - politique de gestion des carrières avec des parcours qualifiants : validation des acquis de l'expérience;
  - promotion professionnelle interne des infirmières;
  - proposer les postes vacants en interne;
  - favoriser la mobilité au sein de l'hôpital;
  - responsabilisation des infirmières sur l'encadrement de l'aide-soignante par la création de binômes;
  - organisation de réflexions transversales aux différents services;
  - groupes de travail pluridisciplinaire : cadres, DSSI, DRH;

- instance de coordination des groupes de travail : éviter les groupes redondants et s'assurer de l'efficacité de chaque groupe;
- développement des lieux d'écoute des infirmiers (-ières);
- participation des infirmiers (-ières) au projet médical;
- participation des médecins aux projets de soins;
- recentrage du travail des infirmiers (-ières) sur les soins;
- revalorisation des projets de soins;
- promotion des aides-soignantes;
- multiplication des liens entre les différents acteurs de l'établissement (groupes de travail, groupes de projets, réunions).

#### ■ FORMATION

- Long terme :
  - interventions des infirmières, des cadres et des médecins en IFSI sur la réalité du terrain (travail de nuit, relation aux patients...);
  - contrat d'allocation d'étude pour les infirmières (engagement à rester dans l'établissement après la réalisation d'une formation);
  - anticipation des départs des infirmières spécialisées par l'envoi d'infirmiers (-ières) généralistes (IDE) en formation d'IBODE (infirmiers[-ières] de bloc opératoires) et IADE (infirmiers [-ières] anesthésistes);
  - cours dispensés aux infirmières par des médecins de l'établissement, sur leur spécialité, pour enrichir les connaissances et développer les liens entre les deux métiers;
  - accès facilité à la spécialisation.

#### ■ LIENS INTERÉTABLISSEMENTS

- Long terme :
  - groupes de travail, groupe de projets, réunions pour mutualiser les expériences ou développer des solutions communes;
  - processus participatif : échange sous forme de stage avec d'autres établissements.



# SCANNER LE HARCÈLEMENT MORAL

PRÉVENIR ET GÉRER LE HARCÈLEMENT

**17 janvier 2002** : entrée en vigueur de la loi de modernisation sociale : articles L. 122-49 à 51 du Code du travail : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.* »

**Mars 2002** : l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) diffuse la brochure *Je lutte contre le harcèlement moral*. En deux mois, les 40 000 exemplaires sont épuisés. Le service juridique, le site Internet, les permanences locales reçoivent de très nombreux appels (demandes de renseignements, demandes de soutien de salarié[e]s qui exposent leurs problèmes). En mai 2002, un nouveau tirage de la brochure (400 000 exemplaires) permet une nouvelle vague de diffusion. À chaque distribution massive, à chaque médiatisation (presse écrite, radios), le standard téléphonique de l'UNSA est débordé.

En septembre 2002, l'UNSA et l'ODIS (Observatoire du dialogue social) décident de mener une étude qualitative sur le harcèlement moral auprès de dirigeants d'entreprise, de victimes et d'experts, avec un triple objectif :

- Poser un constat sur la prévention et la gestion du harcèlement moral en France :
  - permettre aux partenaires sociaux de réaliser un diagnostic partagé.
- Repérer :
  - les facteurs favorisant les situations de harcèlement moral ;
  - les différents profils de harceleurs ;
  - les démarches et les processus les plus performants en matière de prévention et de gestion du harcèlement moral.
- Définir des propositions :
  - à destination des entreprises, des salariés, des partenaires sociaux, du législateur et de l'exécutif ;
  - consistant à contrer le harcèlement moral et à le prévenir de façon efficace.

## MÉTHODOLOGIE

---

- Une étude documentaire (statistiques, études, textes réglementaires...) permettant une première analyse du contexte.
- Des entretiens individuels approfondis avec :
  - des directeurs des ressources humaines ;
  - des experts (juristes, assistantes sociales, représentants du ministère du Travail, médiateurs) ;
  - des médecins du travail ;
  - des syndicalistes ;
  - des associations de soutien aux victimes de harcèlement moral.
- Trois groupes de travail (optimisation et validation de l'analyse) :
  - victimes ;
  - experts (dont syndicats) ;
  - directeurs des ressources humaines.

## CONTEXTE

---

### ■ ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DU HARCÈLEMENT MORAL

#### **Loi de modernisation sociale (17 janvier 2002), articles L. 122-49 à 51**

La loi de modernisation sociale promulguée le 17 janvier 2002 est à ce jour le principal texte légal traitant du harcèlement moral. Il ne s'agit cependant pas d'une description légale, d'une liste de faits constitutifs de

harcèlement. Le Code du travail, par le biais de ces nouveaux articles, aborde la problématique sous l'angle de la finalité et du résultat : ainsi, le harcèlement moral au travail est défini comme des « *agissements répétés [...] qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte [aux] droits et à [la] dignité [du salarié], d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Le texte précise également que c'est au chef d'entreprise de prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement moral.

#### **Éléments de définition complémentaires**

Code du travail, article L.120-4 : « *Le contrat de travail est exécuté de bonne foi.* »

Conseil économique et social, avis du 11 avril 2001 : « *La définition doit encadrer la réalité du harcèlement moral au travail pour permettre de le différencier d'autres agissements, notamment les conflits et les agressions qui sont d'une autre nature; elle doit rendre compte aussi de situations diverses dans leur expression et dans leur finalité, individuelle ou collective.* »

Conseil constitutionnel, décision du 12 janvier 2002 : les règles de preuves favorables à la victime ne la dispensent pas « d'établir la matérialité des éléments de faits précis et concordants qu'elle présente ».

En l'absence de texte de référence unique et précis, la compréhension varie selon le type d'interlocuteur (DRH, syndicats, prud'hommes, médecins du travail, salariés...).

La loi interdit des actes répétés de harcèlement moral sans les définir. Il appartient donc à la jurisprudence de construire les contours de cette nouvelle notion juridique.

### ■ UN NOUVEL ENJEU DE SOCIÉTÉ

#### **Prise de conscience du fait**

La publication en Europe d'ouvrages sur le harcèlement moral, et notamment celui de Marie-France Hirigoyen *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, en 1998, a entraîné une médiatisation croissante du phénomène. On constate depuis cette date, et plus encore depuis l'entrée en vigueur de la loi de modernisation sociale de janvier 2002, qui a institué cette pratique en délit, un nombre croissant de plaintes aux prud'hommes pour harcèlement moral.

Selon le cabinet d'avocats Gide, Loyrette, Noue<sup>1</sup>, les salariés qui contestent aujourd'hui leur licenciement aux prud'hommes invoquent le harcèlement dans plus d'un cas sur deux !

Une enquête menée par l'ANDCP (Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel) en 2001 auprès de responsables des ressources humaines témoigne de cette recrudescence des plaintes : les 160 répondants indiquent qu'ils ont rencontré en moyenne trois fois plus de cas avérés et deux fois plus de plaintes en 2000 qu'en 1999.

Cette forte médiatisation du harcèlement moral, si elle peut permettre à certaines personnes d'oser porter plainte et de parler d'une situation jusque-là taboue, comporte deux principaux risques :

- Elle peut pousser les salariés à invoquer le harcèlement moral de façon parfois abusive, ce qui pénalise les « vrais » harcelés en encombrant les bureaux de la justice de plaintes non justifiées et en allongeant la longueur des procédures.
- Elle peut « masquer » la réalité et l'ampleur des autres discriminations.

Pour la première fois depuis l'entrée en vigueur de la loi, un cas de harcèlement moral a été traité en tribunal correctionnel en octobre 2002. L'affaire opposait l'ancienne directrice des programmes de Canal Numédia, la filiale Internet de Canal Plus, à son PDG. Le procureur de la République avait requis une amende de 10 000 € à l'encontre du PDG, mais le tribunal n'a pas suivi ses réquisitions et a retenu la thèse de l'avocat du défendeur, selon laquelle « *il n'y avait pas eu d'acharnement exercé personnellement contre la plaignante, [...] celle-ci n'avait simplement pas supporté la pression particulière et le stress dans cette entreprise en difficulté* ». Cette première décision

1. « Harcèlement moral : la grande confusion », *L'Entreprise*, n° 215, septembre 2003.

tend, pour certains, à restreindre le champ du harcèlement moral, pour lequel le législateur a inversé la charge de la preuve.

La charge de la preuve revient en effet en principe à l'accusateur, qui doit prouver ses allégations. Ce principe remonte au droit romain. Or le législateur a modifié cette charge dans le cas du harcèlement au travail : selon l'article L. 122-52 du Code du travail, issu de la loi de modernisation sociale, « *le salarié concerné présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement* ». Ce texte a été modifié début 2003, le plaignant ne doit pas simplement « présenter des éléments de faits », il doit aussi « établir des faits », ce qui renforce la charge pesant sur la victime présumée de harcèlement.

#### **Exemple : UNSA 44 (Loire-Atlantique)**

Après la diffusion de la brochure *Je lutte contre le harcèlement moral*, la section UNSA de la Loire-Atlantique a reçu en moyenne vingt appels par semaine de salariés se plaignant de harcèlement moral sur une période de dix mois. Après exploration des faits et investigations, seuls huit cas ont été retenus par le syndicat comme étant réellement du harcèlement moral, soit environ 1 %.

Cet exemple témoigne de l'écart important qui peut exister entre plaintes et réalité, et de la nécessité de mettre à plat le harcèlement moral et de définir des processus permettant de le prévenir.

## **LES HARCELEURS POTENTIELS**

---

Sur la base de la grille d'analyse du lien social, l'ODIS a élaboré une grille d'analyse du harcèlement moral qui permet de définir des profils d'individus en mettant en perspective leur attitude, leur environnement et leurs pratiques.

Les harceleurs potentiels peuvent avoir trois types d'attitudes distinctes :

- Attitude de type despotique :

Cette attitude se caractérise généralement par une volonté de cacher un manque de confiance en soi, de sa valeur, un complexe d'infériorité ou, au contraire, une personnalité égocentrique, qui génère une absence de prise en compte de la dimension humaine, une incapacité à se projeter dans l'avenir de l'entreprise, voire une attitude de rejet structurelle et générale (hostilité permanente, rejet d'un ou plusieurs collaborateurs sans raisons objectives, de l'entreprise, de la terre entière).

- Recherche des jeux de pouvoir :

Les préoccupations des personnes présentant ce type d'attitude sont généralement centrées exclusivement sur leur carrière. Ils ont la volonté de prouver leur capacité à prendre des responsabilités en prouvant qu'ils savent se faire respecter et faire respecter leur autorité. Ils accordent beaucoup d'importance aux attributs du pouvoir (signes extérieurs) et appréhendent notamment à cet égard l'information comme un enjeu de pouvoir.

- Vocation positive :

Ce type d'attitude témoigne d'un attachement aux valeurs humanistes (écoute, partage, ouverture sur les autres, libertés individuelles et collectives...). Les personnes affichant ce type d'attitude adhèrent au projet et aux valeurs de l'entreprise et ont la volonté de faire partager la finalité et les valeurs de l'entreprise, d'harmoniser dimension humaine et compétitivité économique et d'organiser le partage de l'information.

Ils peuvent évoluer dans trois types d'environnements :

- Environnement désorganisé :

Dans ce type d'environnement, il a peu ou pas de stratégie à moyen et à long terme. Dans certains cas, l'environnement (entreprise, service, équipe) est gravement en marge des règles (non-respect des horaires, vols,

discriminations, abus de biens sociaux); dans d'autres, il est seulement désordonné, sans relations de confiance, avec une hiérarchie déficiente, ou encore en butte à des difficultés d'organisation du travail (35 heures, conjoncture économique...). On trouve dans ce type d'environnement un turn-over important de l'encadrement. La hiérarchie est peu présente et parfois incohérente dans son fonctionnement : instructions contradictoires, absence de suivi des décisions, fonctions et missions des salariés mal définies, écoute des salariés inexistante. Dans ce cadre, les salariés ont pour la plupart du mal à se situer dans l'entreprise, à trouver leur place, et sont donc peu impliqués, voire démotivés.

- Environnement régulé :

Les règles sont connues et respectées. Le management est généralement paternaliste, avec un souci du contrôle important. Les postes sont clairement définis, le respect des responsabilités et le souci de la performance sont très présents. Une certaine inertie peut régner : application des processus sans originalité, sans remise en question ou sans faculté d'adaptation. L'écoute des salariés est limitée.

- Environnement ouvert et participatif :

La stratégie de l'entreprise est pensée sur le long terme. Le projet et les valeurs de l'entreprise sont clairement affichés. La hiérarchie est disponible et à l'écoute. La prise de parole et l'initiative sont encouragées et valorisées.

Leurs pratiques peuvent relever de deux types de catégories :

- Rapports de forces :

Les rapports de forces peuvent, en fonction des motivations des individus (volonté de nuire, recherche de productivité, volonté d'évincement...), prendre diverses formes :

- directivité excessive;
- pressions;
- tensions, violence, conflits ouverts permanents;
- évincement : isolement du collectif de travail;
- persécutions : contrôle des communications téléphoniques, de la durée des pauses, du contenu des poubelles, du « temps de toilettes »;
- attaque des gestes de travail, dénigrement : demandes injustifiées, dévalorisantes; objectifs irréalisables; critiques systématiques;
- humiliations;
- techniques punitives : vacances ou jours de RTT non accordés au dernier moment, heures supplémentaires non payées, avertissements disciplinaires injustifiés...

- Pratiques régulées :

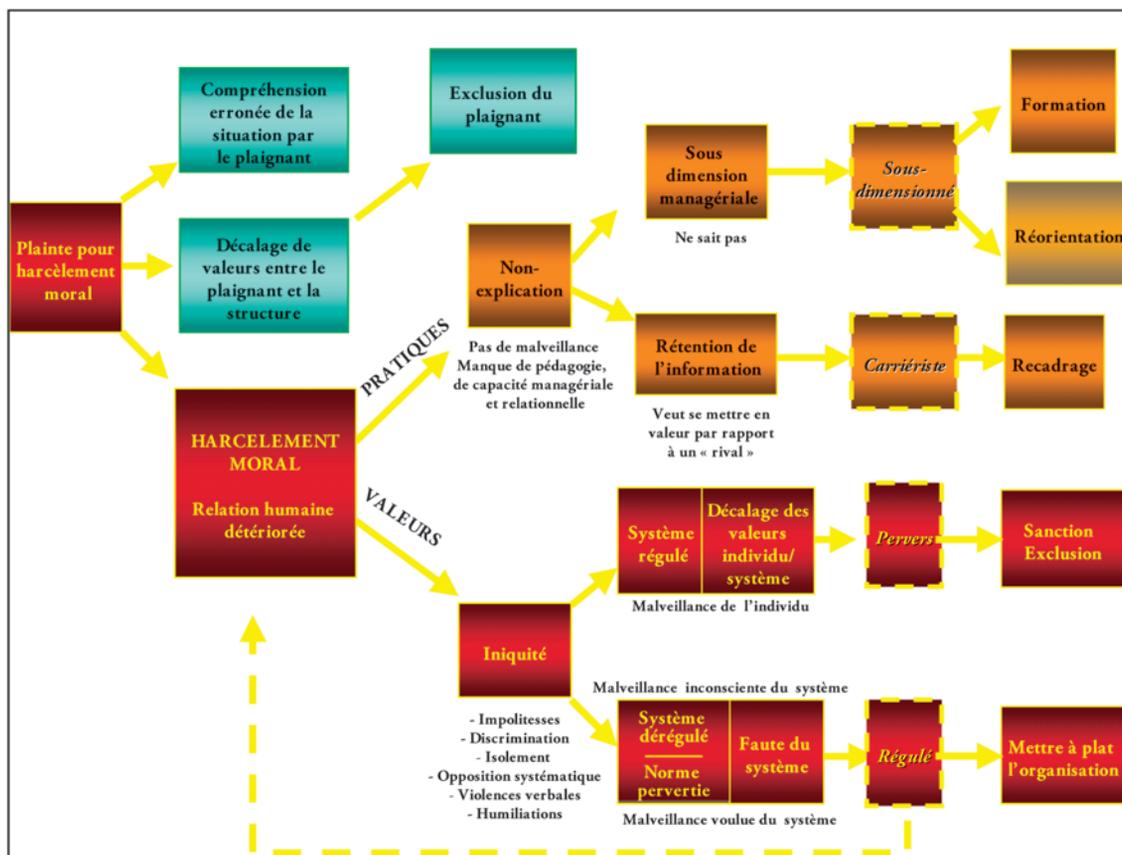
Les rapports de forces ne sont pas la seule forme de harcèlement moral. Le suivi strict des procédures, un contrôle appuyé effectué sans agressivité, la vigilance extrême aux indicateurs (finances, résultats, productivité...) peuvent constituer des pratiques qui, tout en restant dans le cadre des règles établies dans l'entreprise, peuvent se transformer par excès de « zèle », volontaire ou non, en pratiques de harcèlement moral.

Le croisement de ces trois dimensions (attitude, environnement, pratiques) permet d'obtenir 18 profils théoriques de harceleurs (3 types d'attitudes × 3 types d'environnements × 2 types de pratiques). Les entretiens individuels et les groupes de réflexion ont permis d'identifier parmi ces profils théoriques les 4 profils courants de harceleurs : le « pervers », le « carriériste », le « régulé » et le « sous-dimensionné ».

Tableau récapitulatif des profils de harceleurs

Profil	Caractéristiques	Solution
<b>Le harceleur « pervers »</b>	Attitude : despotisme, harcèlement entre individus, malveillance. Environnement : ouvert ou régulé. Pratiques : rapports de forces.	L'exclure afin d'empêcher les récives inévitables. Faire évoluer le management de l'entreprise afin d'anticiper et d'éviter le recrutement et/ou l'accession à des fonctions d'encadrement de ce type de profil.
<b>Le harceleur « carriériste »</b>	Attitude : jeux de pouvoir. Environnement : désorganisé ou régulé. Pratiques : dépasse les bornes (rapports de forces et/ou pratiques régulées pour diminuer ses « rivaux » et se mettre en valeur aux yeux de la hiérarchie).	Le recadrer : canaliser son ambition, lui rappeler les valeurs de l'entreprise et les conditions d'évolution en son sein. En fonction des cas, le confirmer dans son poste avec ou non un avertissement disciplinaire. L'entreprise doit s'interroger sur la lisibilité de ses valeurs auprès des salariés et sur la culture interne qui ont pu faire émerger de telles pratiques.
<b>Le harceleur « régulé »</b>	Attitude : respect de la règle (jeux de pouvoir ou vocation positive). Environnement : désorganisé ou régulé. Pratiques : pratiques régulées et/ou rapports de forces pour pousser à la démission un salarié protégé (fonction publique, délégués syndicaux) ou dont le licenciement serait trop coûteux (salarié de plus de cinquante ans, clauses contractuelles ou ancienneté importante).	Ce type de profil existe dans deux cas : soit la décision de pousser la victime à la démission provient de l'individu harceleur, soit la hiérarchie du harceleur lui demande de ne pas licencier et de s'arranger pour que le salarié démissionne. Dans les deux cas, c'est le système et non pas l'individu qui est en cause. Les textes protégeant certaines populations du licenciement abusif contraignent certaines entreprises à ce type de pratiques lorsqu'elles veulent se séparer pour des raisons réelles et sérieuses de salariés protégés par leur statut ou par le coût que représente leur licenciement et qui ne veulent pas de règlement amiable. L'entreprise doit mettre à plat son organisation et avoir le courage de faire des réformes internes. À défaut, les situations de harcèlement « régulé » se multiplieront.
<b>Le harceleur « sous-dimensionné »</b>	Attitude : vocation positive. Environnement : régulé. Pratiques : rapports de forces, exigences démesurées, harcèlement non conscient s'inscrivant dans une stratégie d'amélioration de la productivité des salariés.	Individus à former s'ils exercent des fonctions d'encadrement, ou à réorienter. La disproportion entre les objectifs assignés aux équipes et leurs capacités et compétences à remplir ses objectifs n'est pas, dans ce cas, malveillante. Les procédures de recrutement et/ou de promotion avec accès à des postes d'encadrement doivent être revues.

L'arborescence ci-dessous reprend, pour chaque profil, les manifestations de harcèlement ainsi que les solutions adéquates. Différencier les cas de harcèlement moral suppose de dissocier malveillance (intention) et dysfonctionnements (actes), tant de la part du système que du harceleur potentiel. Si le plaignant a le sentiment de subir une situation injuste sans pour autant pouvoir apporter de preuves, il convient de lui recommander non pas de se plaindre mais de demander des explications claires à sa hiérarchie. Si le plaignant n'obtient pas de réponse argumentée lui démontrant l'équité de la situation et donc que sa perception est fautive, il sera alors en mesure de démontrer l'injustice. Dans ce cas, si l'entreprise ne sanctionne pas le harceleur (alors avéré), il est légitime qu'il porte plainte aux prud'hommes.



## LES PROFILS DE PLAIGNANTS NON HARCELÉS

Grâce à la même grille d'analyse, l'ODIS a identifié quatre profils de plaignants non réellement harcelés. Ces personnes confondent, parfois inconsciemment, les sources de leur mal-être professionnel.

### Les plaignants « déstabilisés »

Certaines personnes sont déstabilisées sur le plan privé et social. Elles développent de ce fait une sensibilité accrue, et ce déséquilibre personnel momentané, sans lien avec l'entreprise, transforme la perception qu'elles ont de leurs relations aux autres, faisant parfois passer à leurs yeux des comportements liés à l'activité et aux contraintes normales de leur entreprise et de leur métier pour du harcèlement moral.

Il faut alors, lorsque l'entreprise le peut, les aider à reconstruire des repères. Le management doit être à l'écoute pour détecter la difficulté et reconstruire la confiance du salarié en lui et en l'entreprise.

### **Les plaignants « persécutés »**

Une autre catégorie de salariés présente un sentiment de persécution permanent. Ces « persécutés » sont souvent des personnes qui ont été déstabilisées sur le plan personnel et/ou professionnel et qui n'ont pas été entendues ni comprises à temps par leur hiérarchie. Les individus ayant ce profil ressentent souvent chaque critique, remarque ou changement des habitudes de travail comme une agression personnelle. Un changement important dans l'entreprise ou dans leur mode de travail, un stress et des contraintes supplémentaires liés à la conjoncture peuvent développer chez ces individus une « victimisation » et un sentiment de harcèlement moral de la part de leur hiérarchie.

L'entreprise doit alors « réintégrer » le salarié dans l'entreprise. Plus d'énergie et de temps seront nécessaires pour la reconstruction du lien à l'entreprise que dans le cas des personnes « déstabilisées ». Pour reconstruire ce lien, une procédure dédiée à l'individu doit être entreprise pour encourager et relativiser : entretiens avec la hiérarchie, avec le service des ressources humaines, formation, reprise en main progressive, éventuel suivi médical...

### **Les plaignants « décalés »**

Produits du consumérisme, certains salariés perçoivent leur entreprise uniquement comme une source de revenu et cherchent avant tout à se servir plutôt qu'à servir. Ces personnes « décalées », démotivées, dépourvues du sens de l'effort et dans une posture d'assistés trouvent malheureusement parfois, avec la médiatisation du phénomène de harcèlement moral, un bon prétexte pour régler des comptes avec des supérieurs hiérarchiques qu'ils estiment un peu trop exigeants, voire pour empocher des dommages et intérêts.

Il convient de bien identifier ces profils et de définir s'il y a lieu de les responsabiliser. Si ce n'est pas le cas, la sanction disciplinaire, voire l'exclusion, s'avère nécessaire.

### **Les plaignants « embrigadés »**

Enfin, la dernière catégorie de plaignants non harcelés est celle des « embrigadés ». Conditionnées par leur environnement (syndicat, avocat, famille, presse, télévision...), les personnes correspondant à ce type de profil en arrivent à amplifier des situations de tension ou de conflit au travail au point de se convaincre, ou de se laisser convaincre, qu'il s'agit de harcèlement moral.

En s'entêtant dans les surenchères et les procédures injustifiées, ces personnes courent un double risque : de perdre devant le juge et d'être exclues de leur entreprise.

Le lien à l'entreprise est en effet difficile à reconstruire dans ce type de cas.

Quel que soit le type de profil, certains facteurs en dehors de ceux cités dans la description des profils de plaignants non harcelés accentuent la « fausse » perception de harcèlement moral :

- un lien au travail délité : démotivation, désabusement ;
- mobilité professionnelle restreinte ;
- incertitudes sur l'avenir de l'entreprise et/ou sur son propre avenir au sein de l'entreprise ;
- sentiment d'avoir peu de valeur sur le marché du travail (formation initiale faible, voire inexistante, expérience dans des emplois peu qualifiés...) : perception d'une capacité de choix restreinte, de subir sa situation professionnelle ;
- capacités relationnelles faibles : difficultés à se faire entendre, à se faire comprendre, à faire valoir ses droits.

## **LES BONNES PRATIQUES FACE AU HARCÈLEMENT MORAL**

---

Au travers des divers entretiens et des groupes de travail, l'ODIS a recensé les bonnes pratiques en matière de prévention et de gestion du harcèlement moral :

- rappeler au travers du règlement intérieur que certaines pratiques ne sont pas tolérées au sein de l'entreprise ;

- déterminer des indicateurs révélant une situation à risque : climat dans les services, nombre d'arrêt maladie dans un service, absentéisme, comportement des  $n - 1$ , des  $n + 1$  ;
  - renforcer ou développer la coopération active entre les différents acteurs de l'entreprise : CHSCT, médecins du travail, représentants du personnel, direction des ressources humaines, syndicats ;
  - constituer une cellule d'écoute neutre et transparente à destination de tous ;
  - établir un diagnostic clair et argumenté de la situation en cas de plainte, en donnant la parole aux « accusés » et aux « victimes » et en prenant en compte les deux points de vue ;
  - prendre en compte la totalité de la situation humaine ;
  - définir une procédure d'accompagnement personnalisé du harcelé et du harceleur ;
- À ces pratiques identifiées, il convient d'en ajouter deux autres extrêmement importantes :
- définir une procédure de diagnostic des situations de plainte pour harcèlement pour pouvoir identifier les vrais cas de harcèlement moral et le type de harceleur ;
  - définir des procédures spécifiques pour les plaignants non harcelés.

## CONCLUSION

---

### ■ ENJEUX DE LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT MORAL

L'enjeu de la prévention du harcèlement moral, c'est de construire le respect mutuel, le savoir-être de chacun. Pour cela, le rôle des dirigeants et leur exemplarité sont indispensables. Mais cela ne suffit pas. Il faut arriver à mettre en place des dispositifs qui contribuent à développer ce savoir-être.

L'émergence de la notion de harcèlement moral a entraîné une cristallisation des inquiétudes diffuses des salariés. Si, dans certains cas, le harcèlement ne fait aucun doute, dans d'autres cas, les salariés se plaignent d'être harcelés mais sont en réalité victimes de conditions de travail difficiles, d'une course à la performance, au résultat et à la productivité ou des faiblesses de leur encadrement intermédiaire.

À ce titre, les cas de plainte pour harcèlement moral sont révélateurs d'un malaise social dans l'entreprise et souvent d'une absence de valeurs de référence dans l'entreprise.

En l'absence de texte de référence unique et précis, la compréhension du harcèlement moral varie selon le type d'interlocuteurs et de structures. Il est donc indispensable de construire un référentiel commun au sein de chaque entreprise afin de mettre au point un processus de mise à plat des problèmes qui permettra de réaliser des diagnostics partagés sur l'existence ou non de harcèlement moral et les mesures à prendre.

La prévention du harcèlement moral devient possible sur cette base et constitue ainsi, de surcroît, une véritable opportunité de modernisation des relations humaines et sociales dans l'entreprise à travers la redéfinition des processus de recrutement, d'évaluation, de communication interne et le développement d'une culture de la responsabilité.

### ■ LES CLÉS DE LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT MORAL

- Afficher des valeurs, une identité :
  - conduire une réflexion sur les valeurs de l'entreprise ;
  - les décliner en pratiques opérationnelles : définir et faire respecter des règlements et procédures clairs et partagés par tous reflétant les valeurs.
- Travailler à la définition d'un référentiel commun en matière de harcèlement moral au sein de chaque entreprise : réaliser une étude interne associant toutes les catégories d'acteurs afin de définir une grille de lecture du harcèlement moral et des processus adaptés à chaque cas.

- Renforcer le rôle des différents acteurs et structures sociales (CHSCT, médecins du travail, représentants du personnel, direction des ressources humaines, syndicats) et développer la coopération active entre ces différents acteurs afin de responsabiliser chacun d'entre eux.
- Renforcer l'action des responsables des ressources humaines.

L'action du responsable des ressources humaines est fondamentale en matière de prévention du harcèlement moral. Par sa fonction, mais aussi par certains mécanismes juridiques (obligation de prévention du harcèlement de l'article L. 122-51 du Code du travail, possession d'une délégation de pouvoir...), le responsable des ressources humaines est un acteur clé dans les problématiques de harcèlement moral. Il doit le prévenir et le guérir afin d'éviter non seulement la souffrance aux victimes potentielles, mais également toutes les conséquences possibles pour l'entreprise : dégradation des relations et du climat social, mise en cause de responsabilité civile et pénale de l'employeur ou de sa propre personne s'il est délégataire, médiatisation souvent arbitraire de la situation pouvant dégrader l'image de l'entreprise.

#### ■ EFFETS DE LA PRÉVENTION DU HARCÈLEMENT MORAL

- La mise en place d'une politique de prévention et de gestion du harcèlement moral produit plusieurs effets :
  - le développement de la vigilance de chacun, et particulièrement de l'encadrement ;
  - l'évacuation des contentieux de mauvaise foi ;
  - la clarification et la démythification du harcèlement moral dans l'entreprise : élaborer une définition commune du harcèlement avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise permet d'apaiser des situations tendues et de se focaliser sur le traitement des vrais cas ;
  - la mise en place d'indicateurs révélateurs de dysfonctionnements.
- Il s'agit d'un outil de renforcement de :
  - la qualité managériale ;
  - la cohésion sociale ;
  - le lien au travail ;
  - l'équité des évolutions professionnelles.

#### ■ PROPOSITIONS

Au législateur :

- Rendre obligatoire la publication des jugements portant sur des actes de harcèlement moral relevant de harceleurs pervers et de harceleurs régulés.
- Étendre les compétences des médecins du travail à un véritable droit et devoir d'alerte.

Aux syndicats et aux entreprises :

- Disposer d'un outil commun de diagnostic notamment sur les profils :
  - élaborer une grille de lecture commune du harcèlement moral ;
  - mettre au point un processus de mise à plat des problèmes.

Aux entreprises plus particulièrement :

- Former les délégués et les managers (quels qu'ils soient) à la médiation, au dialogue, à la performance collective.

À l'exécutif :

- Étendre ces démarches au secteur public.

- Expérimenter et généraliser un processus national, périodique et pluraliste d'évaluation de l'évolution du harcèlement moral et de sa prévention.

Plus généralement :

- Le renforcement et la rénovation du dialogue social sont de nature à améliorer considérablement les contextes dans lesquels le harcèlement se trouve facilité.
- La prévention du harcèlement moral est possible et, de surcroît, constitue une véritable opportunité de modernisation des relations humaines et sociales dans l'entreprise.



# SCANNER L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

LA BOURSE ET LA VIE : UN PROJET DE SOCIÉTÉ

La Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) et l'Observatoire du dialogue social (ODIS) ont conduit entre 2001 et 2003 une étude auprès de vingt-quatre grandes entreprises implantées en France afin de :

- Poser un constat sur l'actionnariat salarié en repérant :
  - les différentes conceptions et pratiques des entreprises en matière d'actionnariat salarié ;
  - les différents comportements des actionnaires salariés et leur impact sur la performance sociale et économique de l'entreprise ;
  - les différents types de contrat social entre l'entreprise et l'actionnaire salarié et leurs axes de renforcement de la performance économique et sociale.
- Définir des propositions qui permettront d'animer le débat sur l'actionnariat salarié et de nourrir la réflexion
  - des dirigeants d'entreprise ;
  - des actionnaires ;
  - des syndicats ;
  - des salariés ;
  - des pouvoirs publics.

## MÉTHODOLOGIE

---

La FAS et l'ODIS ont rencontré près de quarante PDG, directeurs des ressources humaines, directeurs administratifs et financiers et/ou responsables actionnariat salarié dans les entreprises suivantes :

- Accor
- Arcelor
- Axa
- Carrefour
- Casino
- CNP
- Crédit lyonnais
- Danone
- Dexia
- EADS
- Euronext
- France Télécom
- Groupama
- Lafarge
- Lagardère
- Legrand
- L'Oréal
- Peugeot
- PPR
- Sanofi-Synthélabo
- Seb
- Sodexho
- Suez
- Thalès

L'analyse issue de ces entretiens et d'une étude documentaire approfondie a été présentée à quatorze dirigeants dans le cadre d'entretiens individuels, puis à un groupe de représentants d'associations d'actionnaires salariés membres de la FAS pour confrontation, optimisation et validation (liste des associations membres de la FAS en annexe).

## L'INDICE DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

L'indice de l'actionnariat salarié (IAS) a été lancé en octobre 1999<sup>1</sup> par la FAS, conjointement avec Euronext et d'autres partenaires. Il réunit une trentaine de sociétés répondant aux trois critères suivants :

- être cotée et appartenir à l'un des indices CAC 40, SBF 120 ou SBF 250 ;
- avoir plus de 3 % du capital de la société détenu par des actionnaires salariés ;
- avoir au moins 25 % du personnel qui est actionnaire salarié.

Le résultat de cet indice entre 1990 et 2001 fait apparaître une surperformance boursière moyenne de 2,5 % par an par rapport au CAC 40 et au SBF 250.

Ces résultats rejoignent ceux obtenus au Royaume-Uni par l'indice Employee Ownership (ESOP) ainsi que les conclusions d'une étude comparative menée aux États-Unis par Hewitt Associates avec la Kellogg School of Management auprès de 382 sociétés dotées ou non d'actionnariat salarié.

Cette surperformance boursière soulève plusieurs questions :

- existe-t-il une corrélation entre l'implication (financière, humaine...) d'une entreprise dans une politique d'actionnariat salarié et la performance globale de cette entreprise ?
- à quoi cela sert-il pour l'entreprise d'investir dans ce type de démarche et comment optimiser cet investissement ?

Pour répondre à ces questions, il convient d'isoler l'impact de l'actionnariat salarié de toutes les autres actions menées par l'entreprise auprès des salariés afin de pouvoir évaluer son impact sur l'attitude, la motivation et l'implication des salariés actionnaires et ainsi de mieux comprendre les enjeux de l'actionnariat salarié pour les entreprises.

## LES ENTREPRISES ET L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Sur la base de la grille d'analyse du lien social, l'ODIS a élaboré une grille d'analyse de l'actionnariat salarié qui permet de définir des profils d'entreprises en matière d'actionnariat salarié. Nous avons ainsi identifié trois modèles d'entreprises.

### L'entreprise aveuglée

Ce type d'entreprise conçoit l'actionnariat salarié uniquement comme une *rémunération complémentaire*, comme une façon d'associer les salariés aux résultats financiers qu'ils contribuent à créer : il s'agit de partager les profits.

Dans ce cadre, l'enjeu est juridique et fiscal : il s'agit de définir la solution la plus avantageuse pour l'entreprise comme pour le salarié tout en s'assurant que le rapport investissement de l'entreprise/investissement du salarié est uniforme pour tous les salariés.

Dans ce type d'entreprise, la responsabilité de l'actionnariat salarié relève de la direction financière. L'actionnariat salarié est assimilé à de l'épargne salariale.

1. La parution de cet indice a été suspendue en décembre 2002. La dynamique de l'actionnariat salarié devrait conduire à sa reprise, sur des bases nouvelles, par des gestionnaires de fonds.

*Objectifs de l'entreprise* : réaliser des profits.

*Lien des salariés à l'entreprise* : rémunération, contrat de travail.

*Perspectives pour les acteurs à long terme* : risque d'une situation perdants/perdants :

- pour l'entreprise, qui risque de n'attirer que des salariés « mercenaires », chasseurs de primes, individualistes et peu fidèles, qui ne partagent ni ses valeurs ni son projet ;
- pour les salariés, qui évoluent dans un environnement peu ouvert au dialogue, où les signes de reconnaissance sont faibles et majoritairement liés à l'argent.

*Risques* : système de gestion à court terme ; subit l'instant et la contrainte ; myope.

### **L'entreprise paternaliste**

Le second modèle d'entreprise conçoit l'actionnariat salarié comme un outil de *développement du sentiment d'appartenance* à l'entreprise. Tout en conservant l'objectif de rémunération complémentaire, l'actionnariat salarié devient alors un support uniforme de diffusion d'informations à tous les salariés, quel que soit leur statut, leur fonction ou leur secteur d'activité : il permet à l'entreprise de renforcer le sentiment d'une appartenance commune autour de ses valeurs par le biais de la communication.

La responsabilité de l'actionnariat salarié relève généralement dans ce type de structure de la direction des ressources humaines. Les actionnaires salariés sont représentés au conseil d'administration.

*Objectifs de l'entreprise* : créer de la valeur.

*Lien des salariés à l'entreprise* : carrière, statut social.

*Perspectives pour les acteurs à long terme* : donnants/donnants :

- le salarié appartient à l'entreprise et la possède, il lui est fidèle et contribue à constituer un noyau dur ;
- en échange, l'entreprise lui verse des dividendes.

*Principale caractéristique* : communauté psychoaffective ; système régulé.

### **L'entreprise de management durable**

Enfin, dans sa forme la plus accomplie, l'actionnariat salarié est conçu comme un moyen de transformer le salarié en *associé*, c'est-à-dire en véritable acteur responsable, impliqué dans le devenir de la société. Il s'agit pour l'entreprise, tout en conservant les deux dimensions précédentes (rémunération complémentaire et sentiment d'appartenance), de développer la *posture de responsabilité des salariés*.

L'enjeu est alors managérial : pour donner une place au salarié actionnaire, l'entreprise doit faire preuve d'une capacité d'écoute et de dialogue qui permette au salarié d'apporter sa contribution au projet commun. La responsabilité de l'actionnariat salarié relève alors de chaque manager : la hiérarchie est ouverte et disponible, la prise de parole et l'initiative sont encouragées et valorisées.

L'actionnariat salarié est l'une des dimensions de la politique de gestion des ressources humaines, il s'inscrit dans un projet commun porteur de sens et dans une continuité stratégique et managériale : proximité, participation, partage.

*Objectifs de l'entreprise* : servir, remplir sa mission au service de ses valeurs.

*Lien des salariés à l'entreprise* : partage d'un projet commun, vocation.

*Acteurs à long terme* : gagnants/gagnants :

- les salariés sont responsabilisés, écoutés et entendus ; ils connaissent la politique à long terme et la stratégie de l'entreprise et ont accès à l'information ;
- l'entreprise repose sur des salariés responsables, impliqués, soucieux de son bon fonctionnement, capables de formuler des propositions concrètes et réalistes et de s'adapter au changement.

*Principale caractéristique* : système participatif ; préparer l'avenir.

### Esquisse de cartographie

Une enquête conduite en 2002 par le Cercle de l'actionnariat salarié (auquel participe la FAS), en collaboration avec Euronext auprès des directeurs des ressources humaines (DRH) des principaux groupes français, permet une première estimation du poids respectif de ces trois modèles :

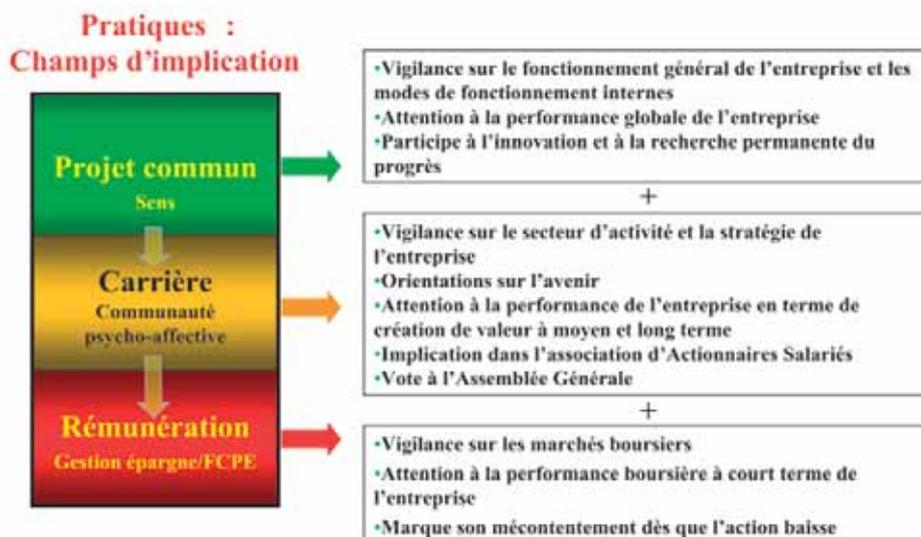
<b>Entreprises aveuglées : ≈ 60 %</b>	17 DRH sur les 28 interrogés estiment que la principale motivation des salariés à souscrire au capital de leur entreprise est de bénéficier d'un placement avantageux.
<b>Entreprises paternalistes : ≈ 30 à 40 %</b>	Les actionnaires salariés sont représentés dans le conseil d'administration de 12 entreprises sur 28. 9 DRH sur 28 estiment que la principale motivation des salariés à souscrire au capital de leur entreprise est l'attachement à l'entreprise ou la volonté de devenir propriétaire d'une partie de l'entreprise.
<b>Entreprises de management durable : ≈ 10 %</b>	2 DRH sur 18 estiment que le point de vue des salariés est mieux pris en compte du fait de l'actionnariat salarié.

Le modèle d'entreprise le plus performant est le plus rare.

## LES ACTIONNAIRES SALARIÉS

Il existe également plusieurs profils d'actionnaires salariés. Nous avons identifié trois grands types de pratiques d'actionnaire salarié :

### *Les pratiques des actionnaires salariés*



Une enquête du Cercle de l'actionnariat salarié réalisée en avril 2002 auprès de 1 500 actionnaires salariés de 11 entreprises de taille et de secteurs d'activité différents permet d'évaluer le poids respectif de chacun de ces types d'actionnaires salariés. Le tableau ci-après montre ainsi la répartition des réponses à la question « Quelles ont été vos motivations dans votre décision d'acquérir des actions de votre entreprise ? » (Plusieurs réponses possibles.)

<b>Projet commun</b>	« Pouvoir influencer certaines décisions de mon entreprise » : 9 %.
<b>Carrière, communauté psychoaffective</b>	« Par attachement à mon entreprise » : 38 %.
<b>Rémunération</b>	« Bénéficier d'un placement avantageux » : 78 %.

Là encore, le profil d'actionnaire salarié le plus performant demeure le plus rare.

## LES CINQ TYPES DE CONTRAT SOCIAL

La confrontation entre le profil de l'entreprise et le profil des actionnaires salariés définit cinq types de contrat social : trois contrats équilibrés, dans lesquels l'entreprise et le salarié sont satisfaits, et deux types de contrats déséquilibrés, dans lesquels soit l'entreprise, soit le salarié est bridé.

### *Les contrats sociaux équilibrés*



#### ■ ASSOCIÉS : PROJET COMMUN

L'actionnariat salarié est dans ce cas de figure un vecteur :

- d'acculturation des salariés aux valeurs, missions et projets de l'entreprise ;
- de développement de l'écoute mutuelle entre salariés et dirigeants.

Modèle idéal de contrat social, le salarié et l'entreprise se sont choisis, s'apprécient, dialoguent et se remettent mutuellement et constamment en cause, sereinement.

Pour être préservé, ce contrat social adulte-adulte doit être optimisé en permanence.

#### ■ ESPRIT DE CORPS : APPARTENANCE COMMUNE

Dans ce type de relation, l'actionnariat salarié permet avant tout le développement d'un sentiment d'appartenance à double sens : le salarié possède l'entreprise et appartient à l'entreprise.

Le contrat social repose sur la protection mutuelle.

### ■ JOUISSEURS : PROFITS COMMUNS

L'actionnariat salarié est dans ce cas un complément de rémunération fiscalement avantageux pour l'entreprise et les salariés. Ce type de contrat social recèle souvent une difficulté à se projeter dans l'avenir de l'entreprise.

L'actionnariat salarié ne permet pas de se projeter collectivement dans l'avenir.

### ■ L'ENTREPRISE BRIDÉE

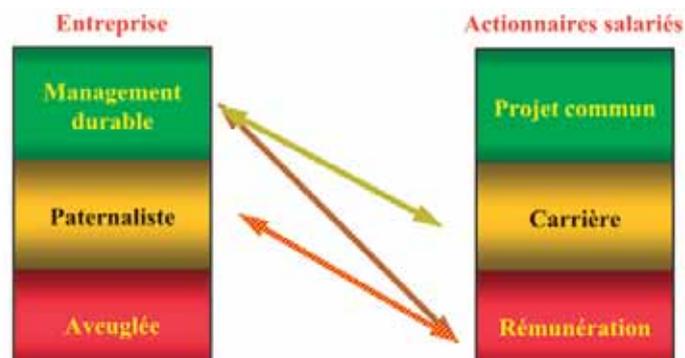
L'actionnariat salarié est un échec :

- lorsqu'une entreprise paternaliste est confrontée à des actionnaires salariés axés sur leur rémunération ;
- lorsqu'une entreprise de management durable est confrontée à des actionnaires salariés axés sur leur rémunération et/ou leur carrière.

Dans ces cas, il convient de :

- organiser l'acculturation des actionnaires salariés aux valeurs, conceptions et pratiques de l'entreprise ;
- articuler le plan ressources humaines avec le plan d'actionnariat salarié ;
- définir de nouveaux modes de recrutement et d'évaluation.

### *L'entreprise bridée*



Élaborer un plan d'actionnariat salarié sophistiqué sans lien étroit avec l'ensemble des autres vecteurs de lien est inutile et constitue un gaspillage de temps et d'argent.

### ■ ACTIONNAIRES SALARIÉS BRIDÉS

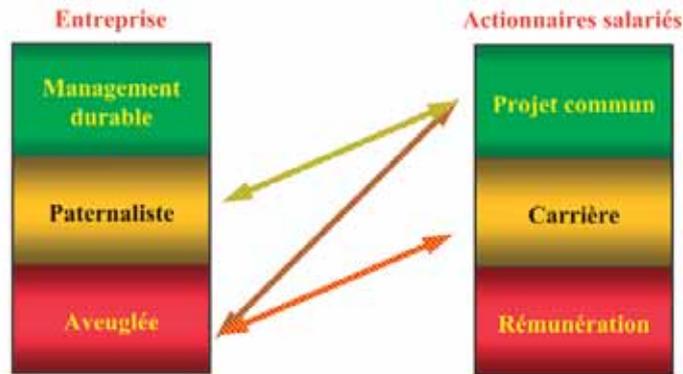
Le contrat social proposé à travers l'actionnariat salarié est peu crédible, voire hors sujet :

- lorsque des actionnaires salariés cherchant à s'impliquer dans un projet commun sont confrontés à une entreprise paternaliste ou aveuglée ;
- lorsque des actionnaires salariés axés sur des logiques de carrière et de communauté psychoaffective sont confrontés à une entreprise aveuglée.

L'entreprise doit alors :

- prendre la mesure du décalage entre ce qu'elle propose et les attentes des salariés ;
- puis définir et affirmer une identité claire et un modèle managérial.

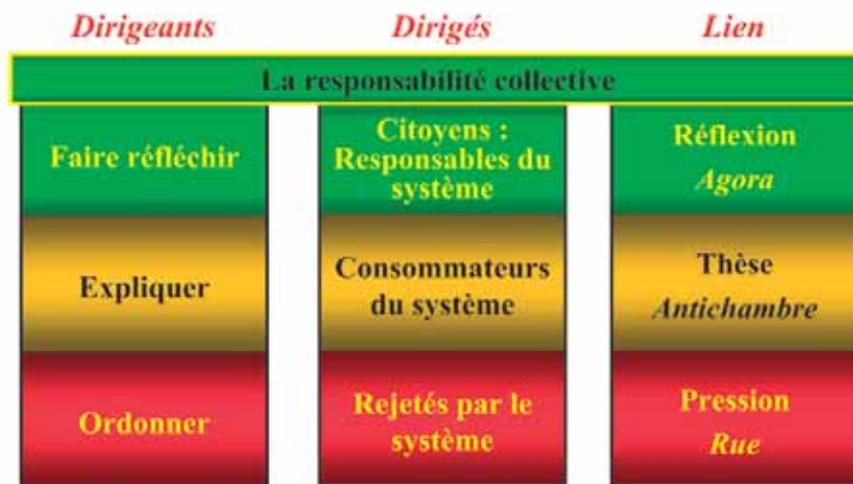
*Actionnaires salariés bridés*



Élaborer un plan d'actionnariat salarié sophistiqué est indispensable pour fidéliser les salariés.

DE L'IMPORTANCE DU CONTRAT SOCIAL

*Vers un nouveau contrat social*



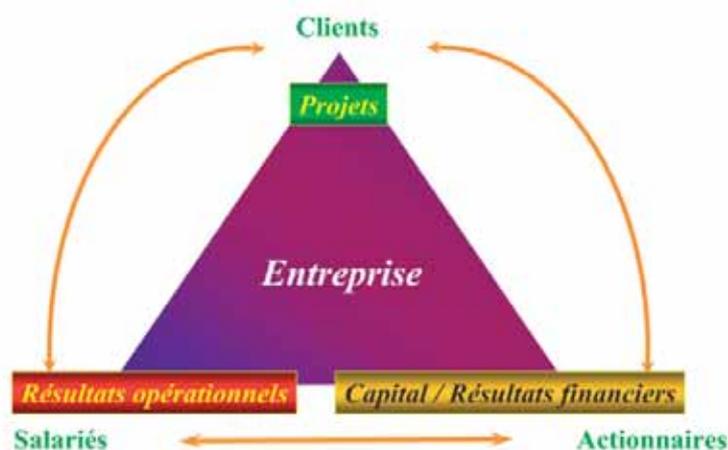
ANDCP, CJD, MEDEF Paris, Haute-Garonne et Rhône Alpes, CFDT, CFTC, CGC-CFE, FO, SUD-CRC, UNSA, tissu associatif

Dans le cadre d'une réflexion prospective avec les organisations patronales, l'Observatoire du dialogue social a identifié trois types de lien social issus directement de trois modes de gouvernance différents :

- Lorsque les dirigeants se contentent de donner des ordres, les « dirigés » qui ne sont pas d'accord se sentent rejetés par le système. Leur seul mode d'expression est alors la pression sous forme de grève.
- Lorsque les dirigeants décident seuls et expliquent ensuite leurs décisions, ils prennent le risque de transformer les « dirigés » en consommateurs qui « achètent » ou refusent les explications. Livrer un raisonnement, fût-il très éclairant, comporte en effet plusieurs limites : certains peuvent être en désaccord, d'autres ne pas comprendre, d'autres enfin ne pas écouter parce qu'ils ont un *a priori* sur l'émetteur ou tout simplement parce qu'ils ont le sentiment de ne pas avoir été eux-mêmes entendus. La seule façon de promouvoir les propositions nouvelles dans ce type d'environnement est de connaître et d'actionner les bons « réseaux » pour faire valoir sa « thèse ».
- Prendre le temps de l'explication ne suffit plus : de plus en plus mûrs ou croyant l'être, les individus veulent aujourd'hui s'exprimer et refusent d'adhérer *a priori*, dans les sphères tant publique et professionnelle qu'associative et syndicale. Les dirigeants doivent tenir compte de cette culture nouvelle en se plaçant à l'écoute de leurs interlocuteurs, afin d'organiser la réflexion de l'ensemble des parties prenantes à travers un dialogue de qualité, qui garantira non seulement l'émergence d'innovations porteuses d'intérêt général, mais aussi leur appropriation par le plus grand nombre. L'enjeu de la performance est là : définir et mettre en œuvre une *méthode de réflexion collective* génératrice de *responsabilité individuelle et collective*.

Ce constat s'applique dans tous les domaines, il s'applique donc également dans le champ de l'actionnariat salarié.

### *Les bonnes pratiques d'actionnariat salarié : organiser des liens interactifs permanents*

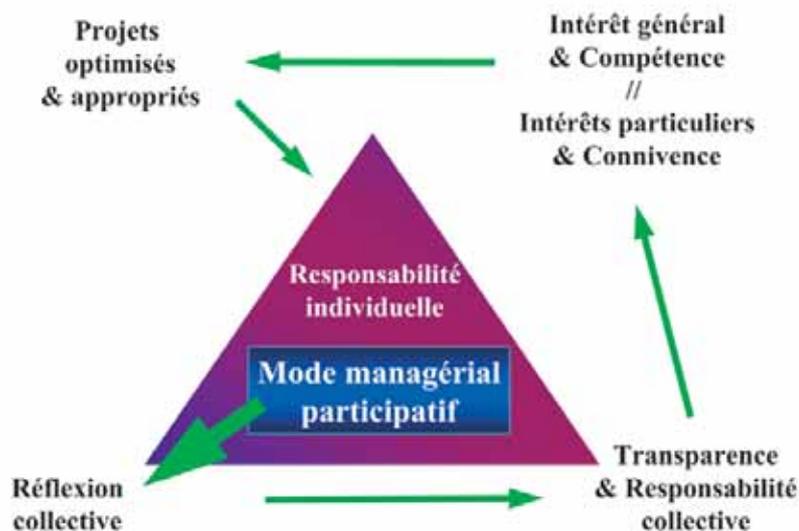


L'entreprise dialogue, de façon générale, avec ses interlocuteurs de façon distincte : elle parle avec ses salariés de leurs résultats opérationnels individuels (entretiens d'évaluation) et collectifs ; avec ses actionnaires de ses résultats financiers ; avec ses clients de ses projets. L'actionnariat salarié peut être l'un des vecteurs permettant d'aborder les enjeux de l'entreprise de façon plus globale, en multipliant les thématiques d'échanges avec les salariés et les actionnaires, y compris sur les projets de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise est ainsi capable d'organiser des liens interactifs permanents entre clients, salariés et actionnaires, elle peut ainsi partager un projet, une vision commune avec ses salariés et parvenir à construire un véritable collectif, dans lequel chacun est responsable de l'ensemble.

Elle devient alors capable de se réformer en permanence pour être toujours plus performante. Ainsi, l'actionnariat salarié peut, si l'entreprise sait le placer en phase avec une identité forte reposant sur des valeurs positives, être l'un des vecteurs de cette capacité de réforme, tout en renforçant les liens de l'entreprise avec ses parties prenantes.

*Effet : la responsabilité de tous*



Construire la responsabilité collective et individuelle suppose une démarche volontaire des dirigeants. Ce n'est qu'à travers un mode managérial participatif qu'ils initient une spirale « vertueuse » de responsabilité.

## CONCLUSION

### ■ ENJEUX DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Afin d'impliquer les salariés dans l'entreprise, il faut définir un projet dans lequel chacun puisse se reconnaître et désire s'investir. Une démarche constructive et globale suppose de partager non seulement la création de valeur, mais aussi des valeurs, déclinées en missions assumées à long terme comme au quotidien.

L'actionnariat salarié constitue donc une opportunité de transformer le lien social entre l'entreprise et ses salariés : construire une responsabilité collective génératrice de plus de compétitivité pour l'entreprise et de plus d'épanouissement pour les salariés. Pour cela :

- L'entreprise doit adapter l'ensemble de sa stratégie ressources humaines à ce nouveau contrat social : le mode managérial, le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion des effectifs, la communication interne, etc.
- En parallèle, le salarié, s'il veut que l'entreprise le considère, l'écoute et l'informe, doit adopter un comportement responsable. Cela implique que son choix de vie professionnelle ne repose pas sur ses seuls besoins de rémunération et de statut social : il doit chercher l'entreprise et la mission les plus proches de ses valeurs et de ses aspirations, son projet de travail doit être en adéquation avec son projet de vie.

Le salarié engagé, actionnaire de son entreprise, inscrit son implication dans le long terme. Il lie alors deux intérêts, réputés contradictoires depuis Marx : l'intérêt du travail et l'intérêt du capital. En effet, l'actionnaire salarié engagé transcende son intérêt individuel : en s'impliquant pour le collectif, il travaille également à son propre intérêt, pour son propre projet personnel.

L'actionnariat salarié est ainsi l'un des vecteurs d'un contrat social plus complet, propre au XXI<sup>e</sup> siècle : la Bourse et la vie.

## ■ Propositions

Au législateur :

- uniformiser la loi fiscale en Europe;
- donner aux associations d'actionnaires salariés le droit de cité dans l'entreprise, les encourager et leur attribuer des moyens (par leur entreprise dans un cadre légal ou par les pouvoirs publics<sup>2</sup>) afin qu'elles puissent assurer leur rôle de représentation en restant indépendantes aussi bien des directions d'entreprise que des syndicats;
- accorder une représentation institutionnelle aux associations d'actionnaires salariés et à leur fédération auprès des pouvoirs publics : CSP (Conseil supérieur de la participation), CES (Conseil économique et social), AMF (Autorité des marchés financiers).

Aux actionnaires salariés et aux entreprises :

- travailler à la définition d'un management participatif;
- garantir le plein exercice de la démocratie actionnariale pour les actionnaires salariés : élection des représentants des actionnaires salariés au conseil de surveillance des fonds communs de placement avec liberté de candidature sur la base d'une part ou d'une action égale à une voix.

Aux entreprises plus particulièrement :

- contribuer à l'émergence d'une nouvelle intelligence d'entreprise et à son développement permettant d'afficher et d'assumer une identité :
  - reposant sur des valeurs d'éthique et de développement durable;
  - déclinant ces valeurs en pratiques opérationnelles;
- lier le plan d'actionnariat salarié à l'ensemble des pratiques de l'entreprise : plan ressources humaines et plan de communication.

À chaque manager :

- se transformer en coach favorisant l'épanouissement de chacun des membres de l'équipe;
- maîtriser l'écoute et les processus participatifs.

Aux associations d'actionnaires salariés :

- donner du sens à l'actionnariat salarié : être une force de proposition, de réflexion et de lobbying sur tous les sujets (politique ambitieuse d'actionnariat salarié, gouvernement d'entreprise, code de bonne conduite...);

2. Ces moyens peuvent consister en la mise à disposition d'une personne par tranche d'un certain nombre d'actionnaires salariés et en l'attribution de moyens matériels, éventuellement sous forme de subvention. Le montant de ces subventions doit être indexé sur certains chiffres représentatifs de l'entreprise ou de son actionnariat salarié.

- contribuer à :
  - construire un contrat social favorisant le développement du management durable, et donc de la performance de l'entreprise;
  - faire renaître la confiance des investisseurs dans les entreprises, en instaurant un nouvel équilibre dans la gouvernance d'entreprise.

Proposition complémentaire portée par la FAS :

- assurer au salarié actionnaire une formation propre à l'environnement économique et financier dans lequel il évolue (*cf.* le label de formation FAS).





## ANNEXE

## **LISTE DES ASSOCIATIONS COMPOSANT LA FAS**

- Action'air (Association des actionnaires salariés et retraités EADS-France).
- AASR (Association des actionnaires salariés de Renault).
- ADPA - CNP (Association des personnels actionnaires de la CNP).
- ADSACA (Association de défense des salariés et/ou anciens salariés, retraités et ayants droit actionnaires du Crédit agricole).
- AFAS (Air France actionnaires salariés).
- AFTAS (Association France Télécom actionnariat salarié).
- AIDAM-Groupama S.A. (Association indépendante des actionnaires minoritaires de Groupama S.A.).
- ALMA SMP (Association libre des minoritaires des AGF : salariés, mandataires et tous porteurs).
- APAT (Association du personnel actionnaire de Thalès).
- ASAT (Association des salariés actionnaires de Technip).
- ASAVE (Actionnaires salariés Aventis).
- ASGB (Association des actionnaires salariés du groupe Bull).
- ASRAS BNP-Paribas (Actionnaires salariés, retraités et anciens salariés du groupe BNP-Paribas).
- AVAS groupe Total-Fina-Elf (Association volontaire des actionnaires salariés du groupe Total-Fina-Elf).
- CLAS (Crédit lyonnais actionnaires salariés).
- Club ASSACT SG (Club des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés de la Société générale).
- Club des Écureuils CDE (Association des sociétaires salariés, retraités et préretraités des Caisses d'épargne).
- Club des Saint-Gobain.
- Rhodia Alliance.
- Association des actionnaires salariés d'Arcelor (ex-Usinor).
- SAGE (Association des salariés actionnaires de la SAEML Gaz Électricité de Grenoble).
- ADAC (Association pour le développement de l'actionnariat salarié CEGOS).

LA FRANCE VUE  
PAR LES CITOYENS

CLASSEMENT DES RÉGIONS FRANÇAISES



## SOMMAIRE

---

### ANALYSE DES CONTRIBUTIONS

Éléments de définition de la justice.....	p. 138
Éléments de définition de la performance.....	p. 139
Synthèse des éléments de définition.....	p. 140

### SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

Forum-débat de Chinon.....	p. 141
Une société en mutation.....	p. 141
La citoyenneté : une clé pour une société plus juste et plus performante.....	p. 141
La difficile équation justice et performance.....	p. 144
La nécessité d'une vision.....	p. 144
La conclusion du maire.....	p. 144
Synthèse.....	p. 145
Forum-débat de Rambouillet.....	p. 145
Une société en mutation.....	p. 145
Plus de justice, plus de performance : l'enjeu des acteurs économiques.....	p. 146
La citoyenneté : une clé pour une société plus juste et plus performante.....	p. 147
La conclusion du maire.....	p. 148
Synthèse.....	p. 148
Forum-débat de Château-Gontier.....	p. 149
Une société de plus en plus complexe.....	p. 149
Le règne de l'urgence et du court terme.....	p. 149
Un désabusement général.....	p. 150
Une perte de sens de la valeur « travail ».....	p. 151
Définition de la performance.....	p. 152
Comment faire évoluer la société ?.....	p. 152
La nécessité d'une vision.....	p. 154
Synthèse.....	p. 144

Trois forums-débats ont été organisés dans le cadre des Trophées du dialogue et de l'engagement 2003 sur le thème « Faut-il et comment construire une société à la fois plus juste et plus performante ? » :

- à Rambouillet le 15 octobre 2003, en partenariat avec la mairie;
- à Chinon le 17 octobre 2003, en partenariat avec la mairie;
- à Château-Gontier le 27 octobre 2003, en partenariat avec la communauté de communes de Château-Gontier et le Club des entrepreneurs de Château-Gontier et de sa région.

Ces forums, ouverts à toutes et à tous, ont donné la parole aux citoyens, enseignants, associations, entreprises, commerçants, services publics, élus et institutionnels de chaque région.

Les témoignages et interventions des participants dans le cadre de ces forums-débats ont souligné à la fois la nécessité et la complexité de mettre en œuvre une réforme culturelle, mais ont également permis de cerner les conditions et opportunités d'évolution de la société vers plus de justice et plus de performance.

Préalablement aux forums, un appel à contributions sur le même thème a été lancé sur Internet. Près de cinq cents internautes y ont répondu en faisant part de leurs analyses et propositions. Une synthèse des résultats de cet appel à contributions a été présentée en introduction de chaque forum.

## ANALYSE DES CONTRIBUTIONS

---

L'analyse des contributions reçues par Internet fait apparaître la multiplicité des définitions de la justice et de la performance. Si personne ne détient seul toutes les définitions, chacun en détient une partie. Nous avons ainsi identifié plusieurs formes de définition de la justice et de la performance, que nous avons classées pour chacun de ces concepts selon trois catégories :

- les définitions qui touchent au système;
- les définitions qui touchent à l'individu;
- les définitions qui touchent à la culture.

### ■ ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DE LA JUSTICE

#### **Systemes**

Les contributions font apparaître trois types de définition de la justice en matière de système.

- L'égalité face au droit, l'absence de privilèges :
  - pas de passe-droits;
  - pas de privilèges catégoriels (« privilèges » des fonctionnaires cités à plusieurs reprises), statutaires ou économiques.
- Le respect du droit :
  - l'application des lois;
  - la célérité de la justice;
  - que le législateur impose ses règles à l'exécutif, qui ensuite impose ses règles à l'administration.
- La reconnaissance de la personne, des idées et du travail de chacun :
  - qu'il existe de réels processus de participation;
  - que soit garantie l'égalité des chances.

#### **Individus**

Les contributions font apparaître trois types d'approches de ce qu'est un individu juste.

- Un individu tolérant :
  - capable de laisser faire et laisser dire.

- Un individu qui a conscience de ses devoirs :
  - s’astreint à être exemplaire ;
  - assume les contraintes.
- Un individu qui fait preuve de solidarité et d’engagement citoyen :
  - apporte sa pierre à la société ;
  - réfléchit et s’adapte en permanence.

### **Culture**

Les contributions font apparaître trois types d’approche de ce qu’est une culture de la justice.

- Une culture dans laquelle le bien-être personnel de chacun prime sur tout le reste :
  - droit à la consommation et à l’individualisme ;
  - l’individu ne doit pas être noyé dans le collectif.
- Une culture dans laquelle prime avant tout l’adhésion aux règles :
  - politesse, bonne conduite ;
  - état impartial, inflexible envers ceux qui ne respectent pas les règles.
- Une culture de la fraternité :
  - humanité, humilité, cohésion ;
  - culture de la paix et du respect.

## ■ ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DE LA PERFORMANCE

### **Systeme**

Les contributions font apparaître trois types de définition de la performance en matière de système.

- L’absence de contraintes pour les acteurs qui composent le système :
  - charges, coût du travail, impôts minimes ;
  - permissivité.
- Le contrôle permanent :
  - indicateurs fiables et suivis régulièrement ;
  - signaux d’alerte ;
  - processus pour corriger les dérives ;
  - transparence.
- Un mode participatif :
  - choix collectifs ;
  - anticipation.

### **Individus**

Les contributions font apparaître trois types d’approche de ce qu’est un individu performant.

- Un solitaire, capable de se débrouiller seul :
  - sait défendre ses droits ;
  - gagne bien sa vie.
- Un individu qui sait créer, entretenir et gérer des réseaux, des relations :
  - a de l’entregent, sait se conduire en société et lier des relations utiles ;
  - construit sa carrière sur le long terme.

- Un individu qui sait à la fois réfléchir et agir :
  - choisit un travail qu’il aime;
  - travaille pour lui et pour la communauté.

**Culture**

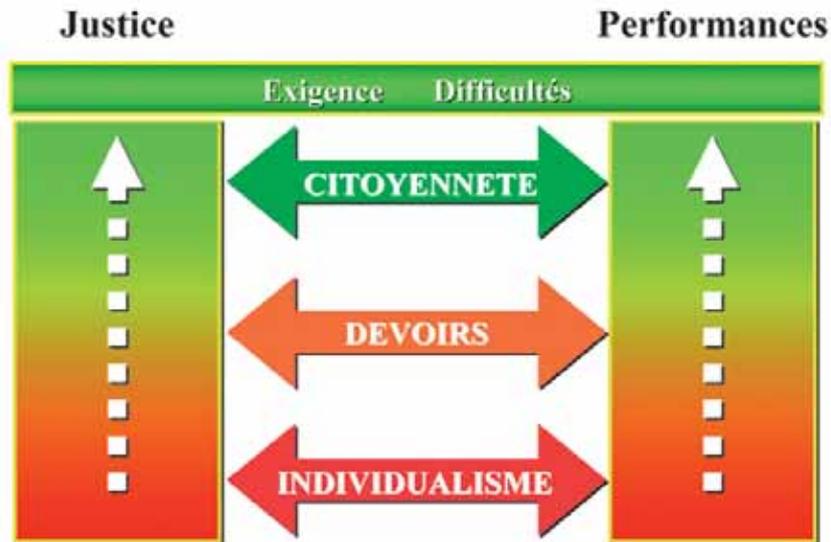
Les contributions font apparaître trois types d’approche de ce qu’est une culture qui génère de la performance, ou une culture performante.

- Une culture du système D :
  - qui permet à chacun de profiter du système;
  - qui permet de contourner la règle.
- Une culture de l’effort :
  - reconnaissance par le travail;
  - primauté du collectif sur l’individu.
- Une culture du dialogue :
  - créativité, innovation;
  - conscience et lucidité.

■ **SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

La mise en parallèle de ces différents éléments de définition permet d’identifier trois niveaux de définition qui transparaissent de toutes les contributions :

*Éléments de définition*



Il apparaît que l’on peut, en matière de justice comme en matière de performance, identifier un premier niveau, qui relève de l’individualisme, un deuxième niveau, qui relève des devoirs, et un troisième niveau, qui relève de la citoyenneté. Plus on s’élève vers le troisième niveau, plus le niveau d’exigence, et donc de difficulté, augmente, qu’il s’agisse de construire un système juste et performant, un individu juste et performant ou une culture de la justice et de la performance.

## SYNTHÈSE DES ÉCHANGES

### ■ FORUM-DÉBAT DE CHINON

#### **Une société en mutation**

Plusieurs participants ont souligné certaines évolutions sociales des dernières décennies qui influent sur notre façon de concevoir aujourd'hui la société et notre lien au collectif.

La France est en effet passée d'un mode de vie collectif, dans lequel les familles vivaient ensemble sur plusieurs générations (grands-parents, parents, enfants...), à une organisation centrée autour d'une cellule familiale restreinte, limitée à l'individu ou au couple, avec ou sans enfants. Il s'ensuit un mode de vie plus individualiste et un affaiblissement du lien aux acteurs extérieurs à la cellule familiale restreinte (famille, voisins...).

La généralisation de la télévision a également eu un impact important sur notre lien aux autres : en apportant le divertissement à domicile, la télévision a contribué à développer l'isolement des individus et le repli sur soi.

C'est en grande partie cet individualisme qui est responsable, selon une grande part des personnes qui se sont exprimées, de la perte de lien social, du manque de solidarité, et donc du manque de « performance sociale » en France, qui s'est tristement illustré cet été lors de la canicule.

L'un des participants a tenu à tempérer cette approche négative de l'individualisme en précisant que l'individualisme se traduit également par le fait que, dans les entreprises, les salariés osent maintenant s'exprimer, défendre leurs intérêts, faire des propositions, ce qui représente une avancée par rapport à une époque où les salariés ne s'exprimaient jamais, laissaient faire et se laissaient faire sans rien dire.

Cette montée de l'individualisme, qui progresse depuis les années cinquante et qui affaiblit la performance collective et l'envie de justice de notre société (c'est-à-dire la volonté de protéger et d'aider le plus faible), trouve cependant, selon certains, ses limites. En effet, on constate depuis quelques années un nouvel élan de l'engagement pour les autres, de la volonté d'être en lien avec les autres. Les associations de quartier, de plus en plus nombreuses, sont un témoignage de ces nouvelles aspirations qui émergent, une façon de re-créeer du collectif, du lien social.

#### **La citoyenneté : une clé pour une société plus juste et plus performante**

Très vite, les participants ont abordé la question de la citoyenneté comme remède à la montée des individualismes et des injustices. La citoyenneté, parce qu'elle constitue l'engagement de chacun pour le bien-être collectif, a été présentée par de nombreux intervenants comme le meilleur vecteur pour conduire la société vers plus de justice et de performance.

La question se pose alors des méthodes de développement de la citoyenneté. Plusieurs participants ont formulé des propositions d'actions qui peuvent se classer en quatre catégories :

##### *Par l'école*

La citoyenneté n'est pas une qualité innée. On ne naît pas citoyen, on le devient. La citoyenneté nécessite un apprentissage. C'est pourquoi l'une des participantes a proposé d'utiliser les lieux d'accueil de la petite enfance comme outils de développement de la citoyenneté des enfants, mais aussi des parents. En effet, l'école peut être un moyen de sensibiliser les parents au civisme, à la démocratie, aux pratiques citoyennes en les impliquant dans le fonctionnement de l'école et les activités de leurs enfants.

La construction de la citoyenneté, a rappelé cette intervenante, prend du temps : il faut une posture citoyenne, il faut un cadre qui permette de déployer cette posture, de la décliner en actions concrètes, et il faut du temps !

Plusieurs participants ont exprimé leur regret de la disparition des cours d'éducation civique ou encore des maximes du jour qui permettaient aux enseignants de laisser une maxime, un proverbe ou une sentence affiché dans la salle de classe et de faire réfléchir les élèves au sens de cette phrase durant la journée. Ces cours, ces maximes, ces sentences permettaient de donner aux enfants des repères, de comprendre le sens de certaines

valeurs morales. Plusieurs intervenants ont donc proposé de remettre en place ce type de pratiques qui n'ont, selon eux, pas d'équivalent aujourd'hui.

Par ailleurs, il est difficile de se sentir citoyen, d'avoir le sentiment d'appartenir à un collectif lorsqu'on ne connaît pas les règles de fonctionnement de ce collectif. Ainsi, un sapeur-pompier professionnel a indiqué que la plupart des jeunes qu'il recrute aujourd'hui comme sapeurs-pompiers non seulement ont perdu tout sens civique (c'est-à-dire la volonté de s'impliquer pour les autres et non pas seulement pour soi), mais en plus ne connaissent que très peu le fonctionnement de l'État, et encore moins de l'Europe. Il ne s'agit pas de transformer tous les Français en spécialistes du droit mais simplement de donner à chacun des repères sur les grands corps de l'État, les différents types de pouvoir (législatif, exécutif, judiciaire), les liens entre eux, les liens avec l'Europe et les processus de décision. C'est en comprenant leur environnement qu'ils seront en mesure de faire des choix éclairés et d'agir.

L'une des participantes a fait le constat que le système éducatif était organisé de façon à mettre toujours en avant la performance, ou la non-performance, individuelle. Or la citoyenneté consiste à s'inscrire dans un collectif et à s'impliquer pour ce collectif. L'une des clés pour réformer les esprits serait donc d'apprendre et de répandre le sens de la performance collective : mettre en place des processus où il n'y ait pas de gagnants ni de perdants individuels, que tout le monde gagne ou que tout le monde perde, même si certains ont apporté plus que d'autres. L'éducation nationale pourrait ainsi, par exemple, dès l'école primaire, mettre en place des systèmes de notation collective qui permettraient de noter les résultats du travail d'un groupe, et pas seulement de chaque enfant individuellement.

#### *Par les associations*

L'engagement citoyen se traduit notamment par l'engagement associatif, les nombreux responsables et acteurs associatifs présents lors du débat en sont le témoignage. Le développement de la citoyenneté passe donc en partie par le développement du secteur associatif. À ce titre, il est indispensable, ont dit certains, que les mairies accueillent et accompagnent les associations, qu'elles garantissent au moins une écoute des citoyens qui souhaitent créer une association et qu'elles soient prêtes à les accompagner (montage du projet, cadre juridique, démarches administratives, locaux, moyens, contacts...). Certaines mairies, comme celle de Chinon, ont mis en place ce type de démarche et bénéficient en retour d'un secteur associatif dynamique.

D'autres actions ont été proposées pour renforcer les performances et l'attractivité des associations, et susciter ainsi plus de vocations citoyennes. Il faudrait, par exemple, que les associations développent leurs performances en se rassemblant, en se coordonnant afin d'éviter les doublons dans l'action, de construire des synergies et d'échanger leurs savoirs et savoir-faire. Il faudrait pour décupler leur action qu'elles puissent se réunir régulièrement pour échanger sur ce qu'elles font et ce qu'elles savent. Les forums des associations organisés dans certaines villes, comme à Chinon, permettent justement de faire en sorte que toutes les associations se connaissent et échangent. C'est aux dirigeants politiques de créer le cadre dans lequel les associations pourront se coordonner.

Il faudrait également que les associations organisent mieux leur communication vis-à-vis du grand public. Nombreux sont les individus qui souhaitent s'engager, donner de leur temps pour aider les autres, mais qui ne connaissent pas le tissu associatif local ni les conditions dans lesquelles ils pourraient s'impliquer. Il faudrait donc là encore que les associations apprennent à mieux communiquer, qu'elles se coordonnent entre elles si nécessaire, voire qu'elles demandent le soutien de leur commune ou de leur département pour faire connaître leur action.

Le monde associatif n'est cependant ni la solution à tous les problèmes ni un monde idéal dans lequel tout le monde s'engage par pur altruisme et qui fonctionne toujours en bonne intelligence. Certains dirigeants associatifs présents ont indiqué que dans les associations comme dans les entreprises il y a des entités très démocratiques et d'autres qui le sont moins, voire pas du tout. Il y a des jeux et des enjeux de pouvoir. On retrouve souvent les mêmes individus dans les bureaux de plusieurs associations. Certains cherchent sans doute ainsi à acquérir un certain statut social, mais beaucoup se trouvent quasi contraints de cumuler les fonctions dans la mesure où les associations peinent à recruter des bénévoles et où certains bénévoles finissent par se lasser du monde associatif, qui leur prend beaucoup de temps et d'énergie. De ce fait, les seuls qui acceptent de prendre des responsabilités dans le monde associatif sont sollicités par de nombreuses associations.

Par ailleurs, les règles de plus en plus nombreuses et complexes imposées aux associations transforment de plus en plus les dirigeants associatifs en gestionnaires, en techniciens du monde associatif et risquent de les éloigner des valeurs pour lesquelles ils se sont engagés.

Enfin, si les associations sont très importantes en matière de création de lien social et contribuent à rétablir une certaine justice sociale, les services publics ne le sont pas moins, et c'est également leur rôle que de créer du lien social et de garantir la justice sociale. Il ne faut pas que l'État se désengage de son rôle social sous prétexte que les associations le remplissent ou le rempliraient très bien.

En réponse à cette intervention, l'une des participantes, qui travaille dans un centre communal d'action sociale, a tenu à préciser que, certes, les associations agissent, mais que l'ensemble des services publics sont là pour les soutenir et que les projets les plus « performants » sont ceux qui sont réalisés *avec* les acteurs et pas seulement pour eux, pas à leur place et encore moins sans leur demander leur avis. La première justice, selon cette intervenante, est d'associer les personnes à la définition de l'action que l'on veut mettre en place pour elles. C'est à cette condition que l'on a le plus de chance de répondre réellement à un besoin ou à un problème, c'est-à-dire d'être performant.

#### ***Par la mise en place d'un « service civique » obligatoire***

L'une des propositions émises pour développer la citoyenneté consiste à remplacer le service militaire par une forme de « service civique », à définir, qui consisterait à donner de façon obligatoire du temps à une ou plusieurs associations, sur une période définie. Afin d'éviter de handicaper une poursuite d'études ou une activité salariée, comme c'était le cas avec le service militaire, le temps obligatoire pourrait être donné le week-end, pendant les vacances, voire une à deux journées par mois. Cette démarche permettrait à la fois aux jeunes de découvrir le monde associatif, l'engagement, de rencontrer des personnes qui donnent de leur temps et de leur énergie pour les autres, de façon bénévole, de découvrir la satisfaction et l'épanouissement que l'on peut trouver quand on s'engage pour les autres, et au monde associatif de disposer d'une « main-d'œuvre » complémentaire, ce qui ne pourrait que décupler son action, et donc créer plus de lien social, plus d'aide, plus de justice.

#### ***Par le développement des processus participatifs***

L'un des intervenants, qui a défini la citoyenneté comme la volonté de faire changer les choses pour les améliorer, a insisté sur la nécessité pour être un véritable citoyen de comprendre son environnement et d'avoir une vision globale. Ces deux éléments – compréhension et vision globale – sont en effet indispensables pour tenter de définir ce qu'il faut changer et comment le changer, en ayant conscience des contraintes et des impacts possibles, positifs et négatifs, sur tous les autres domaines. Aucun individu n'est capable de connaître et d'appréhender seul l'ensemble des problèmes de la société. C'est donc à travers le dialogue et l'échange d'informations, d'arguments, d'idées, de propositions que l'on peut développer la citoyenneté et définir les meilleures propositions. À ce titre, les groupes participatifs organisés dans les entreprises dès le début des années quatre-vingt étaient, a-t-il indiqué, une bonne initiative, qu'il faudrait relancer dans l'entreprise, mais également transposer dans les communes afin de développer des habitudes de pratiques de réflexion et de participation, ferments de plus de démocratie et de citoyenneté.

Il existe malheureusement en France, a relevé l'un des intervenants, une culture autocrate très importante, qui se voit à tous les niveaux et dans tous les domaines : dans la sphère politique, dans l'entreprise, mais aussi dans le monde associatif. Ce serait donc logiquement à la sphère publique de montrer l'exemple, d'impulser de nouvelles pratiques en organisant la participation de tous. Il faudrait que les comités de quartier ne soient plus seulement des organes de réception d'information ou de recueil des desiderata de chacun mais qu'ils deviennent de vrais lieux de réflexion où l'on peut débattre des questions concernant le quartier, mais également l'ensemble de la ville, voire l'ensemble du pays.

Il s'agit même, selon ce même intervenant, d'aller au-delà de la participation à la réflexion et d'aller jusqu'à la participation à la décision, d'organiser la délégation du pouvoir et que chaque comité de quartier devienne une entité autonome capable de développer plus de justice et plus de performance au sein de son périmètre d'action.

### **La difficile équation justice et performance**

Pour certains, la performance d'un pays passe d'abord par sa capacité de production, et suppose donc que toutes les forces vives soient au travail. Pour l'un des intervenants, la clé réside à ce titre dans la formation. En effet, les pays européens voient progressivement se délocaliser les emplois sous-qualifiés. Au lieu de tenter de maintenir ce type d'emplois en Europe, il conviendrait plutôt de donner, selon lui, la priorité à la formation, à tous les niveaux, pour permettre à chaque Européen de travailler, et, qui plus est, de travailler en apportant une valeur ajoutée à travers sa qualification. Cela suppose bien sûr une politique publique en faveur de la formation professionnelle, mais cela suppose également de sensibiliser les individus à l'importance d'acquérir un savoir-faire et des responsabilités et d'aimer leur travail ou en tout cas d'aimer le travail bien fait, quel qu'il soit, pour pouvoir s'épanouir. Cette sensibilisation doit bien sûr être déployée à travers l'école, mais aussi à travers les parents et les employeurs. Pour cette dernière catégorie d'acteurs, cela supposerait au préalable que les employeurs, a-t-il été précisé, aient eux-mêmes été sensibilisés à l'importance de la formation professionnelle pour le développement de leur propre structure.

L'un des participants a fait remarquer que le souci d'éthique et de solidarité, et donc de justice dans la performance, émerge depuis quelques années dans la sphère de l'entreprise, et même dans la sphère publique, à travers la notion de développement durable. Il y a donc bien une prise de conscience collective du fait que l'on ne peut pas continuer à courir derrière la performance sans se soucier de l'impact que cela peut avoir sur le tissu social, sur l'économie locale et globale et sur l'environnement. De plus en plus d'entreprises mettent en place des démarches de développement durable qui allient développement économique, cohésion sociale en interne, solidarité avec les acteurs externes et préservation de l'environnement. Mais cela a un coût que l'on ne peut pas nier. Et tout comme beaucoup de pays du Sud préfèrent continuer à utiliser des produits polluants parce qu'ils sont moins chers, beaucoup de structures, publiques et privées, préfèrent s'occuper plus de performance que de justice et de solidarité parce que la justice et la solidarité ont un coût. De ce point de vue, il faut d'abord être performant pour pouvoir être solidaire.

Deux voies sont alors possibles pour conduire malgré tout la société vers à la fois plus de justice et plus de performance :

- Sensibiliser les acteurs économiques à leurs devoirs vis-à-vis de la société dans laquelle ils exercent leur activité pour qu'ils acceptent le coût de la solidarité et du développement durable, qu'ils deviennent des acteurs économiques citoyens.
- Arriver à démontrer aux acteurs économiques qu'en développant plus de justice, de respect et de solidarité, aussi bien en interne qu'avec les acteurs extérieurs, ils développeront également plus de performances à long terme.

### **La nécessité d'une vision**

Certains participants ont précisé que pour pouvoir réaliser des choix, à titre personnel ou à titre collectif, il convient d'abord de se forger une vision des choses, des contraintes, enjeux et possibilités, et de la société. Cette vision permet d'éclairer les décisions et de définir ce qui est souhaitable. C'est ensuite la mission des acteurs politiques de rendre possible ce qui est souhaitable. La définition d'une vision, que ce soit dans la sphère politique ou dans l'entreprise, est un critère indispensable à la performance, car c'est elle qui donne de la cohérence aux choix qui sont faits et qui permettra une appropriation par le plus grand nombre, citoyens ou salariés, des projets et des choix opérés.

### **La conclusion du maire**

En conclusion des débats, et en réponse au constat réalisé par les participants de la nécessité d'accroître les lieux de dialogue avec les citoyens, le sénateur-maire Yves Dauge a tenu à rappeler que la France dispose de bonnes institutions démocratiques, mais que notre pratique démocratique est défailante, à l'inverse des Britanniques, qui ont beaucoup moins d'institutions mais une meilleure pratique démocratique.

Il a également rappelé que la démocratie a un coût, et particulièrement un coût en termes de temps. En effet, pour qu'un dialogue ou un débat public soit utile et « performant », certains préalables sont nécessaires : il faut réaliser un constat objectif et clair sur le thème du débat, il faut ensuite que chaque participant fasse également

un investissement en termes de temps pour prendre connaissance de ce constat et comprendre le problème avant de dialoguer, il faut ensuite organiser le débat. Pour tout cela, il faut donc voter des crédits. Or l'organisation d'un débat peut sembler *a priori* moins concrète et moins utile qu'un investissement direct pour construire des infrastructures ou aider une association. Les crédits publics sont ainsi souvent alloués à d'autres projets, alors que le débat est primordial en amont de toute décision.

Le développement de la citoyenneté et le développement des processus participatifs sont pourtant, selon le maire, intimement liés. Il semble ainsi difficile de se sentir citoyen et encore plus d'être véritablement citoyen lorsque l'on n'a pas la possibilité de s'informer et de s'exprimer. C'est pourquoi il faut permettre à tous une pratique de la démocratie en réinvestissant le champ politique, mais aussi le champ de l'école, et même celui de l'entreprise, pour réfléchir ensemble à la façon d'optimiser nos systèmes de vie et de fonctionnement collectifs.

### **Synthèse**

La définition même des notions de « justice » et de « performance » suppose d'avoir une vision partagée de la société et des valeurs communes.

L'un des principaux enjeux auxquels notre société est aujourd'hui confrontée est la redéfinition et le développement de la citoyenneté. Face à une société devenue complexe, ce n'est que par l'échange et le dialogue avec tous que des solutions à la fois justes et performantes pourront être trouvées. Dans cette perspective, il faut développer les processus participatifs à tous les niveaux et redonner du sens aux notions de performance collective, d'engagement et de solidarité. C'est un nouveau mode de gouvernance qu'il faut inventer.

Le développement des démarches de « développement durable » dans les entreprises et la sphère publique vont dans ce sens, mais ne sont pas suffisantes. Il faut renforcer les démarches d'éducation à la citoyenneté par l'école, par les associations, par les processus participatifs, mais également par d'autres formes, comme l'instauration d'un « service civique » obligatoire pour les jeunes.

## ■ FORUM-DÉBAT DE RAMBOUILLET

### **Une société en mutation**

Plusieurs participants ont souligné les mutations culturelles intervenues dans notre société depuis notamment les années soixante et l'influence de ces mutations sur notre façon de concevoir aujourd'hui la société et notre lien au collectif.

#### ***Perte de la notion du collectif***

La France est en effet passée d'une société empreinte de l'importance de la collectivité à une société valorisant de plus en plus l'ego, l'hédonisme et les libertés individuelles, au point que le collectif n'est parfois aujourd'hui perçu que comme une contrainte et un frein aux libertés individuelles.

Notre société semble ainsi aujourd'hui avoir perdu la notion du collectif, chacun attendant que ce soit l'autre qui change, qui fasse le premier pas, a souligné un président d'association. Cet individualisme croissant conduit à une situation d'immobilisme : personne n'accepte la réforme si celle-ci empiète sur des avantages acquis, chacun exigeant que l'on modifie plutôt les modes de fonctionnement des autres plutôt que les siens. Concernant la réforme de la retraite, on en arrive ainsi à une situation dans laquelle le secteur privé demande qu'on réforme d'abord le secteur public, et, inversement, les employeurs demandent que ce soient les salariés qui cotisent plus, et les salariés que ce soient plutôt les cotisations des employeurs qui augmentent, etc.

#### ***Les processus participatifs, clé de la responsabilité collective***

Cependant, comme l'a rappelé une participante, chacun d'entre nous porte en lui une envie de participer et un besoin de reconnaissance par le collectif : quelle que soit la sphère, publique ou privée, il faut s'efforcer de faire comprendre à chacun qu'il est écouté et entendu, et que son avis importe dans la prise de décision. Il faut enrayer le cercle vicieux du « je ne suis pas consulté, donc je ne suis pas concerné, donc je ne m'implique pas dans la décision prise, donc j'entre dans une relation de non-respect du droit de la décision prise », et ce en organisant la réflexion avec toutes les parties concernées préalablement à la décision pour susciter l'adhésion du plus grand nombre.

Cette logique participative vise à redévelopper le sens de la responsabilité collective, à modifier la relation humaine, qui est aujourd'hui trop souvent réglée sur le mode agressif, sur le rapport de forces. L'écoute mutuelle peut être alors une voie pour construire une culture du respect de l'autre.

#### *Vers une nouvelle définition de la justice*

Le sénateur-maire Gérard Larcher a indiqué qu'une société plus juste est une société où le droit s'exerce avec pour objectif la protection du plus faible. Cependant, la multiplication et la complexification des textes du droit (lois et textes réglementaires) génèrent une défiance des citoyens vis-à-vis de la justice et un sentiment que cette notion de la justice – la défense des plus faibles – a été corrompue. Il découle de l'évolution de la perception de la justice une certaine peur de l'autre et une perte des valeurs collectives.

#### *Une société sans repères*

En contradiction avec le discours issu de Mai 68, qui voulait plus de liberté et moins de contraintes, de repères, un ancien directeur des ressources humaines a rappelé que cette liberté ne peut s'exercer que dans un cadre précisément défini. Or nous nous trouvons aujourd'hui dans une société sans repères. Les repères religieux se sont affaiblis et aucune instance n'a pris leur place : ni la politique, vis-à-vis de laquelle se défient de plus en plus les Français, ni l'éducation civique, qui n'existe quasiment plus dans les écoles, comme l'a noté un représentant du MEDEF.

Le président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France a fait remarquer que notre société en général et les médias en particulier oublient trop souvent de montrer les choses qui vont bien, de mettre en avant ceux qui s'engagent pour les autres tels que les associations, les sapeurs-pompiers volontaires et toutes les autres catégories de bénévoles. En ne valorisant pas ce qui fonctionne bien et ceux qui véhiculent des valeurs positives de civisme, d'engagement et de solidarité, et en médiatisant les incivismes et les affaires politiques frauduleuses, on néglige la valeur d'exemple et on ne tend pas à donner aux individus, et notamment aux enfants, des repères positifs, constructifs.

Pour un participant, ancien fonctionnaire, l'un des révélateurs de cette perte de repères communs est l'utilisation du tutoiement/vouvoiement dans les relations quotidiennes. En effet, ce participant précise que, pour que notre société soit plus juste, nous devrions commencer par donner à chacun le repère du vouvoiement. Ce dernier est une marque de respect mutuel entre les personnes. Il regrette qu'aujourd'hui tout le monde utilise le « tu » à tout va, et particulièrement dans les échanges avec les jeunes. À cela les étudiants présents dans la salle ont répondu qu'ils préfèrent le tutoiement, plus convivial et plus familial. Cet exemple, au-delà de l'opposition qu'il présente, marque le décalage de référentiel et le manque de repères communs.

Tous les participants se sont accordés pour dire que l'une des premières étapes à la construction d'une société plus juste et plus performante est la définition de valeurs de référence pour chaque citoyen, par exemple l'engagement et l'action « civique » comme celle des sapeurs-pompiers volontaires.

L'enjeu collectif est donc de réexprimer des repères collectifs et citoyens en s'appuyant sur les acteurs économiques, sociaux, éducatifs.

### **Plus de justice, plus de performance : l'enjeu des acteurs économiques**

#### *Le secteur public*

Un ancien fonctionnaire a souligné que les dirigeants ainsi que les agents de services publics ne sont souvent plus conscients de la mission de service public qu'ils portent. Étant en contact en permanence avec la population, ils se doivent pourtant de faire passer un message citoyen et de faire attention à la relation qu'ils créent avec les usagers en leur montrant qu'ils sont à leur service, qu'ils sont là pour le bien du collectif. Cet intervenant a ainsi proposé d'inclure dans le processus de recrutement des agents de la fonction publique des notions de dialogue, de communication et de respect. Cette idée a été enrichie par celle d'une élue associative qui est d'intégrer un volet relationnel et comportemental dans toutes les formations, aussi bien dans l'administration que dans les écoles ou les universités.

***Le secteur privé***

L'entreprise peut aussi travailler à la construction d'une société plus juste et plus performante, et ce pas simplement sur la dimension de la performance économique. Selon un chef d'entreprise présent, les entreprises doivent aussi donner des repères, des valeurs humanistes à leur salariés, notamment en montrant l'exemple et en s'assurant que l'ensemble de l'encadrement montre également l'exemple. Une attitude citoyenne de la part de l'entreprise ne relève pas pour autant d'un altruisme « béat », car si ces repères peuvent permettre de modifier l'attitude des salariés au sein de la société, ils peuvent aussi changer leurs comportements dans l'entreprise et générer de la responsabilité et de la performance.

Un président d'association a tenu à rappeler qu'à ce titre les lois Auroux<sup>1</sup>, en instituant un dialogue entre la direction et les salariés sur tous les thèmes liés à l'entreprise (organisation, conditions de travail...), constituaient un outil de développement de la justice et de la performance au sein des entreprises. En effet, la notion de justice ne peut être définie que collectivement, et donc à travers le dialogue. Par ailleurs, la performance d'une entreprise dépend en grande partie de la performance individuelle de chaque salarié. Or un salarié sera d'autant plus performant qu'il se sentira écouté et qu'il aura pris part à la réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise. Il sera d'autant plus performant qu'il se sentira traité de façon juste. Il existe donc ainsi, selon cet intervenant, des liens indirects mais inextricables entre le dialogue, la justice et la performance.

Un chef d'entreprise a fait remarquer que pour être performant il faut savoir prendre des risques et innover. Or les Français, selon lui, manquent souvent de courage et n'osent pas s'engager dans des voies ou des fonctionnements nouveaux. Il faudrait donc pour aller vers une société plus performante que les Français réapprennent à dialoguer en interne dans les entreprises, à réfléchir pour chercher des idées nouvelles, à accepter les risques et à reconquérir leur capacité à inventer.

Abondant dans ce sens, un responsable de ressources humaines a rappelé que pour construire une relation durable, quel que soit le domaine d'activité, il faut être honnête, engagé et respectueux de toutes les parties prenantes. Dans l'entreprise, cette culture peut se répandre par la mise en place de temps privilégiés d'écoute et d'échange (réunions) dans lesquels chacun puisse prendre en compte les arguments et le point de vue des autres et reconnaisse les efforts des autres pour avancer vers une décision gagnant-gagnant.

**La citoyenneté : une clé pour une société plus juste et plus performante**

Pour l'ensemble des participants, les notions de citoyenneté et de civisme sont des vecteurs clés pour construire une société plus juste et plus performante.

Cet esprit citoyen, fondement de repères nouveaux, doit être développé à travers différents lieux et acteurs, au premier rang desquels la famille, puis l'école, les médias, les associations et les instances de proximité.

Pour une intervenante, la famille est l'acteur de référence dans l'apprentissage de la citoyenneté. L'éducation parentale joue un rôle prépondérant dans le comportement des enfants à l'extérieur. Les enfants s'imprègnent tout d'abord de ce qui se passe dans leur cellule familiale.

Cependant, comme l'a souligné un conseiller municipal, toutes les familles n'ont pas la capacité de diffuser des repères, par manque de temps, de culture ou de pédagogie. Dans ce cas, le système éducatif doit pouvoir prendre le relais le plus vite possible. La formation et le comportement des enseignants du secteur privé en termes d'accueil, de valeurs morales et de discipline peut expliquer en partie, selon lui, le départ des élèves du secteur public vers le secteur privé : de plus en plus de parents cherchent des structures qui peuvent prendre le relais et/ou compléter leur éducation en matière de formation civique.

En effet, l'école peut et, sans doute, doit être aussi un lieu d'éducation à la citoyenneté. Souvent décriée et accusée, elle constitue le lieu où les jeunes restent de plus en plus longtemps. Ce temps doit donc, selon plusieurs intervenants, être un moment de partage, d'échange et d'apprentissage des valeurs collectives.

1. Lois promulguées en 1982 dont l'objet est de redonner plus de place aux salariés dans l'entreprise, notamment à travers l'organisation de groupes d'expression, le développement des institutions représentatives du personnel et la négociation collective

Plusieurs personnes ont témoigné de leur expérience au sein d'écoles pour aller dans ce sens et sensibiliser les jeunes enfants au civisme. Un représentant du Rotary Club a expliqué que les membres du club interviennent dans les écoles et proposent aux enfants un jeu des erreurs dans lequel ils doivent retrouver les comportements d'incivisme. Un colonel a raconté qu'il s'est déplacé dans les écoles pour présenter aux jeunes ce qu'est l'éducation civique au quotidien et les a, par exemple, accompagnés pour visiter l'Arc de triomphe, et leur expliquer ce que recouvrait ce symbole.

Toutefois, l'école ne peut pas tout faire, et un représentant de la Croix-Rouge a souligné qu'il ne faut pas « tout mettre sur le dos de l'éducation nationale ». Les médias ont eux aussi une grande part de responsabilité. Ils diffusent en effet des informations violentes qui ne véhiculent pas toujours des messages de civisme, alors qu'ils pourraient être utilisés dans la diffusion de valeurs plus citoyennes et de comportements plus respectueux des autres.

Au-delà de l'école et des médias, les associations apparaissent comme des lieux privilégiés pour le développement du dialogue et du travail de groupe, l'apprentissage et la diffusion de comportements citoyens. Une élue associative a ainsi rappelé que les associations attirent de plus en plus les jeunes, les nouvelles générations, celles dites « sans repères », et elles représentent donc un moyen pour leur transmettre des valeurs de civisme et de citoyenneté.

L'ensemble des participants est tombé d'accord sur le fait que les associations et les instances de proximité, comme les conseils de quartier, sont des structures qui permettent d'avancer vers plus de citoyenneté en prenant les gens là où ils sont.

Au-delà de l'action de chacune de ces structures, l'un des participants a exprimé son regret que la disparition du service militaire ne se soit pas accompagnée de la mise en place d'un service civil obligatoire pour tous les jeunes, qui leur apprendrait à donner une période leur vie à la société qui leur a donné et qui leur donnera encore beaucoup.

Le président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France a rappelé que les citoyens qui s'engagent pour les autres existent et sont nombreux. Les 200 000 sapeurs-pompiers volontaires et les 30 000 jeunes sapeurs-pompiers de moins de dix-huit ans qui s'investissent sur leur temps libre pour porter secours aux autres en sont un témoignage. Il faut donc travailler à montrer l'exemple, à montrer que c'est l'engagement de chacun qui permet de construire une société plus juste, et surtout à reconnaître l'apport de chacun pour la société et à donner de la fierté à ceux qui s'engagent pour les autres. Il a enfin rappelé que, pour que chaque citoyen assume ses devoirs, l'État se doit d'assumer également les siens. Or l'État, selon lui, à force de vouloir tout faire et tout prendre à sa charge, tend à s'éloigner de sa mission première : garantir la liberté, l'égalité et la fraternité. L'une des clés pour construire une société plus juste et plus performante serait peut-être, a-t-il ajouté, que l'État se recentre sur ces grands principes fondateurs.

### **La conclusion du maire**

En conclusion des débats, le sénateur-maire Gérard Larcher a fait le constat que la société urbaine n'a pas réussi à créer un schéma de valeurs comme celui développé par la société rurale. Il faut donc réaffirmer des valeurs claires et partagées, et faire en sorte que chacun reprenne sa juste place dans la société. Que les services publics, par exemple, assument pleinement leur rôle afin d'éviter que les pompiers ne se retrouvent à assumer des missions qui ne sont pas les leurs, comme c'est le cas aujourd'hui. Il a enfin indiqué que la commune peut être un moyen de développer la citoyenneté, car la proximité permet de trouver des solutions concrètes, efficaces, performantes et justes et d'expérimenter des solutions nouvelles, même si celles-ci se trouvent parfois en dehors du cadre légal.

### **Synthèse**

La perte de repères collectifs et de la notion même de collectif entraîne une individualisation croissante qui constitue un frein à la réforme de la société – chacun veut sauvegarder ses intérêts sans se soucier de l'intérêt général – au développement de plus de justice et de plus de performance collective.

La principale clé pour construire une société plus juste et plus performante est donc de réaffirmer et faire partager des valeurs collectives, de développer la responsabilité collective, c'est-à-dire la conscience que chacun est responsable de l'ensemble de la société, en organisant la participation des individus à la réflexion en amont des décisions. Ce n'est qu'à travers ce renouveau de la citoyenneté, déjà à l'œuvre à travers les associations, les sapeurs-pompiers volontaires, la multiplication d'actions citoyennes locales, que l'on pourra faire évoluer la société vers plus de dialogue, de solidarité, de respect mutuel et d'innovation.

## ■ FORUM-DÉBAT DE CHÂTEAU-GONTIER

### Une société de plus en plus complexe

L'accélération du progrès, la mondialisation et la multiplication des interactions entre tous les domaines rendent la société et le monde en général de plus en plus complexes. Dans ce cadre, les problèmes de société deviennent eux aussi de plus en plus complexes.

Pour faire face à cette situation, deux types d'approches ont été proposés par les participants. Pour les premiers, pour répondre à cette complexité croissante, les méthodes de réflexion et de résolution des problèmes doivent être de plus en plus sophistiquées, il faut pouvoir imaginer des solutions qui dépassent les modèles connus. Pour d'autres, au contraire, c'est avec des règles simples que l'on arrive à bout des situations complexes. « *Pour penser la réforme, il faut réformer la pensée* », a rappelé une intervenante en citant Edgar Morin. De son point de vue, il est aujourd'hui impossible de trouver des solutions globales, il faut définir et mettre en œuvre une multitude de solutions, que chacun agisse là où il se trouve, à son niveau. Il faut arriver à mettre en œuvre, a-t-elle ajouté, des actions simples, sans vouloir à tout prix les charger de valeurs. Il n'existe pas une solution à chaque problème, mais de nombreux éléments de solution, et c'est le lien entre tous ces éléments qui donne la voie à suivre.

Un proviseur de lycée a fait remarquer que, face à la complexité, notre société a tendance à se rabattre sur la dimension technique. La « technicisation » à l'œuvre dans tous les domaines permet à certains dirigeants d'éviter de parler du respect, des valeurs, des relations humaines, qui sont des dimensions délicates à manier. À force de vouloir mettre en place des critères, des indicateurs, des mécanismes, des modes de fonctionnement objectifs, rationnels, mesurables, sans faille, on en arrive au nom de la science à masquer l'homme. L'éducation nationale vit cette situation au quotidien. La société fait le constat d'une perte de civisme chez les jeunes, on entend aussitôt partout qu'il faut réintroduire des cours d'éducation civique « comme avant » à l'école. Mais, indique ce proviseur, c'est plus dans une pratique et un discours quotidiens que dans des cours d'instruction civique que l'on donne des repères aux enfants. Il semble que cette idée ne soit pas partagée par tous : l'éducation nationale devient ainsi de plus en plus un formateur de techniciens du savoir et de moins en moins un formateur de valeurs. Or, pour être capable de s'adapter au changement et à la complexité, la technique ne suffit pas : les valeurs constituent les repères qui permettent de faire les bons choix dans un monde en mouvement.

Face à cette société qui évolue rapidement, les citoyens ne sont pas tous les mêmes. C'est pourquoi il est nécessaire, ont indiqué plusieurs intervenants, d'écouter tout le monde, tous les points de vue, pour comprendre les causes et pas seulement les conséquences des problèmes.

Les gouvernants, s'ils veulent réellement résoudre les problèmes et faire évoluer la société, se doivent d'écouter la base, de donner la parole à tout le monde pour avoir une perception de la moindre réalité, de garantir un ascenseur d'écoute allant des personnes exclues aux familles les plus aisées, des incultes aux savants, des quidams aux élus politiques, en passant par tous les statuts possibles. Il faut savoir donner la parole à tout le monde, et notamment aux jeunes, a tenu à préciser l'un des participants, car même s'ils n'ont pas l'expérience, ils peuvent eux aussi avoir des idées, et ce d'autant plus qu'il s'agit de construire le monde de demain, dans lequel eux seront les principaux acteurs.

### Le règne de l'urgence et du court terme

Dans le même temps, l'urgence et le court terme sont de plus en plus prééminents : tout se gère à court terme aujourd'hui, a indiqué un chef d'entreprise; que ce soit dans l'entreprise ou dans la sphère politique, le temps manque et l'on traite donc d'abord ce qui est urgent. L'accueil est bien sûr que l'on se contente de traiter les conséquences des problèmes et pas les causes. En ne voulant pas perdre de temps à faire un constat approfondi du problème pour en chercher et en traiter les causes, on ne fait que générer une répétition permanente des mêmes problèmes, et donc, à long terme, une perte de temps et un gaspillage d'énergie.

La responsable d'une agence d'intérim a par exemple expliqué que, contrairement à ce qui est communément admis, le chômage ne provient pas toujours d'un manque d'offres d'emploi par rapport à la demande. Il y a des secteurs dans lesquels il y a du travail, mais pour lesquels on ne trouve pas ou peu de candidats. Elle a ainsi exprimé les difficultés qu'elle rencontre pour recruter dans le bâtiment et dans l'industrie, parce que ces secteurs, ou en tout cas les emplois proposés, qui sont des emplois manuels, sont dévalorisés aux yeux des jeunes. Dans

une société de l'image, du paraître et de l'argent, certains jeunes trouvent dégradant de travailler dans le bâtiment et préfèrent rester au chômage plutôt que d'accepter un emploi dans ce secteur. Il faut donc, a-t-elle indiqué, nuancer l'analyse qui est faite du chômage en France. Comme pour les autres domaines, il faut d'abord mettre les choses à plat, comprendre quels sont les véritables problèmes et d'où ils viennent, pour pouvoir apporter les réponses adéquates.

Par ailleurs, les hommes politiques, indépendamment de leurs idées et idéaux, ne font que passer, a relevé l'un des participants. Leurs projets ne sont programmés de façon viable que sur la durée de leur mandat, on ne peut ainsi pas conduire aujourd'hui une politique cohérente sur le long terme, avec de vraies idées citoyennes, des réformes de fond. Or on ne peut pas faire évoluer la société avec des projets ponctuels, il faut s'extraire du règne de l'urgence et du court terme pour définir une vision et la décliner en actions concrètes à court, moyen et long terme.

La question de l'urgence ne touche d'ailleurs pas que les entreprises et les hommes politiques, a remarqué un intervenant ; chaque individu dans sa sphère personnelle est également atteint par ce mal. Les Français, a-t-il ajouté, ne prennent plus le temps de se parler, de se connaître, de s'écouter, alors que la découverte d'autres personnes, d'autres points de vue, l'échange et le dialogue ne sont jamais une perte de temps. Le minimum de l'engagement citoyen c'est de donner du temps pour parler et pour écouter. Or une grande partie des Français ne donne pas ce minimum d'engagement.

Pourtant, la question du temps est une fausse excuse : il ne s'agit pas de temps mais juste de choix, le choix de ne pas avoir de temps pour l'engagement citoyen. Beaucoup de personnes disposent de beaucoup de temps, d'autant plus depuis la réduction du temps de travail, mais elles gardent ce temps pour elles plutôt que d'en consacrer une partie aux autres.

### Un désabusement général

Ce manque d'implication dans l'engagement civique, dans la relation aux autres, s'explique notamment par un désabusement général, ont indiqué plusieurs intervenants. *« Pour que la justice existe, comme dans tout jeu de société, il faut que les règles soient claires et connues par tous, que les tricheurs soient punis et que ceux qui jouent bien et respectent la règle gagnent. Or aujourd'hui les règles sont devenues trop complexes, inaccessibles aux citoyens et inapplicables. Elles ne sont plus à dimension humaine. Aussi, on joue de plus en plus à qui perd gagne : si on joue bien et que l'on respecte les règles, on se fait avoir, alors que les tricheurs, eux, gagnent sur tous les plans. »*

Ce constat désabusé a été partagé par une grande partie des participants. Pour certains, la situation est telle qu'ils estiment qu'il n'est pas possible de la faire évoluer. La seule solution pour sortir d'un système qui s'est progressivement perverti est, selon eux, de faire table rase de l'existant, d'essayer d'imaginer la société que l'on souhaite, et de formaliser ce projet de société dans le cadre d'une nouvelle Constitution.

Les participants ont été nombreux à faire le constat de ce sentiment général d'iniquité en France aujourd'hui. Beaucoup regrettent en particulier le fossé qui sépare en matière de justice les élites et les simples citoyens : *« Plus on monte dans la hiérarchie et moins on a de comptes à rendre. Le gouvernement prend ainsi des décisions parfois lourdes de conséquences pour le contribuable sans avoir de comptes à rendre à qui que ce soit, alors que parallèlement on exige des citoyens et des dirigeants d'entreprise comme de la sphère publique de rendre de plus en plus de comptes. »*

Les médias en mettant l'accent sur ce qui dysfonctionne dans la société entretiennent ce désabusement. À leur décharge, leurs choix de sujets ne sont que le reflet de ce qui fait de l'audience, de ce qui augmente les ventes, c'est-à-dire des attentes du public. Or le public dans sa grande majorité s'intéresse à ce qui relève de l'événementiel, de la crise, et non pas à ce qui fonctionne bien ou à des réflexions de fond. Les participants ont ainsi regretté que les Français en général, et les médias en particulier, tiennent un discours très négatif et très pessimiste sur leur pays et sur les Français eux-mêmes, alors que le tableau n'est pas si noir, que beaucoup de personnes s'engagent et mettent en place des choses très positives. Un chef d'entreprise a ainsi noté : *« Quand il y a un problème, les médias en parlent. Quand on trouve des solutions, personne n'en parle. On voit un reportage au journal de 20 heures sur une entreprise qui va licencier cent personnes, mais aucun journaliste ne se déplace pour comprendre comment on a réussi à créer ou à redresser une entreprise et à éviter des licenciements ou à créer des emplois. »*

### Une perte de sens de la valeur « travail »

L'assistance réunie à Château-Gontier a fait le constat d'une perte croissante du goût du travail. Cette évolution est sans doute liée au fait que beaucoup de personnes n'ont pas choisi leur travail ou en tout cas un travail qui leur convienne, soit parce qu'elles n'avaient pas le choix, soit parce qu'elles ont choisi les avantages liés à ce travail plutôt que la mission qui leur était proposée.

Or chaque métier comporte des contraintes. *« Si l'on aime son métier, on passe outre, mais si on ne l'aime pas, tous les inconvénients vous submergent et deviennent insupportables. »* Dans une société qui prône la recherche du plaisir, de la satisfaction immédiate, de la facilité dans tous les domaines (consommation, utilisation...), les contraintes inévitables liées au travail, quel qu'il soit, conduisent ainsi certains à un rejet du travail, que ce rejet soit symbolique – baisse de l'implication – ou concret – inscription au chômage ou au RMI sans véritable recherche d'emploi.

Une responsable d'agence d'intérim a ainsi indiqué qu'elle rencontrait beaucoup de personnes qui travaillaient six mois pour acquérir des droits puis restaient six mois au chômage en refusant toutes les propositions d'emploi parce qu'elles gagnent autant à rester chez eux en touchant les ASSEDIC. Indépendamment du système même de l'assurance chômage qui, du point de vue de cette intervenante et au regard de son expérience (certes non représentative de l'ensemble), devrait être revu, cet exemple témoigne de cette perte du goût du travail, de la volonté de s'épanouir (aussi) par le travail.

Plusieurs propositions ont été formulées pour pallier cette dérive. Certains ont proposé de développer et de valoriser le recours à l'apprentissage. *« Il ne faut pas attendre de tous les jeunes qu'ils fassent des études longues »,* a-t-il été dit à plusieurs reprises. Il faut donc communiquer sur le fait que la valeur d'un homme ou d'une femme n'est pas proportionnelle à la longueur des études qu'il ou elle a faites, que l'on peut réussir dans la vie et s'épanouir avec un métier manuel, que l'on ne peut aimer son travail que si on le choisit et pas si on choisit juste une fonction pour les avantages qui y sont liés. L'objectif de réussite au bac de 80 % d'une classe d'âge a d'ailleurs sans doute contribué, a-t-il été noté, à dévaloriser les activités manuelles vers lesquelles les jeunes peuvent être orientés dès le collège. Une intervenante qui participe à l'organisation, tous les deux ans, d'un forum des artisans dans lequel sont invités les élèves, pour qu'ils puissent découvrir les différents métiers, a indiqué que les parents venaient très peu, sans doute parce qu'ils ne souhaitent pas encourager leurs enfants à s'engager dans un métier manuel, du fait de cette dévalorisation culturelle.

Pour plusieurs intervenants, la revalorisation de la valeur travail est une clé fondamentale pour le développement de la performance du pays. C'est en effet en aimant son travail que l'on travaillera mieux, que l'entreprise ou l'administration sera plus performante, et donc que le pays sera plus performant.

Dans cette perspective, l'un des intervenants a proposé de multiplier les initiatives qui existent déjà et qui permettent d'ouvrir les jeunes sur l'extérieur, de faire entrer d'autres acteurs que les professeurs dans les écoles : des élus, des associations, des représentants des différents métiers. Il faut multiplier les échanges entre les jeunes et les entreprises et administrations dans tous les sens, ont affirmé plusieurs intervenants : que les jeunes aillent visiter des établissements, rencontrer des acteurs professionnels, que des professeurs aillent dans les entreprises pour mieux appréhender ce milieu. Un chef d'entreprise a raconté qu'une enseignante était venue pendant trois semaines dans son entreprise pour en comprendre le fonctionnement et qu'elle en avait été stupéfaite, que *« ce qu'elle avait vu ne correspondait pas du tout à l'image qu'elle en avait »*. Le Club des entrepreneurs a, dans le même esprit, édité un cédérom sur « la bibliothèque des métiers de Château-Gontier », qui présente cent treize métiers avec, à la fin de chaque descriptif, le nom et les coordonnées d'un professionnel qui s'est engagé à répondre à tous les jeunes qui le contacteront pour avoir des précisions. Il s'agit d'une action locale dont la multiplication peut créer plus d'échanges, de lien social et de performance. C'est le fait d'échanger qui permet de faire progresser chacun, de créer des liens et de faire évoluer la société vers plus de justice et plus de performance.

Il faut également que le travail soit le principal moyen de gagner de l'argent et de s'épanouir, et qu'il soit perçu comme tel, a proposé quelqu'un : *« Il ne faut pas que l'on puisse gagner plus d'argent en restant chez soi qu'en allant travailler. »*

Certains sont même allés jusqu'à dire que c'est le goût de l'effort qui tend à disparaître, dans le travail comme dans tous les domaines. Il semble que les individus ne veulent pas s'impliquer ni dans le travail, ni dans le monde

associatif, ni dans une quelconque forme d'engagement qui demanderait de faire un effort et de renoncer à ne s'occuper que de soi. Les jeux télévisés et plus encore les émissions de télé-réalité confirment les jeunes dans cette conception de la vie, dans laquelle on peut gagner beaucoup d'argent (et donc être heureux ?) sans faire d'efforts.

### **Définition de la performance**

Dans ce contexte, comment faire évoluer la société vers plus de justice et de performance ? L'assemblée réunie s'est surtout exprimée sur la dimension « performance ».

Les participants sont revenus à plusieurs reprises sur la définition de la performance. Un consensus s'est dégagé sur le fait que la performance ne peut être que relative à des objectifs. Avant de définir comment rendre la société plus performante, il convient donc d'abord que la société se fixe des objectifs dans lesquels elle peut, et chacun peut, se reconnaître.

Certains ont indiqué que notre République s'est déjà donné des objectifs à travers le préambule de la Constitution, la devise de la France – Liberté, Égalité, Fraternité – ou encore la Constitution elle-même.

Pour d'autres, ces textes représentent bien un socle de valeurs, mais ne constituent pas des objectifs opérationnels permettant de mesurer une performance. La performance se mesure, ont insisté certains, non pas de façon globale mais au cas par cas. Il faut donc préciser les objectifs.

« Pour qu'un problème soit résolu, il faut d'abord qu'il soit bien posé. Or, aujourd'hui, on tente d'apporter des réponses sans poser le problème », a indiqué l'un des participants, faisant ainsi apparaître une deuxième condition de performance : la capacité de la société à réaliser de façon collective et partagée des constats sur les enjeux importants avant de chercher à y apporter des réponses. Un autre intervenant a fait remarquer que le constat collectif préalable n'avait pas été fait sur les retraites, ni d'ailleurs sur le chômage. Les risques, si l'on ne réalise pas cette étape, sont d'une part le rejet par une grande partie des acteurs des solutions « trouvées », parce qu'ils n'étaient pas d'accord sur le constat préalable, et d'autre part une incapacité à imaginer des solutions nouvelles qui adressent les problèmes au fond. Là réside une troisième clé de performance : faire preuve d'innovation, d'inventivité, ne pas se contenter de reproduire toujours les mêmes solutions. Selon certains, la principale difficulté de la société réside aujourd'hui dans ce troisième point : être capable d'entendre toutes les informations, mais aussi toutes les idées et les propositions, sans parti pris.

La performance est trop souvent synonyme de quantité, a-t-il été dit par plusieurs personnes, alors qu'elle devrait être synonyme de qualité. Une société performante est donc, si l'on choisit cette seconde vision, une société qui sait générer de la qualité dans tous les domaines. Cela suppose une vision de ce que l'on souhaite à l'avenir, quelques repères et un mécanisme de participation qui permette de définir avec les citoyens comment décliner la vision en projets concrets.

Plusieurs intervenants ont insisté sur la nécessité d'associer les citoyens à la réflexion *a priori* sur la question du comment construire une société plus juste et plus performante. Les risques sont multiples si l'on continue à écarter les citoyens de la réflexion : qu'ils contestent de plus en plus les orientations choisies, soit *a priori* parce que n'ayant pas été consultés, soit par incompréhension parce que n'ayant pas réfléchi ; que les décisions prises ne soient pas appliquées ; que le mécontentement général aille croissant.

Si l'on prend le modèle de l'entreprise, a précisé un chef d'entreprise, à égalité de moyens et de champs de concurrence, l'entreprise la plus performante sera celle qui a des valeurs et qui sait gérer ses relations humaines. Car la performance se définit bien sûr à travers des chiffres (chiffre d'affaires, rentabilité, productivité...), mais aussi et surtout à travers et grâce à des hommes et des valeurs. Une entreprise performante est une entreprise qui sait fidéliser ses salariés, qui les respecte et qui est en retour respectée par eux, au sein de laquelle chacun souhaite faire le mieux possible pour faire progresser l'entreprise dans sa totalité.

### **Comment faire évoluer la société ?**

La présidente de la communauté de communes de Château-Gontier a rappelé que personne n'aime le changement ni ne veut le conduire, surtout quand il bouscule des intérêts particuliers. Les attentes des citoyens portent d'ailleurs généralement sur les conséquences, et non sur les causes. Les Français ont peur de la réforme, peur de perdre leurs acquis, or, « sans réformes, tout le monde perdra ».

Un consensus est apparu sur le fait que les principales clés de la réforme sont le développement de la citoyenneté et de l'engagement, une plus grande place pour les associations et, surtout, un développement des processus participatifs.

### ***Témoigner pour développer l'engagement***

Pour certains, la force du témoignage de ceux qui s'engagent peut permettre le développement de la citoyenneté et de l'engagement. Un intervenant a indiqué qu'il faudrait « *que chaque individu engagé devienne un militant de l'engagement au quotidien* ». Il faudrait organiser des témoignages dans les écoles, les lycées, tous les lieux où l'on peut trouver des jeunes, leur faire ressentir la passion de l'engagement et leur faire comprendre que lorsqu'on s'engage on reçoit dix fois plus que ce que l'on donne.

### ***Le rôle des associations***

Il faudrait, a indiqué l'un des participants, donner plus de poids aux associations, organiser leur prise de parole dans les médias, mais également dans la sphère politique. Les associations peuvent être un levier crucial pour la réforme dans la mesure où elles sont à la fois un corps intermédiaire entre les citoyens et les politiques et un vivier de citoyens engagés qui souhaitent faire progresser l'intérêt général. L'une des clés serait donc de resserrer le lien entre les politiques et les associations pour définir des projets optimisés et répondant réellement aux problèmes de fond de la société.

Cela suppose que les associations se fassent connaître et se fassent entendre. Un responsable associatif a ainsi insisté sur l'importance pour chaque association de s'impliquer dans un réseau local, régional ou national, qui permette de donner du poids à son discours et à ses propositions.

L'une des difficultés du monde associatif, a fait remarquer l'un des participants, est que ce sont toujours les mêmes individus qui s'engagent et qui, du coup, se retrouvent à la tête de plusieurs associations, et donc à l'origine des nouveaux mouvements. « *Le carriérisme associatif dénature l'engagement et la passion initiale.* » Par manque de relève par de nouveaux « engagés », certains, de plus en plus nombreux, en viennent à cumuler les mandats, à occuper des fonctions plus qu'à servir une cause et perdent ainsi progressivement l'énergie, l'enthousiasme, deviennent sans le vouloir des « fonctionnaires associatifs » au lieu d'être des missionnaires ou des entrepreneurs.

### ***La nécessité du dialogue, du débat, des processus participatifs***

Qu'il s'agisse de la complexité croissante des problèmes de société, du règne de l'urgence, de la perte de la valeur travail ou de la recherche de performance, les solutions proposées par les participants convergent toutes vers un développement du dialogue et des processus participatifs.

Un certain nombre de points positifs ont été relevés dans ce domaine : les 36 000 communes françaises sont des espaces de dialogue et de création de lien social, ont indiqué certains, plus de 500 000 Français s'y engagent comme conseillers municipaux, donnent des heures pour leurs concitoyens et débattent de l'intérêt général. Par ailleurs, il existe en France de multiples lieux de réflexion. Outre les conseils municipaux, les conseils et comités de quartier qui existent dans les grandes communes, les conseils économiques et sociaux régionaux, qui regroupent des représentants de la société civile, le Conseil économique et social national et l'ensemble des associations réunissent des personnes qui réfléchissent ensemble aux problèmes de société et aux moyens de faire évoluer cette société.

Le Sénat et l'Assemblée nationale sont aussi des lieux de réflexion, a fait remarquer un autre intervenant, et pourtant les constats qui y sont faits ne sont pas toujours partagés. Les travaux des conseils économiques et sociaux sont parfois repris par la sphère politique, mais cela demeure assez rare, comparativement à la somme de sujets qui y sont traités. Ce ne sont donc pas les lieux de réflexion qui manquent en France mais les mécanismes de partage des constats par le plus grand nombre. Ce même intervenant a proposé comme axe de solution sur cette dimension de développer la pratique du référendum, mais en se donnant les moyens de faire partager l'information avant de demander à la population de se prononcer sur une question, en organisant par exemple sur les thèmes importants de vastes campagnes d'information à travers les médias.

Une intervenante a indiqué qu'il existe un espace public obligatoire de débat et d'action sur la sphère sociale : le centre communal d'action sociale (CCAS) ; chaque mairie a en effet pour obligation d'en avoir un. Il faut les faire revivre et s'assurer qu'ils sont de vrais lieux d'échange et de participation sur des thèmes précis et concrets.

Un autre intervenant a répliqué que « *les CCAS n'[étaient] pas des lieux de débats mais des réunions d'une quinzaine de personnes autour d'une table* », représentatifs de ce que l'on nomme aujourd'hui des « espaces de dialogue » : une multitude de débats confinés, qui ont lieu au sein de petits cercles et dans lesquels le dialogue n'est absolument pas ouvert au grand public. Il faut donner la possibilité aux citoyens qui le souhaitent de venir parler, écouter, dialoguer. L'enjeu n'est pas de multiplier les lieux de réflexion mais d'organiser une réelle possibilité de participation pour tous les citoyens. Certains ne voudront pas venir mais chacun saura qu'il a la possibilité de le faire. Il s'agit donc d'inventer tout à la fois un processus de responsabilisation et de participation au repérage des informations et à l'identification de propositions innovantes dans lequel ne pas s'informer ou ne pas s'exprimer relèvera de la seule responsabilité individuelle.

Plusieurs participants ont souligné que le problème est que les Français, d'une manière générale, se plaignent du monde politique mais ne font pas l'effort d'aller participer, d'aller s'exprimer quand cela est possible : dans les associations, dans les conseils municipaux qui sont ouverts à tous, dans les conseils de quartier. Pour développer la participation, il faudrait faire mieux connaître le fonctionnement d'un système qui la rendrait possible, et surtout montrer que participer peut servir.

Certains ont par ailleurs indiqué qu'il faut s'astreindre à donner d'abord un petit rôle à chacun, lui montrer que son action a un impact et que c'est la somme de toutes les actions qui permet d'aboutir au résultat. Un intervenant a ainsi expliqué que dans le cadre de la jeune chambre économique à laquelle il adhère les participants sont réunis par mission, chacun apportant un peu, avec un socle commun de valeurs. C'est ce modèle qu'il convient, selon lui, de développer : se mettre d'accord sur des valeurs, sur une vision commune, et ensuite donner à chacun un rôle pour construire ensemble.

#### **La nécessité d'une vision**

Un constat a recueilli une large adhésion auprès de l'assemblée : la définition d'une vision est indispensable à la performance, car c'est elle qui donne de la cohérence aux choix et les rend lisibles par l'ensemble de la population. Certes, il faut ensuite décliner cette vision en stratégie, puis en tactique, puis en actions concrètes, dont on doit ensuite contrôler la mise en œuvre pour pouvoir s'améliorer en permanence. Mais, surtout, l'objet des élus, politiques ou associatifs, est de renvoyer à la société des questions et pas forcément des réponses, a indiqué une responsable associative. Ils doivent inviter les citoyens à venir réfléchir tout en acceptant que certains ne s'engagent jamais et restent spectateurs. L'important n'est pas la quantité de participants mais la qualité et, surtout, la possibilité pour chacun de venir dans la réflexion et/ou l'engagement s'il le souhaite.

#### **Synthèse**

Réformer la société nécessite de passer par trois étapes indispensables : se fixer des objectifs, réaliser un constat approfondi, imaginer des solutions nouvelles à travers des processus participatifs. L'enjeu de la réforme, dans notre société de plus en plus complexe, est donc d'organiser la participation des citoyens, de montrer à tous qu'il y a des possibilités pour s'engager et prendre la parole : les conseils municipaux, les jeunes chambres économiques, les conseils économiques et sociaux, les associations, le monde politique... Cela suppose d'ouvrir ces lieux à tous, d'inventer des méthodes pour qu'un plus grand nombre de personnes participent.

Il faut par ailleurs arriver à réformer notre pensée collective, sortir de la pensée de l'urgence et du court terme et redonner du sens à la valeur travail, au goût de l'effort.

Enfin, une réforme viable de la société suppose la définition d'une vision partagée et de valeurs communes.

1. Lois promulguées en 1982 dont l'objet est de redonner plus de place aux salariés dans l'entreprise, notamment à travers l'organisation de groupes d'expression, le développement des institutions représentatives du personnel et la négociation collective.

LA FRANCE  
VUE PAR LES ACTEURS  
ET OBSERVATEURS  
SOCIO-ÉCONOMIQUES



Les différentes études thématiques présentées dans la seconde partie du présent rapport ont conduit l'ODIS et les partenaires de la démarche à réaliser de nombreux entretiens individuels et de groupe avec des acteurs et observateurs des sphères économique, sociale, politique, associative et sportive. Afin de construire une vision transversale de l'ensemble des informations recueillies, quelques grands acteurs et observateurs ont été entendus à titre complémentaire selon la méthode des FAR (formation, accompagnement, recherche) :

Jimmy Anidjar,	vice-président d'Oracle France, Middle East & Africa.
Jean-Louis Beffa,	président de la compagnie Saint-Gobain.
Jacques Bernot,	médiateur de la République, directeur des études.
Thierry Bert,	directeur de l'Inspection générale des finances.
Jean-Claude Boucherat,	président du Conseil économique et social d'Île-de-France.
Michel Coquillion,	secrétaire général adjoint de la CFTC.
Michel Giraud,	président de la Fondation de la 2 <sup>e</sup> Chance.
Jean-Daniel Leroy,	directeur du Bureau international du travail France.
Colonel Daniel Ory,	ancien président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France.
Jean Parthenay,	secrétaire général du SYNDEAC (Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles).
Jean Peyrelevalde,	ancien président du Crédit lyonnais.
Alain Philippe,	président de la Fondation MACIF.
Paul Picard,	délégué général du CEGES (Conseil des entreprises et groupements de l'économie sociale).
Jean-Pierre Revoil,	directeur général de l'UNEDIC.
Yves Salesse,	président de la Fondation Copernic.
Jean-François Veysset,	vice-président de la CGPME.
Colonel Richard Vignon,	président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France.



## SOMMAIRE

---

### CONTEXTE

La place de la France dans le monde .....	p. 162
Les spécificités françaises .....	p. 162
Le contexte économique .....	p. 166

### ÉTAT SOCIAL DE LA FRANCE

La situation des « dirigés » .....	p. 168
La situation des dirigeants .....	p. 171
Le contrat social en péril .....	p. 174
Des périls multipliés .....	p. 179
Une conscience collective en émergence .....	p. 184

### AXES DE SOLUTIONS

Une évolution culturelle .....	p. 185
Construire la responsabilité collective : un nouveau contrat social .....	p. 186

CONCLUSION .....	p. 195
------------------	--------

## CONTEXTE

---

### ■ LA PLACE DE LA FRANCE DANS LE MONDE

La France semble un apporteur d'idées très fécond (Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg en 2002, Sommet du G8 à Évian en 2003...), mais sa faible capacité de financement limite sa capacité d'action sur le plan international. Les moyens d'action pour les programmes internationaux sont en effet aujourd'hui fédérés au niveau des groupes régionaux (Union européenne, Mercosur, ASEAN...) qui sont dotés par les différents pays qui les composent et qui regroupent donc les moyens les plus lourds.

Selon Jean-Daniel Leroy, directeur du bureau de l'Organisation internationale du travail en France, seuls les États-Unis conservent une capacité d'action forte. Ils sont la puissance dominante au plan international, aux plans technologique, militaire, monétaire, mais également au plan de l'aide au développement sous toutes ses formes.

L'Union européenne ne s'est pas encore imposée, car les grands « vieux » pays d'Europe n'ont pas encore défini leur vision de l'organisation du monde, voire de l'organisation de leur propre région. Le soutien de l'Union européenne est malgré tout, indique Jean-Daniel Leroy, indispensable à de nombreux programmes internationaux conduits par le Bureau international du travail, mais reste en deçà de l'aide américaine.

La France demeure cependant dynamique au plan international, notamment en termes d'actions en faveur de la démocratie sociale. Ainsi, par exemple, le Conseil économique et social français initie actuellement des conseils économiques et sociaux dans la zone israélo-palestinienne afin de contribuer à développer une démocratie sociale qui, à défaut de démocratie politique, peut constituer un pas important pour le rapprochement des peuples.

### ■ LES SPÉCIFICITÉS FRANÇAISES

#### **Les PME : principal levier de croissance et d'emploi**

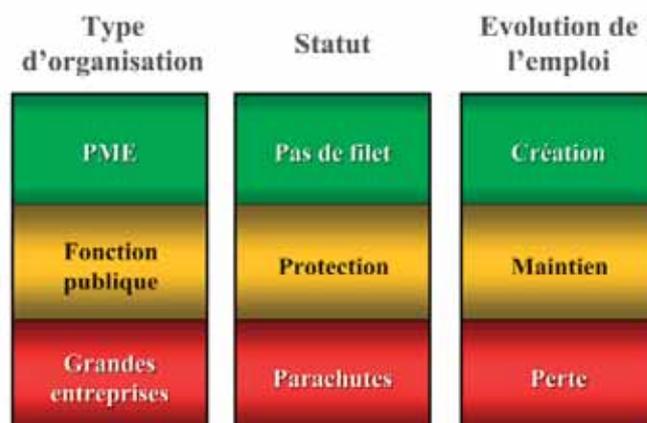
92,9 % des entreprises françaises ont moins de 10 salariés. 98,8 % ont moins de 50 salariés.

Dans les secteurs industrie, commerce et services (ICS), les PME (moins de 500 salariés) représentent 99 % des entreprises et emploient près de 89 % des salariés. Plus de la moitié des salariés du secteur ICS (52,9 %) sont même employés dans des entreprises de moins de 50 salariés (source : INSEE-UNEDIC).

Les PME représentent par ailleurs dans les secteurs industrie, commerce et services :

- 62 % du chiffre d'affaires ;
- 60 % de la valeur ajoutée ;
- 45 % des exportations ;
- 58 % des investissements.

Enfin, elles créent en moyenne plus d'emplois que les grandes entreprises, notamment depuis le ralentissement de la croissance de ces deux dernières années. Ainsi, le solde des effectifs (créations moins suppressions) des établissements de moins de 200 salariés entre 1981 et 2002 est positif de 2 050 921 salariés, alors que sur cette même période le solde des effectifs des établissements de 200 salariés et plus est négatif de 346 280 salariés (source : UNEDIC). Ce chiffre doit être relativisé, car il englobe dans les établissements de moins de 200 salariés certains établissements de grandes entreprises qui préfèrent s'organiser en petites structures, mais il donne malgré tout un ordre de grandeur. Sur le solde total, 62 % des emplois ont été créés dans des établissements de moins de 20 salariés.

*Statuts et création d'emploi*

Le tableau ci-dessus tend à montrer que la création d'emplois est d'autant plus forte que les acteurs ne bénéficient pas statutairement de protection de leur propre emploi.

**Les 35 heures**

La réduction de la durée du temps de travail hebdomadaire légal à 35 heures constitue également une spécificité française. Cette évolution structurelle a agi de façon différenciée sur le tissu économique français. Elle a parfois constitué un accélérateur de la modernisation des organisations à travers, notamment, l'évolution du mode de management : un grand nombre de dirigeants ont pris conscience de la nécessité et de l'intérêt du dialogue et des processus de concertation avec leurs salariés. Ainsi, l'activité économique a parfois été dynamisée par les innovations générées par la concertation. La clé de la réussite consistait dans ce cas à dépasser la contrainte en conduisant une véritable réflexion collective portant sur les raisons du service au client et la façon de rendre au mieux ce service, et non pas seulement à appliquer la loi comme on subit une contrainte. Ceux qui l'ont compris ont fait un pas de plus pour entrer dans l'ère de l'intelligence sociale, facteur plus que jamais indispensable de croissance économique face au changement permanent dû à la mondialisation et à l'accélération des échanges de biens et informations.

Cependant, si le dirigeant « participatif » a généralement mieux construit sur les plans économique et social la réduction du temps de travail, toutes les structures n'ont pas réussi leur réorganisation. Pour les plus grandes entreprises, la solution de facilité a consisté à externaliser la contrainte avec l'activité ; les plus petites, elles, ont parfois résolu le problème en rattrapant leur retard d'automatisation. En revanche, ceux qui manquaient de marge de manœuvre ont été déstabilisés. Sont notamment pénalisés les sous-traitants situés au bout de la chaîne de production ainsi que les organisations les plus petites et celles dont la part de main-d'œuvre dans la valeur ajoutée est forte.

Le principal lieu de création d'emploi (les PME) est le plus pénalisé. Par ailleurs, si la période de croissance qui a accompagné le passage aux 35 heures autorisait une certaine souplesse, le ralentissement économique en cours va engendrer une perte de marges de manœuvre : la contrainte du passage aux 35 heures sera d'autant plus difficile à gérer harmonieusement.

Un véritable bilan quant aux créations d'emplois, aux gains de productivité et de rentabilité dus aux 35 heures ne pourra être réalisé qu'avec plusieurs années de recul, le temps que les organisations se rodent et que l'on puisse distinguer les créations d'emplois véritablement dues aux 35 heures de celles liées à la croissance. Par ailleurs, le seuil d'employabilité risque de grandir avec le coût du travail : en effet, l'exigence d'efficacité

croît avec la nécessité de produire autant en moins de temps. Dans les plus grandes structures, les baisses, ou les « non-hausses » (gel des augmentations), de rémunération ne resteront pas longtemps acceptables par les salariés qui subissent l'annualisation de leur temps de travail. De plus, face à la contrainte, certains sont tentés d'entrer dans l'illégalité : l'économie parallèle risque de se développer. À ce titre, les prud'hommes et l'URSSAF sont des arbitres en puissance qui détiennent probablement quelques bombes à retardement. Utiliseront-ils toutes leurs capacités de contrôle et de sanction ?

Depuis le passage aux 35 heures, les rythmes de travail s'alignent sur les vacances scolaires : avec douze jours de congés payés en plus en moyenne, les salariés parviennent à prendre une semaine lors de chaque vacance scolaire en plus de leurs deux à trois semaines en été. Les cadres prennent ainsi de plus en plus souvent l'ensemble de leurs jours de réduction du temps de travail (JRTT). La réduction du temps de travail a de ce fait une incidence directe sur le chiffre d'affaires. À titre d'exemple, en octroyant douze jours de congés payés supplémentaires à ses 500 ingénieurs facturés à la journée, la société Oracle France perd mathématiquement 6 000 jours facturables. Même si ces jours facturables ne sont pas tous facturés, il s'agit malgré tout d'une perte sèche pour l'entreprise. Si dans le secteur industriel le passage aux 35 heures a parfois été bénéfique en termes de productivité et de performance, de nombreuses entreprises de services qui, comme Oracle, vendent principalement du temps-homme ont encore des difficultés à absorber le surcoût du travail et/ou la perte sèche de chiffre d'affaires.

Une préoccupation : la détérioration du lien social intraentreprise. Nous constatons une dégradation du sentiment d'appartenance à l'entreprise : lorsque l'accord de passage aux 35 heures repose sur un compromis non désiré, les salariés se replient sur la règle. La fonction l'emportant sur la mission, le salarié « missionnaire » se transforme alors souvent en « fonctionnaire ». Si le temps libéré est facteur potentiel d'épanouissement en dehors du lieu de travail, un surcroît de consumérisme (spectateur qui décide ou non d'adhérer aux projets plutôt qu'être acteur de leur définition), de repli sur soi et de mercenarisation est à craindre dans l'entreprise. Cependant, ceux qui aiment leur travail, ou dont l'éthique personnelle les pousse à faire toujours mieux, assument les responsabilités à la place de leurs collègues lorsque ces derniers cessent leur travail une fois le temps écoulé et non leur mission accomplie : ce qui était déjà parfois vrai pour les cadres vis-à-vis de leurs collaborateurs le devient pour les dirigeants face aux cadres défaillants. Le passage aux 35 heures agit comme un amplificateur des fractures : entre encadrement et direction ; entre le temps de travail des dirigeants et des salariés dans les petites structures ; entre salariés de statut et de date d'intégration différents dans l'entreprise ; entre grandes et petites entreprises ; entre secteur public bénéficiant de budgets accrus et secteur privé à contraintes constantes. Il constitue un nouveau paramètre renforçant la spirale négative, qui a commencé avec la crise des années soixante-dix : peu à peu, le lien des salariés à l'entreprise se délite, l'adhésion au projet de l'entreprise et la confiance dans les dirigeants s'amenuisent alors que le repli sur soi et le développement de comportements consuméristes s'accroissent.

### **La démocratie sociale en France : un système tripartite**

La démocratie sociale en France repose sur une sorte de Yalta social : depuis 1966, cinq centrales syndicales – CGT, CFDT, FO, CFTC et CGC – bénéficient d'une « *présomption irréfragable de représentativité* » (impossibilité juridique de récuser leur représentativité). Cela signifie que, quel que soit le nombre de leurs adhérents, quel que soit celui de leurs électeurs lors des consultations professionnelles, quelles que soient la branche, la profession ou l'entreprise, ces cinq organisations syndicales et leurs affiliés sont toujours considérées comme juridiquement représentatives des salariés.

Ce caractère irréfragable permet à ces cinq organisations de signer des conventions au niveau national, et dans les entreprises même si elles sont minoritaires. À la clé de ce privilège de négociation, il y a un privilège de cogestion : ces organisations sont les interlocuteurs des pouvoirs publics, jouent un rôle de gestionnaire de multiples organismes sociaux, siègent dans de nombreuses institutions à caractère économique, sanitaire ou social (hôpitaux, conseils économiques et sociaux...) et bénéficient d'une part des crédits de formation du ministère du Travail.

Jean-Daniel Leroy, directeur du bureau de l'Organisation internationale du travail en France, indique que la démocratie sociale repose ainsi aujourd'hui sur une représentativité faible des syndicats, excepté dans certains secteurs où le taux de syndicalisation est parfois plus le reflet d'une relation quasi marchande (« facilitateur » en matière de promotion, de mutation...) que d'une véritable adhésion aux valeurs et aux projets du syndicat.

Il y a quatre ans, la CGT et la CFDT ont proposé conjointement de supprimer la présomption irréfragable et de subordonner la validité d'un accord d'entreprise à la représentativité majoritaire du syndicat signataire. Mais ce projet de la règle majoritaire a été fragilisé par le dossier des retraites, qui a créé une fracture entre les deux organisations porteuses de la proposition. Malgré une représentativité très inégale de ces cinq organisations aujourd'hui, et le succès croissant d'autres organisations (l'UNSA a recueilli 4,99 % des voix du collègue salariés lors des élections prud'homales de décembre 2002), la présomption irréfragable demeure et constitue pour certains (la CFTC, la CGC et, dans une bien moindre mesure, FO) un paramètre important de préservation de leur rôle. Cette inertie spécifique au paysage syndical français rend difficile l'émergence de nouveaux arrivants défenseurs de nouvelles idées et ne favorise pas la modernisation de la démocratie sociale dans les entreprises.

Des changements au sein des différentes organisations syndicales laissent toutefois présager des évolutions à court ou moyen terme :

- le modernisme « tempéré » de Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT, réaffirmé lors du dernier congrès annuel de la confédération en mars 2003 ;
- le départ de Marc Blondel, secrétaire général de FO ;
- la posture de coopération de François Chérèque, secrétaire général de la CFDT, vis-à-vis du gouvernement : aller le plus loin possible dans la négociation sans se substituer aux pouvoirs publics.

#### Un retard culturel chronique en matière de déploiement de l'innovation

La France présente assez systématiquement un retard par rapport aux autres pays dans l'utilisation des innovations technologiques et la mise en place du changement. Elle arrive cependant généralement à rattraper progressivement ce retard, mais reste, du fait de ce « retard à l'allumage », toujours un peu en décalage par rapport aux autres pays. C'est le syndrome de la « raquette de hockey ».

Les Français en général, du fait de leur culture et de leur éducation, ont besoin d'avoir une vision systémique globale avant de décider de quoi que ce soit. À l'inverse, les Anglo-Saxons sont de manière générale capables de prendre une décision pour régler rapidement un problème ciblé, même si cette décision est imparfaite, qu'ils ne maîtrisent pas totalement ses implications à long terme ou qu'ils n'aient pas une vision précise de l'ensemble du problème.

Malgré ces « retards à l'allumage », la France demeure performante par rapport aux autres pays, car elle compense par un surtravail des cadres. Il y a en effet en France une culture des heures supplémentaires pour les cadres : ils sont très sollicités et eux-mêmes estiment qu'ils se doivent, en tant que cadres, de quitter leur bureau après le reste du personnel. Cette culture est spécifiquement française. Cette surénergie des cadres permet de rattraper le temps perdu dans les phases initiales des projets. Dans d'autres pays, en Grande-Bretagne ou en Allemagne, par exemple, où les

nouvelles technologies ont été implantées et développées très rapidement, les cadres quittent souvent le bureau en même temps que le reste du personnel, sans aucune forme de complexe.

Le passage aux 35 heures risque cependant de mettre en péril ce joker et la sûreté qu'il apporte, car les cadres français, s'ils continuent à faire de longues journées de travail, « osent » prendre leurs jours de congés RTT et réduisent ainsi leur temps de travail global. Ainsi, le temps perdu dans les phases initiales pourra ne plus être rattrapé.



## ■ LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE

### Perte d'emploi industriel

Selon les chiffres officiels du ministère de l'Industrie, chaque trimestre voit disparaître 20 000 emplois industriels. Cette baisse de l'emploi dans l'industrie n'est pas nouvelle, mais jusqu'à présent les créations d'emplois dans les services et le commerce compensaient cette hémorragie. Ce rééquilibrage s'est ralenti ces dernières années. Ainsi, dans son rapport annuel pour 2002, Jean-Claude Trichet, gouverneur de la Banque de France, note que l'an dernier « 61 200 emplois ont été créés contre 231 000 en 2001 et 570 600 en 2000 ».

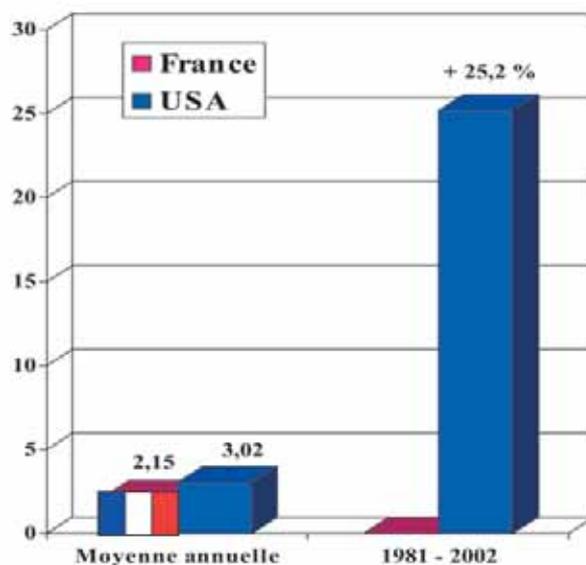
Jean-Claude Boucherat, président du Conseil économique et social d'Île-de-France, explique que la désindustrialisation de l'Île-de-France, comme du reste du pays, constitue le point de départ d'une spirale négative. En effet, la fuite des industries provoque une perte de revenus pour la région et diminue donc sa capacité à financer des infrastructures. Ayant moins de revenus, la région se trouve contrainte d'augmenter la fiscalité locale et de réduire ses investissements, notamment en infrastructures de transports. Or la moindre qualité du réseau des transports, une fiscalité et un coût du foncier plus importants sont justement les éléments qui dissuadent les industries de venir s'installer dans la région, donc dans le pays si l'on raisonne au niveau européen.

Le fait que l'Île-de-France fasse appel aux aides européennes depuis l'an 2000 semble indiquer que, bien que bénéficiant de la centralisation du tissu économique français, la région ne réussit plus à constituer un moteur de développement.

### Différentiel de croissance cumulé avec les États-Unis

Depuis 1981, le PIB a progressé en moyenne de 3,02 % par an aux États-Unis, et de 2,15 % seulement en France<sup>1</sup>, soit un différentiel de croissance de 25,2 % sur vingt ans ! L'écart se creuse. Il faut comprendre les causes de cette situation et définir les moyens qui permettraient à la France de se replacer dans une spirale dynamique.

### *Différentiel de croissance cumulé France - USA sur 20 ans...*



### Les risques de contraction économique

Le marché de l'emploi compte aujourd'hui 2,6 millions d'ayants droit. Parallèlement, plusieurs secteurs d'activité connaissent d'importantes difficultés de recrutement : 80 % des entreprises du bâtiment, 25 % des entreprises de l'industrie et l'ensemble des métiers de bouche.

Le taux de chômage se monte en moyenne à 9,5 % en 2003 et sera probablement de l'ordre de 10 % en 2004. Indépendamment des prévisions sur la conjoncture économique, le départ en retraite de la génération du baby-boom entraînera mathématiquement dès 2006 une diminution du nombre d'acteurs présents sur le marché de l'emploi, et donc une baisse du nombre d'actifs et une baisse du nombre de chômeurs. À niveau d'emploi égal, Jean-Pierre Revoil, directeur de l'UNEDIC, indique que l'on peut donc prévoir une baisse du taux de chômage dès 2006, qui se prolongera puisqu'un tiers des salariés vont partir en retraite d'ici 2010. Selon le point de vue de Jean-François Veysset, vice-président de la CGPME, ce bouleversement démographique constitue soit le point de départ d'une spirale négative de l'activité économique, soit une opportunité de changement de l'approche du monde du travail.

Jean-Pierre Revoil dresse ainsi le tableau des risques encourus : la diminution du nombre d'actifs liée aux départs en retraite peut, si aucune évolution ne vient accroître la productivité, diminuer le niveau de production de richesses. Par ailleurs, cette baisse du nombre d'actifs entraînera une réduction de la consommation. Ainsi, avec les décreuses concomitantes de la production et de la consommation, c'est donc à une contraction économique de la société que nous risquons d'aboutir.

Par ailleurs, la France vit depuis les années soixante-dix un bouleversement de ses valeurs traditionnelles et repères éthiques. Au cours des trente dernières années, on constate ainsi un écart accru entre les salaires de base, assortis d'une garantie chômage de moins en moins importante, et les « sursalaires » des grands patrons, souvent liés à des « parachutes dorés » déconnectés des résultats de leur entreprise. Ce décalage constitue un risque élevé de perte de repères pour les individus. Le ressenti d'un traitement institutionnel non équitable peut engendrer le rejet du système économique et politique, et constitue une source de repli sur soi et de perte de citoyenneté.

L'évolution de la cellule familiale constitue un autre facteur de bouleversement culturel. Sur 3 enfants, 1 est issu de parents divorcés, 1 de parents non mariés et 1 seulement de parents mariés. De plus, alors que jusqu'à la fin des années soixante-dix les jeunes souhaitaient avant tout quitter au plus vite le foyer familial, émerge depuis une nouvelle catégorie de jeunes adultes qui restent très tard chez leurs parents, dans un environnement plus sécurisant et stable.

Il semble donc que dans la sphère familiale, comme dans la sphère du travail, le repli sur soi et le besoin de sécurité soient de plus en plus prégnants. Malheureusement, le besoin de sécurité est antinomique avec l'esprit d'entreprise, la prise de risque. Or, dans la perspective d'une contraction économique dans les prochaines années, seuls la capacité d'innovation, l'esprit d'entreprise et le goût du travail peuvent éviter le marasme économique.

Jean-Pierre Revoil fait à ce propos un constat peu optimiste car, dit-il, de plus en plus de chercheurs d'emploi, même s'il s'agit pour l'instant d'une tendance minoritaire, baissent les bras face au chômage. Il en va de même pour certains salariés qui considèrent leur travail uniquement comme une contrainte, n'y trouvent aucune autre satisfaction que la rémunération et déploient toute leur énergie et leur enthousiasme pour des centres d'intérêt extérieurs à l'entreprise. Leur motivation n'est parfois même plus le montant du salaire et la volonté de gagner plus mais seulement la sécurité de l'emploi. Dans cette configuration défensive, le besoin des salariés d'acquérir des compétences complémentaires se réduit au risque de perdre en employabilité.

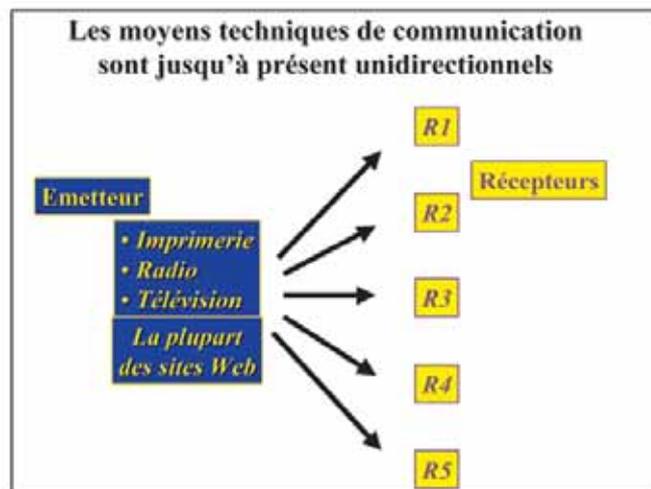
Liée à la contraction économique et à la compétition internationale, cette perte d'employabilité supposera d'aller chercher ailleurs les savoir-faire, et donc de faire appel à l'immigration si l'on tient à maintenir le niveau d'activité. Or, lors de changements rapides, le risque existe non seulement de faible intégration des populations immigrées par le pays d'accueil, mais aussi de repli des personnes issues de l'immigration dans le communautarisme. La solution serait, selon Jean-Pierre Revoil, de reconstruire l'adhésion à la marche de l'entreprise, de réaffirmer des valeurs dans l'entreprise et dans la société, et de reconstruire la responsabilité individuelle et collective, en organisant la participation des citoyens et des salariés et en retrouvant des valeurs éthiques.

Selon un autre angle, on peut considérer que la vague de départs à la retraite qui se profile va constituer une opportunité de changement. C'est le point de vue de Jean-François Veysset, qui indique que, face à ce vide

démographique annoncé dans les entreprises dans les dix prochaines années, soit les acteurs présents sauront se saisir des opportunités pour se révéler, soit, la nature ayant horreur du vide, ce sont des acteurs extérieurs qui viendront prendre les places, ce qui serait le signe du déclin de la société française.

Le taux de natalité, plus important que dans les autres pays européens, que l'on connaît aujourd'hui en France peut être une issue. Par ailleurs, l'élargissement de l'Europe constitue une chance importante de rebond économique. Le Portugal et l'Espagne ont ainsi, certes, largement bénéficié de subventions financées en grande partie par la France à travers l'Europe, mais sont aujourd'hui de très bons clients pour les entreprises françaises. Il est probable que les nouveaux pays européens pourront eux aussi constituer un nouveau marché sur lequel la France pourra se positionner.

## ÉTAT SOCIAL DE LA FRANCE



Cet environnement structurel a engendré le seul mode de gouvernance qui lui convienne : le dirigeant doit savoir quel message diffuser. Il doit donc être un « sachant » qui décide puis fait connaître et, dans le meilleur des cas, explique ses décisions. Il lui faut alors savoir communiquer pour les présenter sous leur meilleur jour au corps social qu'il conduit.



### ■ LA SITUATION DES « DIRIGÉS »

L'ère de la « communication » telle que nous la connaissons montre ses limites.

Depuis la naissance de l'imprimerie, en 1492, et jusqu'à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, les moyens techniques de communication permettent de répandre rapidement une information sans autoriser le récepteur à répondre à l'émetteur. Celui qui sait accéder aux moyens de communication peut diffuser une information sans être contredit : seul ce type d'acteur détient le pouvoir de peser sur les événements. Les autres n'ont pas d'influence.

La gouvernance traditionnelle n'est pas pourvue de moyens structurels d'écoute du corps social autrement que par la technique des sondages. Certes, il est ardu d'organiser un raisonnement collectif reposant sur un échange ordonné d'informations entre un grand nombre d'acteurs. Les expérimentations d'un débat structuré incluant plus de quelques dizaines de personnes n'ont donc pas encore eu lieu. Aussi, personne ne maîtrise encore des processus de dialogue et de réflexion collective. Ainsi, les méthodes actuelles d'élaboration de la pensée critique et réfléchie n'étant pas

adaptées à des groupes de taille supérieure à celle des comités et commissions, la qualité du débat public s'en ressent. Le dialogue et l'échange étant impossibles, le dirigeant « sachant » n'a d'autre choix que de continuer à affirmer ses décisions et les imposer à des « dirigés » qui restent sans réel accès au pouvoir. La méfiance généralisée entre dirigeants et dirigés provient du manque de maîtrise de cette dimension nouvelle. En effet, cela fait courir le risque d'un



double éloignement : entre dirigeants et « dirigés », mais aussi entre « dirigés » d'un même niveau hiérarchique entre eux. En pratique, hormis leur entourage personnel, et sauf à détenir une faculté à se faire et à conserver des relations personnelles, ces derniers n'ont que très peu de possibilités d'expression pour contribuer en toute sérénité à préparer des décisions qui les concernent à long terme. Le repli sur soi et la perte de respect mutuel que l'on constate à l'école, dans la famille ou sur la route sont le produit de cette incapacité collective à se placer à l'écoute d'autrui. Ainsi, les acteurs peuvent être conduits soit à réduire leurs préoccupations à ce qui est vital pour eux et à ce à quoi ils peuvent mesurer leur influence, soit à

préserver et à conquérir de nouveaux avantages. Car temps, énergie et force étant nécessaires pour intervenir, il faut que leurs intérêts particuliers soient en danger pour qu'ils se mobilisent et s'organisent. Leur intervention consiste alors à s'opposer.

Dans ce contexte de repli sur soi, l'information circule néanmoins de plus en plus vite. Le risque existe qu'elle soit dramatisée par manque de repères et de recul.

Trois éléments sont ressentis comme facteurs d'inquiétude grandissante : la fracture sociale, qui ne semble pas se résorber mais se renforcer avec la paupérisation annoncée des retraites des classes moyennes ; les gaspillages mis au grand jour, au sommet desquels se situent les sagas hypercoûteuses telles que les épopées de Vivendi Universal ou du Crédit lyonnais, dont la facture s'alourdit encore fin 2003 d'une amende de 750 millions de dollars américains ; l'intégrisme religieux, qui est vécu comme une agression générale, même s'il reste très marginal en France.

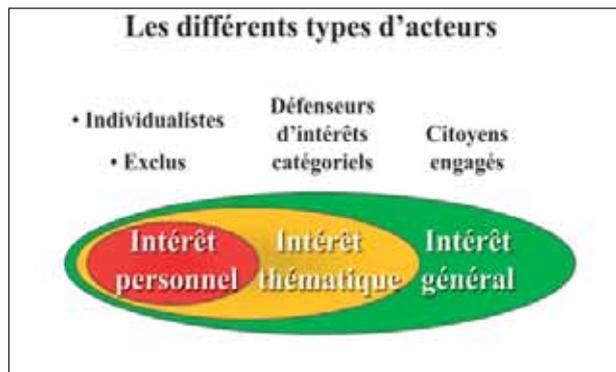


Les médias, dont l'une des activités consiste à couvrir l'actualité, amplifient les problèmes en les plaçant sous leur loupe inévitablement grossissante. L'urgence et la nécessité de montrer des images les conduisent en effet à se focaliser sur l'événement, plus souvent fait par l'accident, l'incendie et le drame que par la découverte et l'innovation dont les impacts positifs ne sont montrables et vérifiables qu'à terme.

Outre cette actualité événementielle rarement positive, le citoyen se trouve seul face à une administration qui peut se révéler lente et faillible. En effet, l'énorme majorité (80 %) des dossiers

dont est saisi le médiateur de la République se solde par la reconnaissance d'une erreur administrative à l'encontre d'un citoyen. Par ailleurs, les réformes successives génèrent un empilement de textes parfois contradictoires ; cela entraîne des disparités dans le traitement des cas individuels.

Le citoyen ressentant une injustice ou un manquement de respect à ses droits ou à ce qui lui paraît juste peut parfois se sentir abandonné par l'État et incompris par la société. Plus grave : il s'ensuit alors un doute vis-à-vis de la République et de ses valeurs.

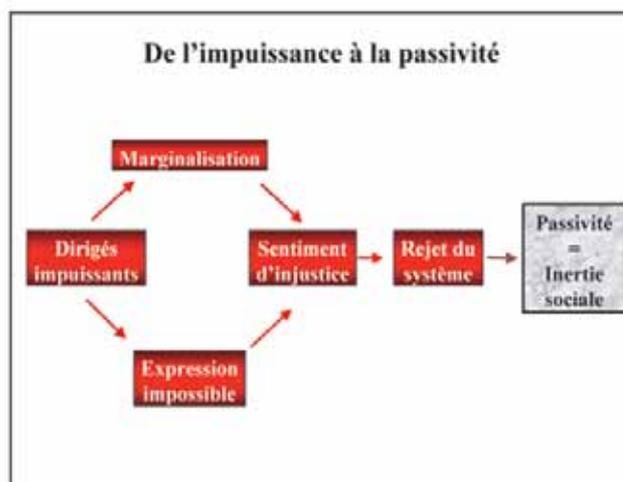


Lorsque l'impression s'installe que le système verse dans l'iniquité, ceux de nos concitoyens qui sont exclus n'ont d'autre choix que de parer au plus pressé et défendre leurs intérêts. Les individualistes ont trouvé là leur prétexte pour, à leur tour, ne plus se préoccuper que de leurs intérêts particuliers et se désintéresser également du collectif. S'ils sont dotés d'une capacité de nuisance médiatique, qu'ils soient isolés ou regroupés, la pression qu'ils exercent sur l'élection, ou dont les candidats savent qu'ils peuvent l'exercer, suffit parfois à les protéger de toute réforme menaçant leur situation personnelle.

Certains acteurs ne sont pas mus exclusivement par leurs propres intérêts particuliers mais par une cause qu'ils font leur. Vingt et un millions de nos concitoyens sont engagés dans le monde associatif. Certes, près de la moitié des associations sujettes à la loi 1901 relèvent du domaine sportif. Parmi les autres, certaines portent une bannière qui, sous couvert d'intérêt général, défend en réalité souvent un raisonnement qui n'intègre que les arguments de leurs clients, et dont les conclusions ne peuvent donc qu'être partiales et excluantes de certaines parties prenantes. La puissance de ces acteurs dépend de la qualité de la structure de leur organisation, laquelle provient directement des moyens alloués par les intérêts qu'elle défend. Plus les intérêts en jeu sont importants, plus les moyens sont conséquents. Ainsi, par exemple, Greenpeace appelant au boycott de Shell pour son projet de couler sa plate-forme Brent Spar en mer du Nord en surestimant 166 fois la quantité de déchets radioactifs et de brut qu'elle contenait (30 tonnes, contre les 5 000 tonnes annoncées!). Les excuses de Greenpeace ne pouvaient en aucun cas rattraper la clientèle perdue (entre un tiers et la moitié de sa clientèle en Allemagne et en Angleterre pendant la crise). Inversement, les intérêts géostratégiques pétroliers américains ont pu induire que l'Irak n'est pas fréquentable et mener Colin Powell, le secrétaire d'État américain, à affirmer la présence dans ce pays d'armes de destruction massive en séance plénière de l'ONU malgré les conclusions contraires des travaux des inspecteurs onusiens. Mais,

certainement, tous les acteurs ne déploient pas leur capacité de nuisance pour faire prévaloir leurs opinions et intérêts.

Certains citoyens dépassent la défense d'une seule cause et parviennent à rester engagés dans la recherche de l'intérêt général. Cela suppose toutefois une bonne dose d'énergie et de volonté face à de puissantes machines conçues et animées pour la conquête. En effet, la tentation est grande de rester passif lorsque l'on se sent impuissant face à un système qui ne prévoit pas de possibilités de contre-argumentations sereines pour les minorités et les plus faibles ou pour les acteurs les plus faibles ou bénéficiant ponctuellement de moins d'appuis et relais d'opinion.

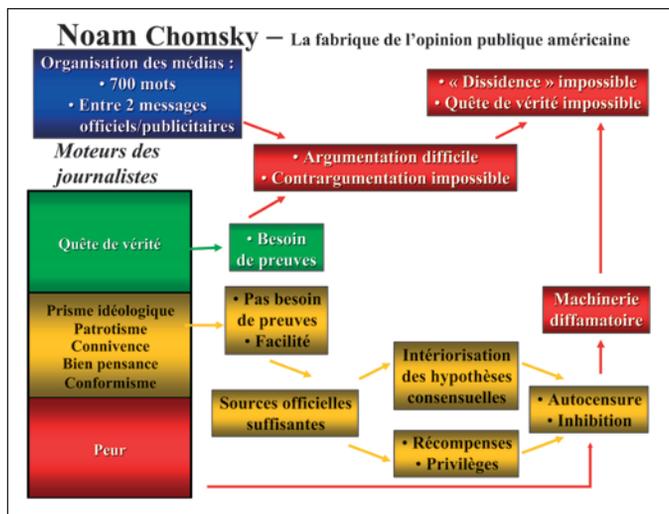


En outre, comment ne pas se sentir marginalisé lorsque l'on ne se sent pas entendu? Le sentiment d'injustice qui s'ensuit peut alors conduire au rejet du système dans son ensemble, lequel fait alors face à des acteurs qui ne veulent plus le suivre. Cet enchaînement engendre une inertie sociale. Ainsi, ceux qui ne peuvent pas participer à la réflexion sont en position de bloquer les décisions et leur mise en œuvre. Les « bloqués » deviennent des « bloquants ».

### ■ LA SITUATION DES DIRIGEANTS

Face à cette inertie sociale, quelles sont les marges de manœuvre de ceux qui sont aux commandes?

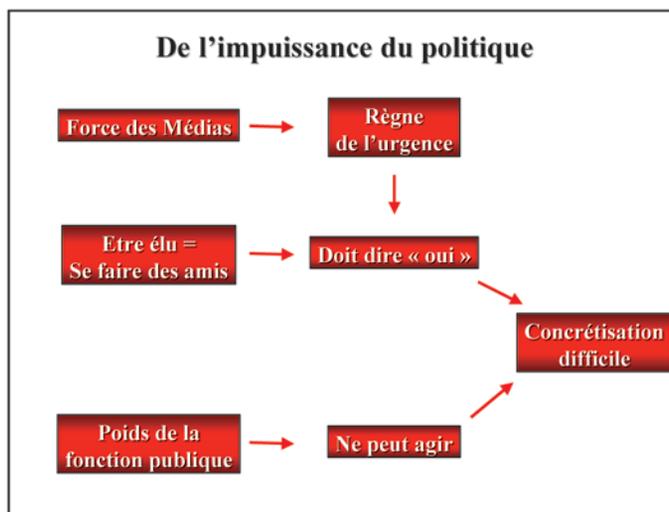
Tout d'abord, les médias. Reprenons la description par Noam Chomsky dans *La Fabrique de l'opinion publique américaine*. La quête de la vérité impose de présenter des preuves. Or, comment livrer un raisonnement précis et argumenté dans le format habituel, voire en quelques centaines de mots? À ce problème de manque de temps et d'espace



s'ajoute le fait que les journalistes, même s'ils en ont moins que le commun des mortels, ont le droit d'avoir des travers : prisme idéologique, conformisme, connivence, bien-pensance, patriotisme... Dans l'urgence du quotidien, personne n'étant omniscient, la tendance est alors de faire une dissertation sur la base de l'information façonnée par les services de communication des entreprises ou des élus, sans toujours chercher à les vérifier. Ne pas trop creuser n'est pas sans intérêt : en effet, rejeter une information préfabriquée revient à prendre le risque de voir se tarir la source de faits qui l'a produite tout en perdant l'accès aux déjeuners, voyages officiels et autres privilèges accordés à ceux qui ont le mieux « renvoyé l'ascenseur ».

Avec le temps, goutte à goutte, en découlent l'intériorisation des hypothèses consensuelles et l'appropriation de l'argumentation, qui engendrent une certaine autocensure, y compris lorsqu'elle n'est pas consciemment dictée par la peur de ce qui peut arriver à ceux qui dérangent. L'inhibition collective peut ainsi aisément induire une machinerie diffamatoire à l'encontre de ceux qui n'ont pas accès aux médias en diffusant des informations non vérifiées et non contredites. Ce d'autant que, nous l'avons vu plus haut, la contre-

argumentation est impossible entre deux messages publicitaires, sauf à être considéré par l'un des grands médias comme faisant partie de ceux qui, suffisamment reconnus par le public, peuvent garantir l'Audimat. Or, pour être reconnu, il faut être connu, ce qui suppose d'avoir déjà accès aux médias. Ainsi, par exemple, il faut être président du Conseil supérieur de l'audiovisuel pour avoir accès au journal de 20 heures des grandes chaînes nationales de télévision afin de contrer une rumeur. Seules quelques dizaines de personnes partageaient l'information que l'ancien maire de Toulouse est venu démentir



devant dix millions de téléspectateurs. Bien que ces personnes se seraient certainement abstenues de diffuser une information qu'elles ne pouvaient vérifier, elles auraient néanmoins assurément frappé d'ostracisme le sujet en le rayant de leurs carnets d'adresses des personnes fréquentables et dont on peut demander et reproduire l'avis en gros titres. S'il n'était pas intervenu, Dominique Baudis aurait été oublié de la scène médiatique et évincé du paysage politique sans que le public sache jamais pourquoi. C'est ce qui arrive chaque jour à ceux qui ne sont pas en mesure de gérer leurs liens avec les relais d'opinion

Cette machine à broyer des analyses et des personnes s'impose à tous les acteurs du débat public comme aux journalistes eux-mêmes. L'événement visible par le plus grand nombre, et montrable par l'image, l'emporte sur l'analyse et les signaux faibles peu visualisables, mais par lesquels débent pourtant tous les phénomènes nouveaux. Plutôt que les causes des problèmes, chacun est donc amené à traiter les conséquences spectaculaires lorsqu'elles apparaissent. Il est plus rapide, plus attractif, moins coûteux et moins hasardeux de montrer des avions qui font s'effondrer des tours que de tenter une présentation des racines historiques, religieuses, économiques, géopolitiques et sociologiques des motivations des pilotes et de ceux qui les soutiennent. L'émotion et la compassion attirent nos âmes sensibles, tandis que les raisonnements ne sont jamais entièrement aboutis mais restent toujours perfectibles pour les esprits critiques et avisés. Ainsi, l'empilement des effets les plus frappants les uns sur les autres conduit au règne des sensations et de l'urgence et accroît la difficulté d'aborder les questions de fond.

Qu'en est-il de l'impact de cet enchaînement mode de gouvernance-citoyens-médias sur la sphère politique ? Tout acteur politique souhaite être élu puis réélu, à quelques rares exceptions près. Pour l'emporter, le candidat doit donc ne pas décevoir les attentes de ses électeurs, même s'il sait qu'elles peuvent ne pas être motivées autrement que par des intérêts particuliers. Comment concilier des intérêts divergents sans avoir le temps nécessaire pour forger une vision qui les transcende ? Comment donner des réponses positives à des demandes antagonistes ? Cela suppose de savoir tisser un réseau le plus large possible de liens reposant sur l'amitié plus que sur des questions qui hypothèquent l'avenir, ou bien de formuler une réponse une fois pour toutes sur la base de laquelle se faire des amis et soutiens, et ne plus en changer sous peine d'avoir à changer d'amis. Or les personnes à qui l'on s'opposait hier soutiennent aujourd'hui les concurrents : elles n'envisagent pas de changer de camp. Ajoutons que la démocratie correspond à une succession de concours dans lesquels il n'y a qu'un seul gagnant à chaque étape, et non à un examen en fin de cursus qui note les candidats indépendamment les uns des autres. Bien sûr, nous savons tous que les partis politiques luttent entre eux pour gagner les élections, tout comme les syndicats pour les élections professionnelles et prud'homales. Mais il en va de même à l'intérieur de ces différents corps : pour conquérir le pouvoir au sein d'une organisation, y compris une entreprise, il faut l'emporter sur tous les autres prétendants. La soif de pouvoir induit des luttes, chausse-trapes et ruses entre membres de bien nombreux comités de direction. Ainsi, l'acteur politique est pris dans les rets de ses clients et les jeux de relations un peu plus entrecroisées à chaque niveau franchi. Chaque changement recèle de nouveaux pièges s'ajoutant aux précédents, et donc toujours plus complexes. Aussi vaut-il mieux éviter les mouvements non coordonnés avec ses réseaux. Ainsi, l'acteur visionnaire sait ce qu'il faut faire sans pouvoir le dire. Décalé de son corps social car en avance sur lui, il doit se plier à l'exercice de l'art du mot à double sens et de la formule qui crée l'événement, même si cela l'éloigne des enjeux qu'il estime lui-même importants.

Face à l'effervescence superficielle liée aux dominos relationnels, la fonction publique reste durable : elle peut tempérer l'urgence et l'agitation et ainsi modérer les risques d'erreurs. Mais elle induit un autre piège qui peut aller jusqu'à interdire au ministre d'agir sans son accord. Ainsi, par exemple, la plupart des ministres ne sauraient choisir leur directeur de cabinet sans l'agrément des directeurs des administrations centrales de leur ministère. Cela s'explique par la nécessité pour ces derniers d'avoir un connaisseur pour chef d'orchestre, mais implique souvent qu'ils le choisissent eux-mêmes, voire parmi eux. Ainsi liés, les hauts fonctionnaires et le directeur de cabinet, qui préparent les dossiers et les décisions du ministre, détiennent un pouvoir d'influence considérable. Aussi, la faculté du ministre à déployer une fois élu ce qu'il a proposé aux électeurs pendant la campagne est soumise au veto de la fonction publique. Cela ne peut que réduire les marges de manœuvre et contrarier la capacité d'action de l'acteur politique.

La probabilité est alors renforcée que l'élu ne puisse concrétiser ses promesses.

Ainsi, plusieurs types de profils sont exclus du champ politique : le *visionnaire*, que peu d'électeurs prennent le temps d'écouter et qui n'a donc que peu de chances de convaincre ; le *sincère* qui perd des électeurs à chaque

fois qu'il dit non ; le *chercheur*, qui déstabilise tout le monde en pointant la part de responsabilité de chacun ; le *dialecticien*, qui associe tout le monde à sa réflexion et effraie ceux qui ont besoin d'être rassurés en montrant qu'il n'est pas omniscient. Dans l'arène politique, seul peut réussir celui qui, en bon *conciliateur*, sait en apparence concilier l'inconciliable et faire avaler la couleuvre de l'attente insatisfaite et de la promesse non tenue, et en *pragmatique réaliste* est capable de se résoudre à ne pas pouvoir résoudre les problèmes. Ainsi, obtenir des sièges politiques par l'élection repose pour partie sur une volonté et une faculté élevées d'obtenir des postes et les attributs du pouvoir. Mais quel est le lien entre la capacité à faire carrière et la capacité à former un diagnostic, forger une vision pour le collectif et avoir le courage de la porter ? Assurément l'une n'exclut pas l'autre. Mais il n'y a pas d'existence possible sans la première : cette dernière est donc bien secondaire dans le système politique comme dans tout corps social. La gestion de sa carrière et de son ambition personnelle l'emporte sur la capacité à gérer l'ambition pour le collectif.

Or, si c'est la recherche de la fonction, du statut et des avantages afférents qui forment le principal moteur dans le monde politique, lequel constitue le phare de la société républicaine, il est légitime que le modèle qu'il constitue se diffuse dans les autres sphères de la société : économique, sociale, publique, associative...



Bien sûr, il est normal que les organisations aient mis en place des processus de sélection identifiant les personnes qui, désirant le plus la place, sont prêtes aux sacrifices que son obtention exige. Nous pouvons penser que ceux-là feront logiquement le plus d'efforts pour mener à bien leur mission. Un problème surgit toutefois lorsque l'acteur choisit sa profession sans en avoir la vocation mais parce qu'elle lui semble pouvoir lui procurer les avantages financiers et d'image qu'il convoite. Le risque est en effet alors qu'il consacre moins d'énergie à assumer sans arrière-pensées ni calculs la réalisation des travaux qui lui sont confiés qu'il n'a mis en vigueur et d'intelligence à conquérir le poste et n'en mettra à le conserver.

L'incidence est considérable d'un processus de sélection reposant sur la capacité de conciliation pragmatique plutôt que sur la capacité à chercher avec sincérité l'intérêt général. Une cascade d'impacts se produit aux plans individuel et collectif si l'on ne s'assure pas partout que les meilleures compétences et les meilleures idées ne se voient pas placées aux plus grandes responsabilités. Le collectif prend le risque de paraître arbitraire en n'accordant pas, à juste titre, les récompenses à ceux le servant le mieux et en apparaissant alors incapable de faire fonctionner correctement l'ascenseur social, ce qui ne peut que produire désabusement et désintérêt pour le collectif. Ainsi, l'action peut être non seulement moins bien décidée, mais aussi moins menée car moins bien acceptée par les acteurs sur le terrain. Or, lorsque la performance du collectif baisse, l'autorité du pilote faiblit. Il en découle des difficultés économiques et sociales pour le dirigeant comme pour le collectif qu'il n'a pas su conduire au succès.

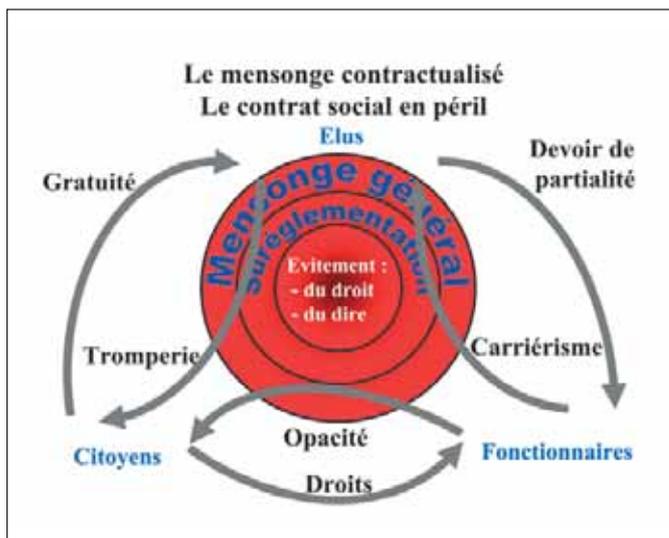
Nous trouvons là une racine de la perte d'autorité morale de fonctions comme celles des enseignants, dont certains sont certes mus par la passion, mais à qui il arrive de choisir leur métier parce qu'ils aiment leur matière plus que parce qu'ils aiment l'enseigner et transmettre leurs connaissances ; des dirigeants associatifs parfois en quête de la reconnaissance sociale qui accompagne le statut de président ; des entraîneurs sportifs et, plus encore, des médecins qui évoluent dans des sphères qui se technicisent et dans lesquelles la tentation est grande d'assimiler le meilleur professionnel au meilleur expert et au plus savant plutôt que celui qui sait considérer chacun de ses interlocuteurs comme une personne unique qu'il convient de traiter toujours mieux grâce à un apprentissage et une remise en question permanents. Nous assistons ainsi à une technicisation de la société, parallèle à l'accroissement de la quantité de savoirs.

## ■ LE CONTRAT SOCIAL EN PÉRIL

Cette montée de la dimension technique modifie les rôles des différents acteurs des tissus économique, politique et social, et transforme les rapports sociaux jusqu'à mettre en péril le contrat social. Observons le lien tripartite citoyens-élus-fonctionnaires.

Les observateurs de la fonction publique voient grandir au fil des législatures un devoir de partialité des hauts fonctionnaires vis-à-vis du gouvernement. En effet, par exemple, pour être nommé dirigeant d'un organisme public mieux vaut avoir fait un passage remarqué au sein d'un cabinet ministériel de la bonne couleur partisane, ce qui suppose parfois d'avoir suivi le ministre dans ses orientations, qui se doivent d'avoir une dimension électoraliste, comme nous l'avons indiqué plus haut. Ainsi, faire carrière dans la fonction publique suppose parfois de laisser l'intérêt général au second plan. Le carriériste est primé au détriment de celui qui ne transige pas sur l'intérêt général.

Or l'une des missions de la fonction publique consiste à garantir l'égalité de traitement entre tous les citoyens. Elle a un devoir d'impartialité. Une fonction publique impeccable est une fonction publique attachée aux règles de l'État. Aussi, cette évolution de la fonction publique conduit progressivement à une situation à risque pour la



nation : n'avoir plus dans la fonction publique que des carriéristes qui souhaitent entrer en politique. D'après Thierry Bert, directeur de l'Inspection générale des finances, sans changement, ne resteront dans la fonction publique que des *saints* mus par l'intérêt général au mépris de leur avenir personnel, des *sots* qui ne comprennent pas les enjeux relationnels et une majorité de *carriéristes* qui s'adaptent à ce mode de fonctionnement pour préserver leurs perspective d'évolution personnelle. Des indices tendent à lui donner raison : la nomination en cabinet ministériel devient le signe d'un aboutissement de carrière. Par exemple, en 2003, tous les directeurs du ministère des Finances étaient passés par un cabinet ministériel. Cette politisation de la

fonction publique est une évolution récente. Elle date de 1981, avec l'arrivée de François Mitterrand au pouvoir. Le président de Gaulle avait été averti qu'un directeur d'administration qui allait être nommé avait des « tendances socialistes ». Il avait annoté sur le mémorandum : « Peut-être, mais fait-il bien son travail ? », et il avait effectivement nommé cette personne. C'est ce type d'attitude qu'il serait souhaitable de retrouver, ce qui suppose d'utiliser une grille de lecture des compétences qui permette d'évaluer chaque fonctionnaire objectivement plutôt que de considérer sa tendance politique.

Quant aux citoyens exerçant leur sens des responsabilités au service de la satisfaction de leurs intérêts particuliers, ils cherchent à obtenir ce à quoi la loi leur donne droit en cumulant les avantages offerts par l'enchevêtrement des textes. Le fonctionnaire soucieux de l'intérêt général est ainsi conduit à taire certaines opportunités juridiques et administratives.

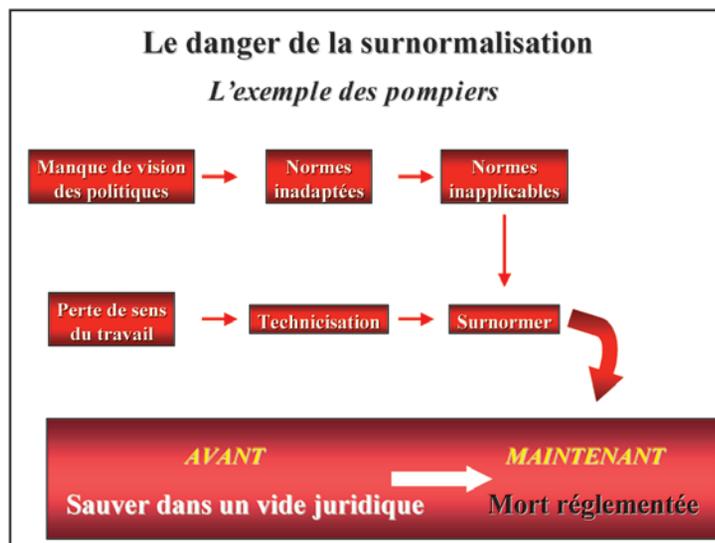
Le même citoyen estime parfois que la rémunération des élus est trop importante au regard des services qu'ils rendent. C'est ne pas connaître le quotidien d'un élu local ou d'un parlementaire. Mener une campagne électorale puis assumer un mandat est une équation en trois dimensions : cela prend énormément de temps consacré aux permanences, à l'étude des dossiers, aux réunions de travail, publiques, associatives, avec les militants, sans oublier plusieurs bals et mariages le samedi, les marchés le dimanche... ; cela coûte en secrétariat, déplacements, affiches, tracts, présents, réceptions multiples, sans compter les salaires des permanents politiques et techniques, voire parfois

les dons faits à titre personnel aux plus démunis ; cela ne rapporte pas autre chose qu'un salaire relativement faible en comparaison des pratiques de l'entreprise, et que l'on peut de plus perdre avec la prochaine élection, auquel cas, sauf à bénéficier du statut de fonctionnaire, qui permet la réintégration dans le corps d'origine, le perdant se retrouve sans emploi. Simple à poser, l'équation s'avère en pratique très difficile à résoudre. Sauf à détenir une fortune personnelle, les seules solutions consistent à brosser l'électeur dans le sens du poil en lui donnant raison quelles que soient les aberrations entendues ou à se mettre en marge des dispositifs juridiques du financement des partis politiques, travers dans lequel les grands appareils ont été confondus par la justice au cours des dernières années. Voilà l'injustifiable expliqué : tromperie, opacité et partialité sont les réponses aux attentes impossibles à satisfaire de gratuité, carriérisme et droits multiples. Nous sommes donc pris dans une nasse d'évitement du dire, et même du droit, qui nous fait tendre vers le mensonge généralisé. Jugeant cette situation inacceptable, l'exécutif et le législateur tentent de colmater les brèches en ajoutant des règles nouvelles aux règles existantes. Malheureusement, l'effet de la surréglementation est contraire à son objectif : nous assistons à une inflation des textes là où, plus qu'un toilettage, un allègement s'imposerait.

Plus grave en effet : la difficulté à diagnostiquer et construire une analyse fine de l'état des lieux sur une question donnée conduit à ne pas identifier les solutions les plus adéquates. Ainsi, certains textes sont mal adaptés, et donc mal applicables et mal appliqués. Il s'ensuit donc que cette surréglementation ne peut que placer certains acteurs en porte à faux sur le plan judiciaire. En effet, les moyens inégaux dont disposent les acteurs ne permettent pas à tous d'appliquer correctement tous les textes. Ainsi par exemple des maires des petites communes qui doivent assumer à titre personnel les mêmes responsabilités que les élus des grandes collectivités territoriales quant au respect des normes de sécurité des équipements alors qu'ils n'ont pas d'équipes compétentes pour faire le travail ; ainsi des patrons de PME, soumis aux mêmes contraintes du droit du travail que la multinationale qui a accès aux avocats les plus compétents, dont les conseils sont souvent les plus onéreux. Des textes mal adaptés rendent attaquables les acteurs les plus faibles. Face au contrôleur zélé, qui applique le texte à la lettre et non pas dans son esprit, les contentieux se multiplient de façon aléatoire. Le juge est alors appelé en arbitre. Faisant jurisprudence, ses décisions constituent les nouvelles règles : le judiciaire se substitue au législatif. Ces règles du jeu instables prennent parfois les acteurs à contre-pied, rendant difficiles l'anticipation et la prévision sur la durée. Dans le pire des cas, cette infantilisation du citoyen, ballotté par des textes dont il ne perçoit pas la cohérence, se traduit par un rejet de la loi et de ceux qui la font.

Cette juridiciarisation s'ajoute à la technicisation due à l'élévation de la connaissance. Le cumul induit une hausse du niveau de qualité exigé par l'individu averti, et donc du degré de difficulté de bien faire. Ainsi, plaçant certains acteurs dans l'impossibilité d'agir, la surnormalisation inadaptée est contre-performante.

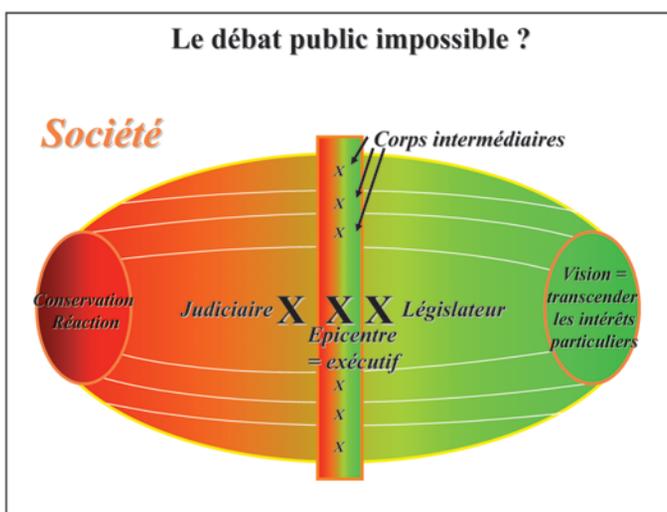
### Le « ballon de rugby »



Prenons l'exemple des pompiers. Tout comme son prédécesseur, le colonel Ory, le président actuel de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, le colonel Vignon, indique que les sapeurs-pompiers secouraient auparavant dans des vides juridiques tandis que les règles qui leur sont désormais imposées les conduisent parfois à ne pas porter secours alors qu'ils le pourraient sur le plan pratique. La surnormalisation contre-performante entraîne donc non seulement un non-dit, mais aussi un non-faire.

La démocratie ne saurait-elle pas maîtriser le piège du mensonge ? La

réponse réside dans le décryptage de la situation de chacun des types d'acteurs du débat public. La société forme un corps social dont on ne peut exclure aucun de ceux qui respectent la loi, et qui reste donc composé de tous les différents profils de citoyens évoqués page 170. À un bout du spectre se situent ceux qui ont une vision de l'avenir transcendant les intérêts particuliers. À l'autre extrémité se situent les conservateurs et réactionnaires arc-boutés sur leur vision du passé ou la défense de leur personne, y compris au détriment d'autrui. Dans la partie centrale se trouvent les porteurs d'intérêts thématiques et sectoriels. Le dirigeant démocratique, du chef de l'État à l'élu local, en passant par les maires et les parlementaires, est celui qui sait se placer à l'épicentre du corps social, c'est-à-dire à équidistance du plus grand nombre possible d'individus. Quant au législateur et au judiciaire, le premier doit être tourné vers l'avenir en définissant des règles qui pourront orienter les comportements sociaux, tandis que le second s'assure, quant à lui, de la bonne application de la règle et s'adresse aux citoyens aux pratiques légales défaillantes.



Toutes les composantes territoriales et sectorielles, toutes les personnes morales du corps social sont des milieux dans lesquels nous retrouvons ces mêmes éléments. Parmi les dirigés comme parmi les dirigeants, dans quelque métier que ce soit, se côtoient des visionnaires, des citoyens engagés, des responsables, des individualistes, des exclus, des réactionnaires, des carriéristes et des porteurs d'intérêts corporatistes et catégoriels. Soit tous les profils obtenus par le croisement de deux dimensions : *connaissance*, allant de l'expert au débutant, et *motivation*, allant de l'égoïste à l'altruiste. Il en va ainsi pour chaque parti politique, chaque

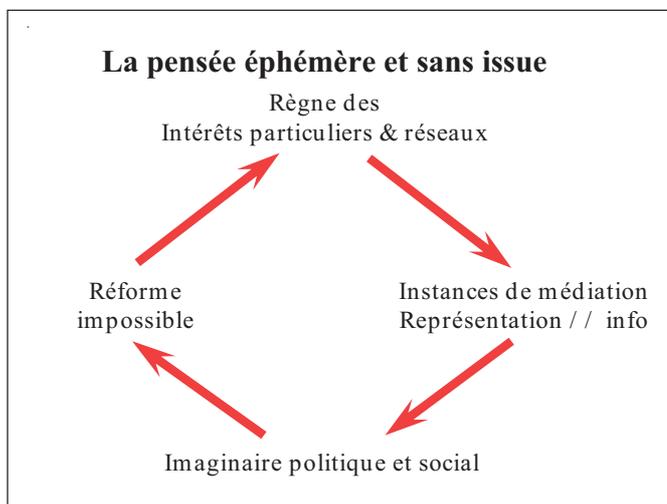
association, chaque corps intermédiaire, chaque fédération professionnelle, syndicale ou patronale, y compris pour la plupart des entreprises : dans chaque corps social, tous les profils se côtoient. Qu'il soit à titre personnel visionnaire ou réactionnaire, le dirigeant politique, syndical ou patronal doit, lorsqu'il s'exprime en qualités, se placer à l'épicentre du corps social dont il est porte-parole, sous peine de se voir remplacé à court terme. Il doit donc être en mesure de réaliser l'agrégation de sous-ensembles eux-mêmes défendus par des porte-parole situés à l'épicentre de leurs réseaux personnels, lesquels représentent autant de sous-composantes, toutes fonctionnant sur ce modèle du «ballon de rugby» ci-dessus. Cet enchevêtrement produit des nœuds, car un même acteur peut tenir des rôles différents selon les sujets de société et les différents échelons auxquels il les aborde. En effet, personne n'étant omniscient, une même personne peut être, par exemple, visionnaire sur l'avenir de l'Europe sans comprendre la fiscalité locale ; ou encore, personne n'étant à l'abri de l'incohérence, il est possible d'être à la fois un automobiliste qui veut une route et un riverain qui en refuse les nuisances. Le décalage entre le dire et le faire peut devenir d'autant plus grand que l'on touche la sphère d'intervention quotidienne : alors, la formulation d'une vision d'ensemble remet en effet encore plus probablement en cause ses propres habitudes et ses propres modes de fonctionnement. Ainsi, par exemple, toutes les professions de santé peuvent avoir une vision de la politique publique qui induise pour leurs métiers des contraintes qu'elles rejettent et contre lesquelles elles sont prêtes à manifester. Cela vaut plus encore pour le consommateur qui, à l'instant de l'acte d'achat, choisit le produit le moins cher ou celui qui présente le meilleur rapport qualité/prix alors que, lorsqu'il parle de la production de ces mêmes produits, il insiste sur le bon respect de l'environnement et des normes sociales, autant de contraintes qui viennent renchérir pourtant les coûts, et donc les tarifs de ces mêmes produits. Ainsi, les pratiques individuelles des acteurs s'opposent au quotidien à leurs désirs collectifs d'éthique.

Quelles sont les conséquences du «ballon de rugby» sur l'organisation du champ politique et sur la qualité du débat public ? Les intervenants dans le débat public sont pour l'essentiel les dirigeants des corps intermédiaires, au premier rang desquels les chefs de l'exécutif, issus à de rares exceptions près des partis politiques, corps

intermédiaires éminents et dont leur carrière politique dépend pour une large part. Deux raisons légitimes imposent leur présence au premier plan : d'une part, le gouvernement détient juridiquement le droit de décider, et les autres de s'exprimer au nom de l'ensemble d'une corporation ; d'autre part, ils sont pratiquement les seuls capables de détenir les moyens opérationnels et les capacités financières nécessaires pour créer fréquemment l'événement en prenant physiquement la parole devant un large public. Nous l'avons vu, tous sont concentrés à la verticale centrale du « ballon de rugby », représentant le corps social qui forme la société, et ont pour mission de défendre les intérêts sectoriels et partisans de leurs clients. Aussi, le débat public permet en théorie à tous les groupes et à toutes les catégories d'être représentés. Or, comme l'indique le président du Sénat, Christian Poncelet, nous pouvons « établir un constat implacable : celui d'une France cloisonnée entre sphères qui non seulement ne communiquent pas, mais ne se connaissent souvent pas »\*. La correspondance entre l'intérêt général et la somme des intérêts particuliers relève du hasard : chacun cherchant à « vendre » son raisonnement, personne n'agrège l'ensemble des informations. Aussi, le débat public ne peut qu'être un empilement de thèses dont plusieurs des meilleures, même si elles s'opposent, sont « achetables » par le citoyen à l'écoute et de bonne foi. Comme l'indique Yves Saless, président de la Fondation Copernic, participer à un débat public ouvert qui autorise un décriptage des arguments de chacun pour construire un raisonnement collectif présente le risque de dévoiler que l'on ne défend pas l'intérêt général. Aider à la mise au grand jour de légitimités opposées à la sienne équivaut donc à reconnaître que son propre objectif est de valoriser seulement l'un ou certains des intérêts sectoriels à l'exclusion des autres, voire à leur détriment. Cela revient à déstabiliser l'apparence d'objectivité de son propre discours, à relativiser sa propre légitimité et à courir le risque d'autoréduire sa propre capacité à défendre son point de vue, et donc de faire perdre son propre camp. Personne ne le veut. Celui qui l'oserait verrait vite ses mandants lui retirer leur confiance, et ainsi disparaîtrait-il des tribunes. Le positionnement des acteurs dans le « ballon de rugby » permet de décrypter les motivations qui forment les dessous de leur exposé et, sans pour autant s'en satisfaire, de relativiser leurs marges de manœuvre. Pour prévaloir, il leur est nécessaire, à tous, nous l'avons vu, de parvenir à se tisser le meilleur réseau d'amitiés, soit de réussir à se faire le plus d'amis possible en se faisant le moins d'ennemis possible. Celui qui déplaît perd, car la France et l'Europe n'étant pas des dictatures, le peuple peut certes rester ignorant, mais il ne peut pas être contraint. Aussi, aucun décideur ne peut prendre de décision sans s'être au préalable assuré sinon de son appropriation par ceux qui devront l'appliquer, tout au moins de la neutralité de ces derniers. Il faut donc être capable d'entendre ce que les dirigés ont compris, ce qu'ils souhaitent, puis de leur présenter un projet en adéquation avec leurs attentes. S'il ne parvient pas à plaire, le candidat n'obtient pas la fonction qu'il convoite ; et s'il se décale des attentes de son corps social, le dirigeant prend des décisions inapplicables et risque le désaveu. Qui s'y hasarderait ? Ainsi, à l'image de Régis Debray, qui, après avoir accompagné les mouvements révolutionnaires en Amérique latine puis occupé un bureau au palais de l'Élysée en tant que conseiller du président Mitterrand, les intellectuels peuvent affirmer que leur influence sur les dirigeants politiques est quasi nulle. Ainsi, les acteurs ne se découvrant guère de marges de manœuvre pour agir, beaucoup sont gagnés par la résignation. Répandant les conclusions de leurs expériences personnelles d'impuissance, et donc, répandant la sensation de l'inutilité de l'action individuelle, ils participent à leur tour à l'inertie ambiante et à l'alimentation de la spirale des bridés-bridants (abordée dans l'étude sur les turn-over des infirmières).

Ainsi, les intérêts particuliers et les réseaux les mieux structurés règnent : capables de déployer leurs démonstrations avec professionnalisme, leur argumentation huilée est livrée aux relais médiatiques dans une forme directement exploitable. Dans l'urgence du quotidien, la préservation de la qualité relationnelle s'imposant, comme nous l'avons vu plus haut, la légitimité institutionnelle de l'orateur exige souvent du journaliste qu'il reproduise la thèse telle qu'elle lui est présentée. Si l'information se révélait erronée, la qualité de sa source le couvrirait aux yeux de tous. Pour que des inexactitudes soient vérifiées par l'enquêteur, il lui faut creuser, confronter au fond les différents éléments de preuve présentés, peser les contre-argumentations. Tout cela afin de trouver suffisamment d'éléments pour reconstruire un raisonnement. Un tel travail place quiconque l'entreprend dans une situation bien dangereuse sur le plan intellectuel, et même juridique, car dénoncer sans preuves solides est toujours attaquable en justice. La logique économique propre à toute entreprise ne permet pas plus aux journalistes qu'aux autres de consacrer autant de temps qu'ils le voudraient à la recherche approfondie d'informations sur tous les sujets. Ainsi au sein

\* Intervention lors de la cérémonie de remise du présent manuscrit et des Trophées du Dialogue et de l'Engagement.



des comités de rédaction, tout comme au sein des comités de direction des entreprises ou des comités directeurs des partis, la tyrannie de l'urgence l'emporte souvent sur la rigueur intellectuelle qu'imposerait le respect d'une stricte éthique. La pratique politique des petites phrases et la pratique médiatique de leur reproduction démontre que nous sommes loin de l'analyse en profondeur des dossiers, de la mise à plat des faits et du croisement de l'ensemble des options. Le succès des émissions télévisuelles de jeux, au mieux de conversations rapides, le montre, car les producteurs savent qu'« On ne peut pas plaire à tout le monde », étant donné que « Tout le monde en parle ». L'Audimat le confirme

chaque jour : ce type d'émissions correspond mieux à l'attente du public que des débats de société. Bien rares sont donc les espaces télévisuels et audiovisuels qui autorisent le développement d'une pensée structurée qui suppose du temps, ce dont chaque citoyen manque, et de la concentration alors que le téléspectateur, humain, a besoin de divertissement après avoir exercé ses responsabilités quotidiennes. Voilà pourquoi les politiques se voient offrir et acceptent de participer à des émissions d'information-divertissement quand ce n'est pas de divertissement tout court, voire de jeux. Jusqu'à présent donc, les moyens techniques d'information sont dans l'échec quant à leur fonction d'intermédiation politique et sociale.

La difficulté inhérente à tout relais d'information entre des acteurs contemporains vaut également pour les intermédiaires entre générations. Ainsi l'école, qui enseigne par exemple que Jeanne d'Arc a entendu des voix : le corps enseignant, pourtant largement laïque et républicain, et donc peu sujet aux sympathies religieuses, retransmet cependant une légende reposant sur une croyance. Institutionnalisée, la mythologie est crédibilisée, et chacun peut la tenir pour certaine et s'en faire à son tour l'écho, ce qui ne permet plus alors à quiconque d'en douter sans être immédiatement écarté par la bien-pensance. Dans ces conditions, l'information partielle est donc souvent partielle car très bien prémâchée par des professionnels, ressassée et empilée à chaque instant par l'urgence de l'actualité. Aussi, la pensée collective reste éphémère et superficielle : comment le corps social pourrait-il avoir une position reposant sur un raisonnement exhaustif, découlant d'une réflexion organisée entre toutes les parties prenantes et intégrant tous les arguments ?

Croyant tout savoir mais n'ayant accès qu'à des explications simples et rapides, car elle aussi est dans l'urgence du quotidien, l'opinion publique ignore en fait beaucoup. Ces avis sont néanmoins souvent considérés comme

arrêtés par les commentateurs. Cette absence de distanciation critique et d'analyse objective de la part tant des observateurs que des acteurs détermine notre incapacité collective à lire entre les lignes de notre histoire, à clarifier le présent et à éclairer l'avenir. Aussi baignons-nous dans l'imaginaire politique et social, dans lequel personne n'est en position à la fois de formuler et de diffuser une vision réellement purgée de toute manœuvre tactique et qui puisse de surcroît paraître effectivement dépourvue de toutes arrière-pensées

**Repli généralisé**

Elus :	Démagogues	Visionnaires
Médias :	Événementiel	Débat public
Chefs d'entreprise :	Chasseurs de primes	Humanistes
Salariés :	Conditions de travail	Réalisation
Syndicats :	Pollueurs	Militants
Actionnaires :	Spéculateurs	Adhérents
Grandes surfaces :	Attirer ceux qui n'ont pas accès	Tout voir ayant d'acheter
Citoyens :	Consommateurs	Intérêt général

carriéristes. Le débat public éprouve des difficultés à sécréter des jalons scientifiques et éthiques suffisamment éclairants pour le plus grand nombre. Ce manque de repères identitaires épurés d'esprit partisan a pour corollaire l'« ivresse » des foules, prêtes à être grisées par le dernier événement ou slogan à la mode. Mais si le collectif est pris dans cette pensée sans issue, l'individu peut toutefois garder un certain recul.

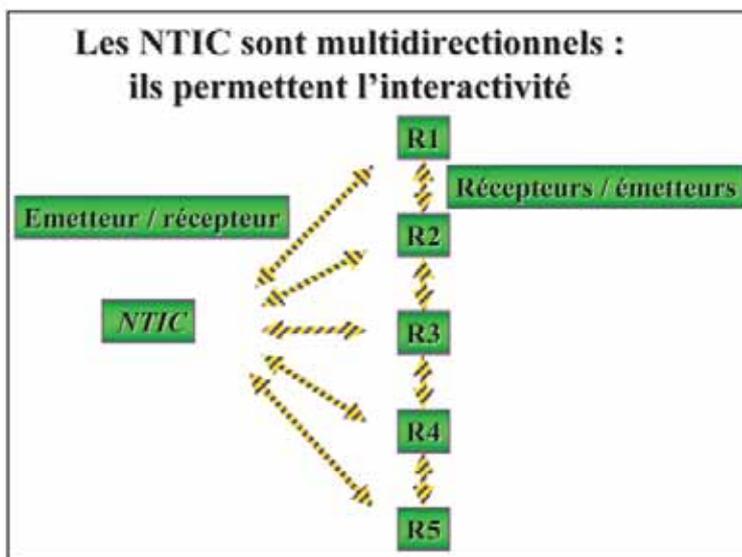
Même partiel, le ressenti du décalage entre la conscience de la nécessité d'agir et l'impuissance à intervenir et peser sur les décisions contient en germe le repli sur soi comme conséquence difficilement évitable. Quel que soit son statut, chacun peut y succomber (voir le tableau ci-dessus) et, venant grandir le flux de la résignation, donner aux autres des raisons d'abandonner à leur tour la lutte contre ce qui paraît le courant grandissant.

Comment construire un projet sérieux de réforme dans ces conditions ? Celui qui s'y essaierait devrait être en position de démonter la mythologie acceptée comme vérité vraie par la plus grande partie du corps social ; il lui faudrait le soutien de nombreux relais d'opinion, alors que l'exercice même lui en ferait perdre l'accès. Qui peut reprocher à quiconque de ne pas s'attaquer à un travail herculéen ? Tenter l'impossible, c'est perdre d'avance. Ainsi, cerné par le court terme, le repli sur soi et l'urgence, chacun est fondé à ne pas tenter d'élucider seul la complexité et à éluder le constat approfondi et la proposition ambitieuse. L'acteur est donc conduit à ne plus pouvoir défendre rien d'autre que sa personne, son terrain, ses avantages, sa carrière. Dans ces conditions, sera élu celui qui aide ou dont on pense qu'il peut aider à lutter pour préserver prérogatives et perspectives personnelles. Pour le candidat désirant sérieusement l'élection, la seule option réaliste consiste à défendre les privilèges sectoriels, voire les intérêts particuliers des mandants, cela même si leurs propositions ne sont pas formulées avec sagesse et circonspection et si la maturité de leurs attentes n'est pas établie. Voilà comment un dirigeant politique, social et même économique peut être conduit à donner raison à celui qui parle le plus fort, indépendamment de ce qui est dit. Alors, la capacité de nuisance suffit à faire loi. Ainsi le président Poncelet conclut-il : *« La France a, à mon sens, mal à sa démocratie, et souffre plus généralement d'un déficit de dialogue, dans la vie de la cité comme dans l'entreprise. »*\* Notre société est contrainte structurellement par des mécanismes n'organisant pas la mutualisation des informations. Cela vient bel et bien bloquer les réformes de fond et altérer la légitimité durable de décideurs qui sont dans l'impossibilité de prendre les décisions qu'ils savent justes. Imparfait, la démocratie oriente malgré elle la culture du citoyen vers la confrontation entre privilèges spécifiques. Dans l'empêchement d'adopter et mettre en œuvre les réformes qu'ils savent nécessaires, les décideurs, s'ils se refusent à la médiocrité des discrets renoncements quotidiens, pourraient bien n'avoir d'autre choix que d'induire une évolution des règles de la vie publique. Nous assisterions alors à un glissement vers une concentration de plus de pouvoirs entre moins de personnes afin de mieux contenir la capacité de nuisance des défenseurs d'intérêts particuliers individuellement biens fondés mais collectivement inconséquents. Nous serions en route vers un système moins démocratique, voire à plus long terme vers la victoire d'un Big Brother et l'avènement informel et progressif d'un système à caractère dictatorial

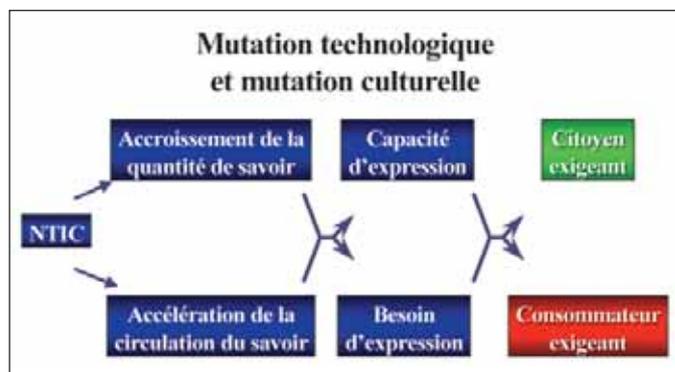
## ■ Des périls multipliés

Quel va être l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) ? Leur vocation première est d'automatiser les tâches pour développer la productivité de l'homme. L'automatisation est aujourd'hui déjà largement acquise dans bon nombre d'entreprises, de services publics et d'organisations sociales. Pour tous, dans les sphères économique, politique ou sociale, l'enjeu consiste depuis toujours à faire encore plus vite et encore mieux. Mais la possibilité de travailler à distance grâce aux TIC génère un autre danger beaucoup plus important : la délocalisation des ingénieurs. Dans le secteur informatique, la production offshore se développe. Jimmy Anidjar, PDG France et vice-président Afrique et Moyen-Orient d'Oracle, indique qu'une étude récente parue aux États-Unis prévoit la délocalisation de 450 000 emplois d'informaticiens dans les cinq prochaines années. À titre d'illustration, la seule ville de Bangalore (la Silicon Valley de l'Inde) produit autant d'ingénieurs par an que l'ensemble des universités françaises (1,3 million d'étudiants). Si l'Inde est une cible privilégiée par les Américains (langue, compétences, coûts très faibles), d'autres pays sont sur les rangs. Les entreprises françaises privilégient, elles, pour la langue, les

\* Intervention lors de la cérémonie de remise du présent manuscrit et des Trophées du Dialogue et de l'Engagement.



de courrier électronique – e-mail ou courriel – institue une obligation tacite de répondre en moins de quarante-huit heures à un message reçu, alors qu'un délai de quinze à vingt jours est raisonnable pour un courrier. De plus, il permet l'utilisation très rapide du prénom, de se passer de formule de politesse et n'impose pas de maîtriser l'orthographe, le vocabulaire ni la syntaxe, même si c'est à un moindre niveau que les SMS (messages transmis par les téléphones mobiles).



la connaissance et la rapidité de sa diffusion, ainsi que la multiplication des sources d'information, aussi nombreuses que les internautes. L'interactivité de l'outil confère à chaque personne à la fois une possibilité technique d'émission et un besoin culturel d'expression. Cela construit l'exigence du consommateur qui peut aisément comparer et s'informer en permanence, mais aussi celle du citoyen qui veut apporter sa pierre à l'édification de sa cité. De révolution technologique, les TIC vont engendrer une mutation culturelle puis une révolution sociale.

Mais notons les menaces qui pèsent sur cette société des « savoirs ». Nous en comptons quatre. Tout d'abord, le véritable risque de la mondialisation devient celui des virus informatiques, qui peuvent engendrer une panne mondiale des réseaux, paralysant l'économie mais aussi générant une perte de mémoire collective et réduisant à néant des quantités incalculables d'heures de travail. Ensuite, si toutes les idées et les données sont accessibles, il devient difficile de faire le tri dans leur masse chaque jour plus considérable, et plus encore de s'assurer de leur niveau d'exactitude car, seul devant son écran, le surfeur est sans moyen de savoir ce qui est vérifié : la possibilité se fait jour d'apprendre malgré soi des données erronées ou de raisonner en cercle fermé et n'entendant que les

ingénieurs libanais, mais aussi roumains, dont les coûts salariaux sont bien plus bas que ceux des Français (de trois à cinq fois inférieurs).

Après les délocalisations industrielles, depuis les années soixante-dix, puis celles des téléservices, nous allons donc assister aux délocalisations des ingénieurs.

Autre incidence, en donnant la possibilité technique au récepteur du message de devenir instantanément un émetteur, les TIC génèrent l'abolition de l'espace et du temps, mais aussi des barrières sociales et du conformisme. En effet, l'échange

Outre l'organisation du travail, un second impact des TIC est donc à venir : elles vont modifier les rapports sociaux et la société. Leur démocratisation en cours est liée à la baisse de leurs coûts, à la progression de leur efficacité technique et de leur polyvalence, ainsi qu'à leur toujours plus grande facilité d'utilisation. Un équipement informatique basique place, en théorie, chaque utilisateur à quelques clics de souris de la connaissance universelle, et lui permet également de contribuer à enrichir le patrimoine collectif de savoirs. D'où l'accessibilité de

arguments étayant une thèse sans écouter les prémisses d'une antithèse. Par ailleurs, pouvoir s'exprimer ne signifie pas pouvoir être entendu ni compris. Être écouté n'est pas non plus un certificat de bon discernement, car avoir la parole n'est pas avoir raison. Qu'il soit dirigeant ou dirigé, l'écouteur conserve son libre arbitre. Néanmoins, habitué à être traité en client-roi, l'individu peut être amené à penser qu'il est citoyen-roi sans jamais être citoyen-sujet. Il peut ainsi assimiler ses avis à des ordres dont il attend qu'ils soient suivis. Enfin, certes, que le président russe, Vladimir Poutine, ait fait sa carrière dans les services secrets et que le père du président américain, George Bush senior, ait été lui-même président mais aussi directeur de la CIA montre que l'information est toujours un enjeu stratégique difficilement maîtrisable. L'accessibilité technique de l'information n'est donc pas à elle seule constitutive d'une garantie de sa bonne circulation.

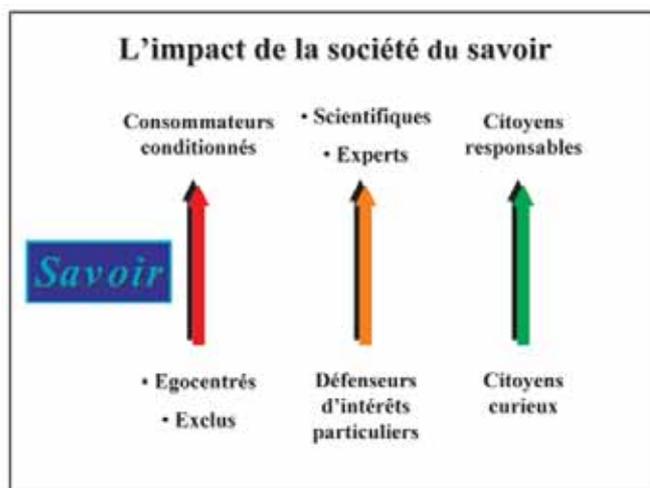
L'impact des TIC n'est donc pas uniforme sur les citoyens. Tout comme notre société compte une proportion d'analphabètes, de 3 à 9 % selon les définitions, certains resteront des exclus de l'informatique. L'évolution des acteurs dépend de leur posture culturelle et de leur système personnel de valeurs qui induisent leur approche de la vie en société, de la conception qu'ils ont de leur lien à autrui et de leur comportements relationnels.

L'« égo-centré » reçoit au hasard des messages qu'il ne cherche pas. Puis, ayant été accroché une première fois, il tend l'oreille chaque fois qu'il reconnaît une information familière qui lui permet de renforcer son opinion initiale. Le risque est élevé qu'il reste dans la superficialité et, croyant détenir un savoir, s'autopersuade et devienne conditionné à force d'écouter exclusivement les arguments qui étayaient la thèse. Depuis Platon, celui-là n'est toujours pas sorti de sa caverne : sa vision de la société est comparable à celle de l'aveugle dans la nuit.

Le « thématisé », centré sur des causes sectorielles, acquiert la possibilité de se spécialiser au point de construire sa propre expertise sur son centre d'intérêt. Il peut ainsi devenir un connaisseur reconnu que l'on consulte volontiers. Son autorité morale le place alors en état de supériorité face à ses interlocuteurs, qui souvent n'en savent pas autant que lui. Déployant des exposés *ex cathedra* irréfutables, dans son domaine de compétences, il prend l'habitude de ne pas être réfuté. Devenu un « sachant » aux yeux d'autrui comme aux siens, son besoin de remise en cause personnelle décroît. S'il reste dans une position de recherche dans sa sphère d'élection, dans laquelle il domine effectivement ses interlocuteurs, il peut néanmoins s'habituer à ne pas être contesté et se fermer à la contestation. Il est alors possible qu'il ne s'assure pas du croisement de ses analyses avec des expertises complémentaires qui lui permettraient d'élargir son point de vue, d'approfondir et d'éclaircir son jugement. Non ouvert à la transversalité mixant plusieurs disciplines, il est alors possible qu'il s'enferme dans la *bulle* de son savoir. Aussi, s'il parvient à déployer une argumentation solide, les preuves qu'il apporte ne garantissent néanmoins pas que sa démonstration soit approfondie, exhaustive, ni donc sage et juste. Toutefois, sa légitimité reposant sur une certaine maîtrise des faits et son raisonnement apparemment au point peuvent lui permettre de continuer à prévaloir dans ses échanges avec autrui. Cela même si ses hypothèses se révèlent imparfaites ou incomplètes, et ses conclusions superficielles, voire erronées. Car enfin, démonter une thèse fautive suppose un surcroît d'énergie d'autant plus important qu'elle

est défendue par des personnes exerçant un ascendant intellectuel imposant. Il en va de même lorsqu'un groupe domine par la quantité de ses membres plutôt que par la qualité de ses avis. En effet, pour beaucoup de personnes, le nombre d'acteurs soutenant une thèse suffit à prouver à leurs yeux la pertinence de l'analyse qu'ils développent.

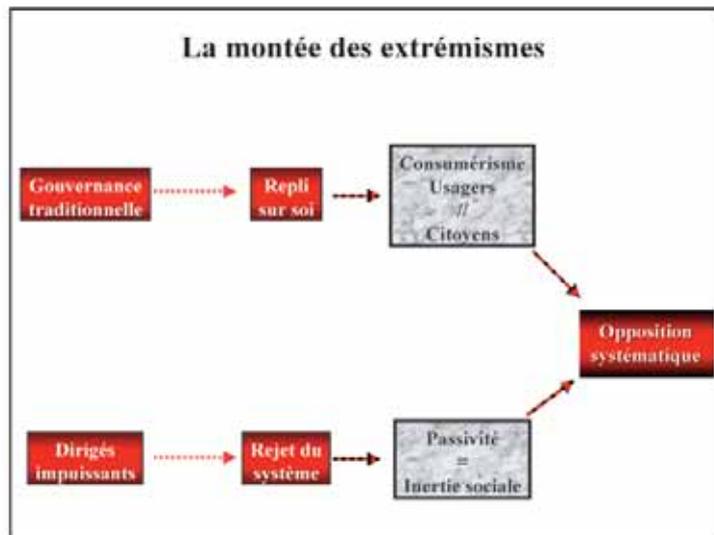
Or les grands intervenants dans le débat public, souhaitant se situer à l'épicentre du « ballon de rugby », doivent reproduire les arguments les plus aisément appropriables par le plus grand nombre, et donc ceux qui sont déjà répandus, et donc largement tenus pour vrais. Lorsque les informations et les diagnostics ne sont



pas vérifiés, car pas toujours vérifiables, les *épencentrés* enflent les rumeurs, qui deviennent les thèses officielles et le « politiquement correct ». Ainsi, les préjugés triomphent sans qu'ils soient le fait de quiconque. Car, qui peut faire entendre raison à celui qui est persuadé de détenir la vérité vraie ? Cela suppose d'apporter plus que des preuves. Il est alors nécessaire de faire bouger l'ensemble du « ballon de rugby », ce qui suppose non seulement d'avoir des liens avec les maîtres des corps intermédiaires placés à l'épicentre de leur corps social, mais également de construire la posture d'écoute de toutes les composantes, des « experts » aux « égocentrés », dont certains ne veulent rien entendre pour s'être déjà fait leur avis. L'entendement étant fini alors que la connaissance universelle est infinie, chacun devrait pourtant savoir suspendre ses opinions.

Seule une curiosité permanente et globale, un doute constructif, une remise en question personnelle portant sur l'ensemble des enjeux permettent à l'individu de poursuivre la recherche de l'intérêt général. Alors seulement il lui est possible de potentiellement découvrir les informations qui lui permettront de poser un constat approfondi, vérifié et global sans lequel aucune proposition ne constitue de solution réaliste, acceptable et durable. Mais acquérir des connaissances revient à remettre en question ses croyances et ses convictions. Cela déstabilise et peut constituer une source d'angoisse. La montée des scores électoraux des partis d'extrême gauche et d'extrême droite, défenseurs de thèses simplificatrices et excluantes, nous montre l'affaiblissement de cette catégorie de citoyens exerçant leur responsabilité intellectuelle et cherchant à apporter des clés adéquates, et donc souvent subtiles, à des problèmes complexes et enchevêtrés à l'échelle mondiale.

Cette montée des extrêmes est le produit de deux facteurs décrits plus haut : d'une part, la gouvernance représentative traditionnelle, qui est productrice d'un repli du citoyen sur une position consumériste d'usager qui fait valoir ses droits sans assumer sa part de citoyenneté ; de l'autre, des dirigés dont l'impuissance les conduit à la passivité,



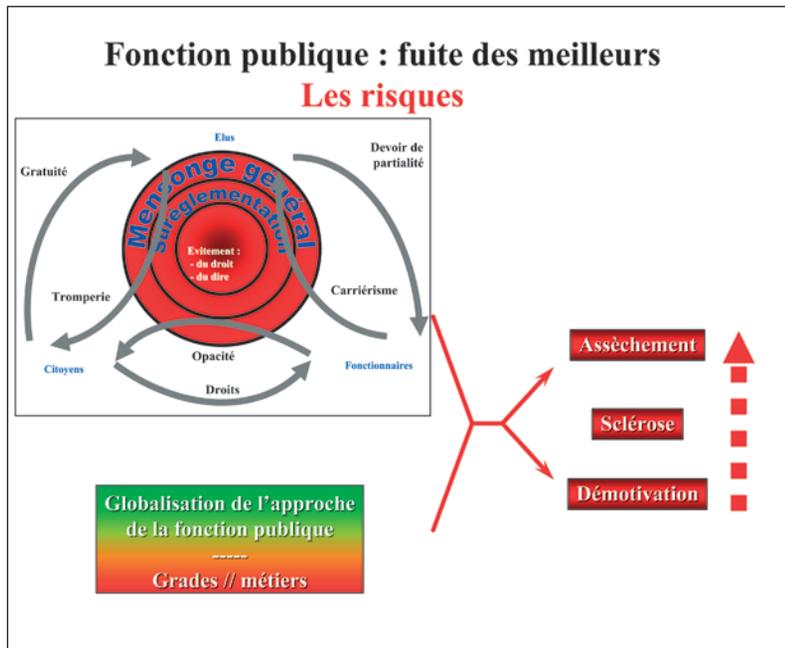
parfois jusqu'au rejet du système qui les dirige. Ceux-là s'ajoutent à leur tour à l'inertie sociale, qu'ils subissent et déplorent pourtant. Refusant tout engagement pour le collectif dont il se désolidarise, l'acteur cherche à s'assurer que ses droits sont respectés en évitant d'assumer trop ses devoirs vis-à-vis d'autrui. Passe-droits et privilèges lui paraissent normaux pour lui-même et inacceptables pour les autres. L'efficacité pour l'individu consiste à obtenir le maximum de satisfactions personnelles en apportant une contribution minimale. Bien sûr, cette équation difficile ne relève pas des valeurs républicaines de liberté, égalité et fraternité. Néanmoins, ceux qui

ne réussissent pas à la résoudre s'estiment lésés et se détournent de la société et de l'esprit républicain et de la pratique démocratique, tenus en échec. Ainsi, le cumul du repli sur soi et du rejet du système fait entrer dans une posture d'opposition *a priori* négative, allant parfois jusqu'à être systématique.

À la montée des égoïsmes correspond celle des contournements des obligations de respect des personnes, des faits, des idées et de la réglementation.

Lorsque l'application de la règle dysfonctionne au point d'être génératrice d'iniquité dans le traitement des citoyens s'ensuivent plusieurs risques. D'abord, nous l'avons vu, la perte de motivation à consacrer du temps et de l'énergie à un collectif dont on ne sait pas ce qu'il retournera en échange ; puis, l'agilité du corps social baissant avec les forces dont il dispose, le ralentissement engendre progressivement une incapacité à s'adapter aux nouvelles situations, et le mouvement et la réforme se trouvent ainsi figés dans l'immobilité. Mais une troisième source de perte d'efficacité collective

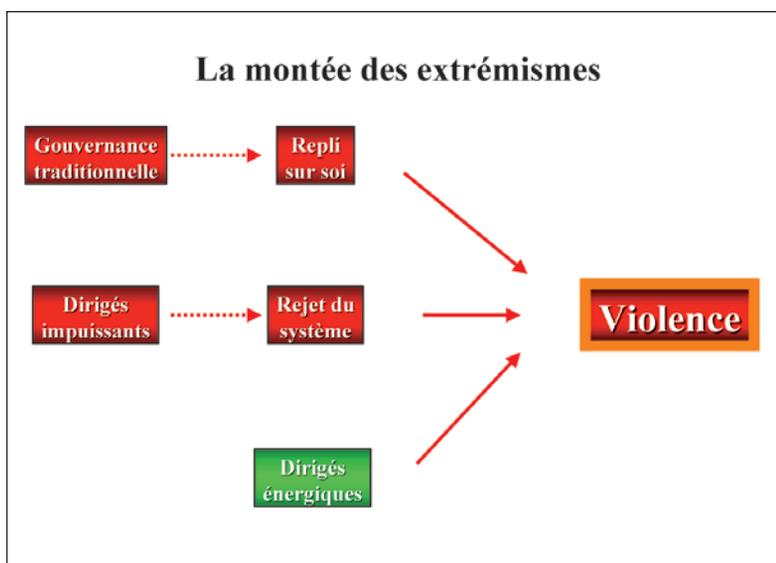
apparaît, puisque la solution offerte aux personnes lucides, dynamiques et non encore résignées est d'aller exercer leurs compétences là où elles estiment avoir plus de chances d'être utiles, c'est-à-dire ailleurs, en sortant du champ, qui est ainsi voué à l'assèchement et à la sclérose.



Pour Jean-Claude Boucherat, président du Conseil économique et social d'Île-de-France, l'inversion du flux migratoire de l'Île-de-France, devenu négatif en 2000, est le signe de la perte de vitesse de la principale région française. Cette information, liée aux statistiques du ministère des Affaires étrangères indiquant que la part des expatriés restant à l'étranger est en progression, tend à montrer que les Parisiens émigrent pour une part au-delà du territoire français.

Thierry Bert, directeur de l'Inspection générale des finances (IGF), confirme la présence de ces mêmes phénomènes de décrochage dans la fonction

publique. Actuellement, l'agent loyal, impartial et doté du sens du service de l'État connaît trois grands facteurs de démotivation : d'abord la crainte de la complexification des activités due à l'automatisation qui impose, comme partout, l'acquisition de nouvelles compétences ; ensuite la politisation des carrières, avec le « devoir de partialité » qui en découle et qui incite les fonctionnaires à prendre parti sans toujours le vouloir ; enfin le poids de l'approche administrative de la gestion des personnels, qui repose sur des mécanismes de grades obtenus par concours ou à l'ancienneté et non sur des savoir-faire reconnus dans une grille pragmatique de validation des acquis. Ces mécanismes bureaucratiques globalisants n'autorisent que de faibles possibilités d'évolution de carrière et des rémunérations. Sans parler de la gestion des fins de carrière consistant souvent à faire prendre les voies de garage inégalement enthousiasmantes. Ainsi, d'après



Thierry Bert, un sentiment de malaise se développe chez les hauts fonctionnaires des finances, de l'équipement, de la magistrature, les directeurs d'administrations, les préfets et les ambassadeurs. La conséquence de ce désabusement en expansion est la fuite des meilleurs éléments vers le secteur privé. Aussi, 50 % des promotions de l'IGF entre 1997 et 2003 sont partis dans le privé, une fois les cinq ans « rendus » à l'État. À l'âge de quarante-cinq ans, celui qui n'est pas devenu directeur n'est plus considéré. Les entre-

prises privées n'ont pas de difficultés à convaincre les jeunes énarques qu'une expérience se prolongeant au-delà de l'âge de trente-cinq ans dans le secteur public révèle un manque d'énergie et devient négative et non valorisable sur un CV. Voilà un défi pour la fonction publique, qui doit inventer le management adéquat à ses missions et qui convienne aux fonctionnaires.

Les entreprises font d'autant plus appel aux hauts fonctionnaires que la fidélité de leurs propres cadres dirigeants est en perte de vitesse sur un marché de l'emploi favorable aux plus performants et qui sanctionne immédiatement l'échec. Cette baisse de l'implication durable vaut y compris pour leurs cadres à haut potentiel, qui savent utiliser les bons plans de formation et empiler les expériences afin de parfois mieux se vendre ailleurs. Beaucoup obtiennent de leur entreprise qu'elle leur finance un diplôme de troisième cycle et la quittent peu de temps après l'avoir décroché. L'incidence de cette accapuration des richesses de l'entreprise par certains à leur seul profit est d'autant plus grande que l'on descend dans la hiérarchie et ne peut que diffuser de l'irrespect pour l'encadrement, l'entreprise et l'univers économique.

Mais, au-delà de la sphère professionnelle, revenons au mécanisme global de destruction du lien social. Le cas extrême est l'acte violent porté anonymement contre la société. Il se produit lorsqu'une personne énergique et résolue rejette le système dans son ensemble au point de ne plus trouver de repères positifs dans le fonctionnement du collectif.

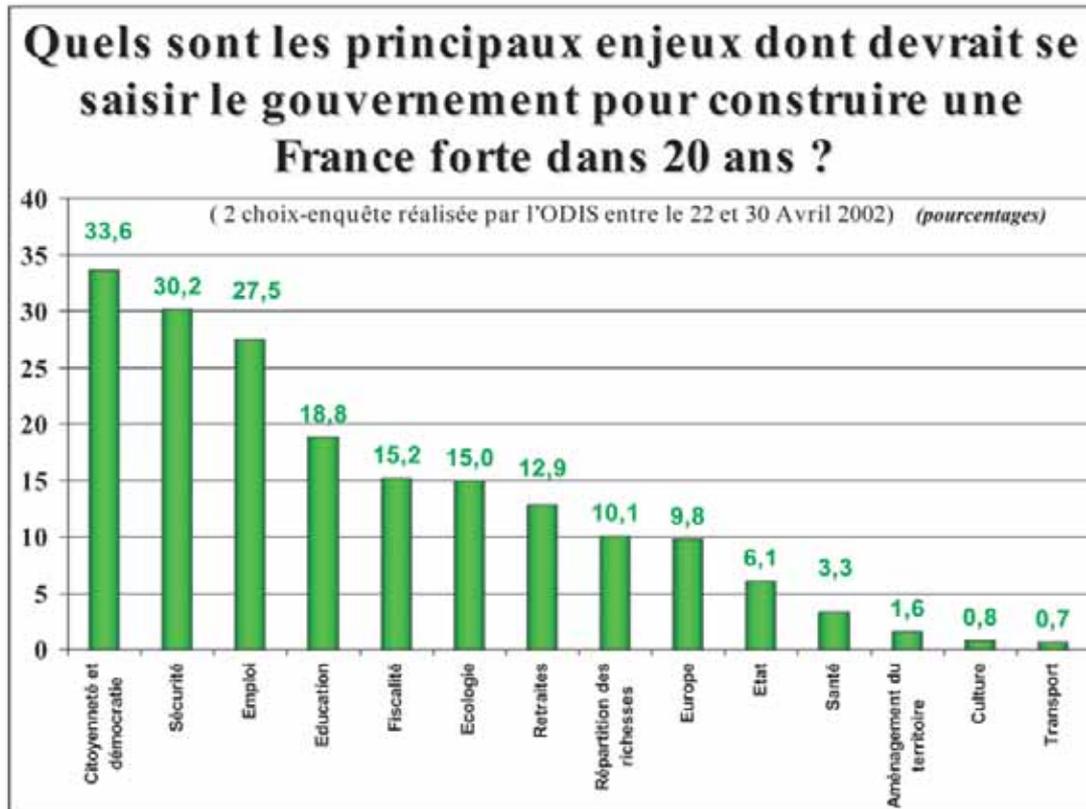
La retenue imposée par le système à l'individu dynamique ne fait qu'accumuler son énergie. Le même état d'impuissance dans lequel l'a placé le système peut le faire sortir de sa réserve et de l'inertie. Son instinct vital lui imposant d'agir alors qu'il ne trouve aucune clé, il peut réagir par un sursaut de révolte de façon inconsidérée. Il peut sortir de la passivité pour concentrer sa détermination et commettre un acte violent aveugle. Il agit alors consciemment à l'encontre d'êtres qu'il ne connaît pas personnellement mais qui symbolisent la société ou tout simplement en font partie, et sont donc constitutifs du phénomène qu'il rejette. Cette mécanique productrice de violence explique la montée tant de l'irrespect au quotidien que des actes d'insubordination et de rébellion, voire de certains actes terroristes. Cela va de la rayure faite à la voiture mal garée ou jalouée à la conduite sans permis, des menaces à l'encontre des magistrats au jet de pierres sur les véhicules de police ou de pompiers, ou tout simplement de l'insulte implicite à ceux que l'on fait attendre en se garant en double file ou en prenant son temps aux caisses de magasins.

Ainsi, celui qui ne se sent pas intégré se venge en remportant des petites victoires sur le système qui ne lui a pas donné la place qu'il estime mériter. En engendrant une réaction de contre-rejet envers ceux qui les commettent, ces «minidestructions» constituent autant de mines à retardement. Leur cumul peut finir par déstabiliser l'ensemble du tissu social.

Ainsi, s'enlisant dans une ambiance d'agressivité quotidienne, le système destructeur de lien social est altéré par ceux qu'il n'a pas su intégrer. Plusieurs scénarios sont envisageables, mais il ne nous appartient pas ici de faire de la politique-fiction. Néanmoins, la perspective de bouleversements progressera tant que ces mécanismes à l'œuvre dans l'ensemble de la société ne seront pas maîtrisés. Par ailleurs, cette spirale de destruction du lien social modifie le rôle de l'entreprise, qui doit faire face à une difficulté nouvelle : parfois dernière communauté, elle reste de plus en plus souvent l'un des seuls lieux d'expression des problèmes personnels. Au-delà du devoir moral d'aider ses interlocuteurs dans la mesure de ses moyens, le dirigeant se trouve à présent dans l'obligation de prendre en charge des problèmes qui ne sont pas de son ressort. Il est temps pour les chefs d'entreprise de se donner les moyens d'assumer cette situation nouvelle pour mieux pouvoir la modifier.

## ■ UNE CONSCIENCE COLLECTIVE EN ÉMERGENCE

Mais, si ces mécanismes de rejet sont à l'œuvre, la partie n'est néanmoins pas terminée, comme le montre le graphique ci-dessous. Plus de 14 000 Français ont répondu par Internet au lendemain du premier tour de l'élection présidentielle, du 22 au 30 avril 2002, à la question posée par l'ODIS : « Quels sont les deux principaux enjeux dont devrait se saisir le gouvernement pour construire une France plus forte dans vingt ans ? » La réponse la plus fréquente est : la citoyenneté et la démocratie avec 33,6 %. La sécurité suit de près, avec un retard de plus de 3 points. Le chômage et l'emploi constituent le troisième choix avec un retard de 6 points. L'ensemble des autres réponses est loin derrière.



Un tiers des Français perçoit donc que les mécanismes démocratiques actuels atteignent leurs limites. Ils estiment que l'organisation des processus de la démocratie constitue un préalable au bon fonctionnement de l'État et de la chose publique en général. Pour eux, les difficultés de fonctionnement du corps social et l'élévation du niveau de connaissances de nos contemporains rendent nécessaire la poursuite de la construction d'une démocratie toujours mieux élaborée. C'est pourquoi, comme l'indique Christian Poncelet, président du Sénat : *« Le big bang de la légitimité politique est certes impressionnant, mais jamais probablement la demande de politique n'aura été aussi forte ! »\**

## AXES DE SOLUTIONS

### ■ UNE ÉVOLUTION CULTURELLE

Comment réagir face à cette double évolution de perte et de demande de solidarité pour le collectif?

À l'âge du multimédia, chacun d'entre nous reçoit une quantité phénoménale de messages. Cette diversité de l'information forge autant d'opinions que d'individus : de plus en plus et de mieux en mieux informés, nos contemporains veulent s'exprimer et refusent d'adhérer *a priori*. Notre relation au pouvoir évolue parallèlement à notre relation au savoir. La transformation culturelle qui en découle modifie le rôle des responsables, complexifie

\* Intervention lors de la cérémonie de remise du présent manuscrit et des Trophées du Dialogue et de l'Engagement.



les organisations et génère un niveau d'exigence élevé dans la qualité de la communication et de la concertation.

À l'heure de la mondialisation de l'économie, de l'information et de la politique, dans un environnement où la concurrence est globale, il paraît vain de chercher à se protéger : sous la pression des actionnaires, mais aussi des consommateurs qui veulent payer le moins cher possible les meilleurs produits possibles, la logique économique aboutira inévitablement à des délocalisations.

Nous pourrions être tentés par des fausses bonnes idées. Attention à ce qu'elles ne soient des leurres. Ainsi, la réponse à la délocalisation de l'emploi serait la délocalisation du système social? Certes, il faut y tendre, mais les tentatives montrent les limites de l'exercice. Par exemple, Luc Devy, l'un des dirigeants de Force ouvrière et président du GARP, a travaillé à l'instauration d'une protection sociale (assurance maladie et retraites) au Cambodge pendant l'été 2003 : même si l'objectif d'établir une cotisation sociale de 0,5 US dollar par mois ne paraît pas ambitieux à l'œil occidental, il n'est pas encore atteint. S'il faut poursuivre, c'est pour aider les populations des pays non encore développés et en émergence, et non pour déployer un plan de sauvegarde contre les effets de la globalisation de l'économie.

Pour préserver la compétitivité et maintenir l'emploi en France, il faut inventer, innover. C'est la capacité d'innovation qui peut faire la différence. La solution consiste à multiplier les expérimentations plutôt que de chercher à définir des modèles théoriques « parfaits ». Il faut privilégier la réflexion et la mise en œuvre au niveau local et microsocial.

La pensée au niveau macro-économique, si elle est indispensable, ne doit pas devenir un frein à l'action.

Ainsi, les TIC ne sont pas les seules à nous pousser à la remise en question permanente, à la rapidité de réaction. La société française doit intégrer cette nouvelle culture de l'interaction afin d'entrer dans un nouveau cycle de réforme et d'innovation.

## ■ CONSTRUIRE LA RESPONSABILITÉ COLLECTIVE : UN NOUVEAU CONTRAT SOCIAL

Dans l'ensemble, notre système social reposant encore sur la lutte des classes a tendance à infantiliser tous les acteurs en réduisant leurs marges de manœuvre. Il faut repenser la répartition des rôles pour construire la responsabilité collective.

### Les clés de la modernisation sociale

Il faut que les Français apprennent à être des acteurs de leur propre changement et du changement de la société, que tous, y compris les jeunes, apprennent à se faire une place eux-mêmes et qu'ils n'attendent pas seulement qu'« on » leur fasse une place.

La modernisation de la démocratie sociale en France repose bien sûr en grande partie sur les partenaires sociaux, mais aussi, et beaucoup, sur les dirigeants d'entreprise et sur le respect mutuel entre les différents acteurs de l'entreprise : salariés, employeurs, syndicats.

Plusieurs exemples de modernisation sociale réussie témoignent de l'importance de ce facteur. Citons-en un particulièrement frappant, celui de la Direction de la propreté et de la voirie de la mairie de Paris créée par Jacques Chirac après son arrivée, en 1979. Le premier directeur se trouve confronté à des éboueurs mécontents, conflictuels et peu enclins à discuter avec la direction. À cette époque, ils sont pour une grande part d'origine étrangère, principalement africaine; ils sont peu estimés par la population, qui les assimile à leur cadre de travail : des personnes qui font un travail sale (les camions, les poubelles sont sales et mal entretenus) et qui se cachent pour travailler (les camions-poubelles circulent la nuit). Les conflits, les grèves, les arrêts de travail sont nombreux. Pour résoudre cette tension sociale, source de perte de performance, le directeur opte pour un parti pris industriel. Il change les modes d'intervention ainsi que les outils : les camions et les poubelles sont neufs et propres; les camions-poubelles circulent à présent à tout moment de la journée pour être visibles; les éboueurs portent désormais un uniforme (symbole d'appartenance à un corps « estimable »). Dernier élément, mais non des moindres : il choisit un code couleur, le vert (couleur de l'environnement et de l'écologie, mais également couleur du prophète Mahomet...), qui se retrouve à la fois sur les uniformes et sur le matériel. Progressivement, les comportements changent, tant ceux de la population que ceux des éboueurs eux-mêmes. Le lien social se renoue. La clé : donner du respect, montrer que l'on donne du respect et faire en sorte de susciter le respect des autres.

La RATP témoigne également d'une véritable modernisation sociale. En 1989, Christian Blanc est nommé à la présidence de la RATP. Il prépare et met en œuvre avec Jean-Paul Bailly, directeur général qui lui succédera, un vaste processus de refonte des structures, de l'organisation et des modes de management. L'événement déclencheur de la réforme est la grève longue et pénalisante de fin 1988. Quatorze mois d'écoute, d'analyse de l'existant, d'expérimentations et de recueil de propositions sont nécessaires pour préparer et faire mûrir les conditions du changement. Le projet de réforme est ensuite annoncé, et sa mise en œuvre est immédiate. Il s'agit de reconstruire l'entreprise à partir de la création d'unités décentralisées opérationnelles, lignes de métro et dépôts d'autobus regroupant de 600 à 1 000 agents dans des activités impliquant un contact direct avec les clients. Pour réussir, une ligne de conduite est adoptée : l'apprentissage individuel et collectif de la responsabilité est préféré à toute « réglementation » de la décentralisation. Se font jour de nouvelles pratiques de relations sociales, plus près du terrain car conduites par l'encadrement opérationnel. La culture d'entreprise s'est ainsi progressivement modifiée en profondeur. À présent, il existe un plus grand degré de liberté pour l'encadrement, doté de plus d'autonomie et de marge de manœuvre; les salariés ont plus de visibilité sur l'organisation et le fonctionnement de la structure. En écoutant les partenaires sociaux, l'entreprise les a fait entrer dans une stratégie d'implication à tous les niveaux de l'entreprise, qui les place dans une situation de coresponsabilité.

Dans les entreprises comme à l'échelle nationale, c'est le respect des faits et des personnes qui permet la modernisation sociale. C'est là que réside la clé de la modernisation sociale : le respect des autres, la bonne foi et l'exemplarité des attitudes. Cela suppose de définir comment associer chaque personne et chaque structure au développement simultané de la performance économique et sociale. Définissons le rôle de chaque type d'acteurs dans ce qui sera un contrat social renouvelé.

### **La vocation de l'entreprise**

Mais avant de définir *comment* associer les acteurs, encore faut-il savoir *à quoi* les associer. Cela pose la question de la finalité de l'organisation.

Aucune entreprise n'a pour *objet social* sa propre croissance ou sa rentabilité (capacité à réaliser des profits). Statutairement, toutes ont pour vocation de rendre un service ou de fabriquer un produit. Ainsi, par exemple, les statuts des entreprises industrielles stipulent qu'elles doivent concevoir et fabriquer tel produit, les grandes surfaces doivent le mettre à disposition du plus grand nombre, les agences en communication doivent aider à le faire connaître. Leur finalité est donc bien de « servir », et non pas de « se servir ». Pour être conservé, le client doit être contenté. Le client pérenne est celui que l'on satisfait durablement, celui dont on sait prendre en compte les besoins non seulement immédiats, mais également à long terme, celui dont on sait même anticiper les besoins. Comment y parvenir dans un monde en mutation rapide, dans lequel personne ne sait comment demain sera fait? Une vision sérieuse de l'avenir doit tenir compte de cette situation de doute.

Toutes les dimensions quantitatives (évolution de marchés économiques et boursiers, part de marché, classement, taux de naissance...) étant aléatoires à terme, s'en servir de base pour définir les objectifs, construire de la motivation et construire une relation revient à mettre en danger la relation. C'est plutôt le sens du travail, la finalité de l'engagement, l'utilité de l'action qui doivent être définis. En effet, réduire la possibilité de se tromper sur l'évolution des attentes suppose de partager une vision de l'avenir, mais aussi une conception de ce que sera le futur commun. Pour éviter les erreurs de prédiction et rester dans le vrai, le seul élément de stabilité réside dans des valeurs partagées avec ses interlocuteurs, qu'ils soient salariés, clients ou actionnaires. Si elles sont assumées, ces valeurs doivent se retrouver dans des comportements observables, des actes quotidiens. Elles permettent d'un point de vue pratique de définir un mode relationnel satisfaisant pour chacun. Construire la confiance et tisser un lien de fidélité suppose donc, outre certes des compétences et de l'énergie, de donner des gages tangibles et vérifiables d'implication dans une éthique assumable et assumée ensemble. La définition puis le déploiement efficient de cette dimension qualitative constituent un préalable à la réussite durable. La performance économique et le résultat ne sont qu'une résultante, une conséquence de cet engagement pérenne pour un projet qualitatif, qui est la véritable finalité de l'entreprise.

#### **La vocation du chef d'entreprise**

La performance de l'entreprise passe par la solidité de son engagement dans son projet qualitatif, lequel doit donc être partagé. Ce qui suppose de le définir ensemble. Le partage ne peut donc se réduire aux seules valeurs puisqu'elles doivent découler d'une recherche commune et convergente de sens. Il convient donc d'élaborer un processus de quête conjointe, une méthode de définition collective d'un avenir commun. Cela suppose de savoir raisonner dans un environnement imparfait. À titre personnel, mais aussi à titre collectif.

Ainsi, à l'image des exemples de la RATP et de la mairie de Paris cités plus haut, nous assistons à une transformation de l'exercice du pouvoir, mais aussi du lien au pouvoir. Le rôle et le profil des dirigeants évoluent. Les meilleurs animateurs ne sont plus seulement de bons techniciens, meilleurs que leurs subordonnés, sachant faire tout ce que font leurs équipes. Un encadrant ne devrait pas être une barrière entre ses équipes et sa hiérarchie, mais un facilitateur, un ascenseur social qui tient compte de la spécificité de chaque personne, chaque fait et chaque idée afin de l'aider à progresser à sa vitesse et selon son potentiel. Certes, disposer d'une autorité naturelle, avoir du charisme est un atout. Mais il faut savoir ne pas être suivi seulement parce que l'on est aimé, mais plutôt parce que chacun s'est assuré que l'on dirige dans la bonne direction. Il devient donc indispensable de savoir tenir compte de toutes les parties prenantes, de tous les intérêts des différentes parties en présence. Seule cette vision à 360° de son environnement permet de rester en lien avec l'ensemble du secteur d'intervention. Au regard de l'accumulation exponentielle de nos connaissances, le pouvoir ne peut plus reposer sur le savoir : le meilleur dirigeant est celui qui ne sait pas et qui parvient à développer la compréhension par chacun que personne ne sait tout, ce qui suppose que tous puissent à la fois écouter et être écoutés.

Cela implique de donner aux salariés, ainsi qu'aux interlocuteurs extérieurs au corps social, la possibilité d'intervenir sur l'évolution du secteur d'activité, et donc, à l'heure de la mondialisation et de la globalisation, sur l'ensemble de la société, puisqu'il en fait partie et en est dépendant. Cela pour contribuer à la vigilance, mais aussi à l'optimisation permanente du projet de l'entreprise et de sa déclinaison au quotidien. Pour le chef d'entreprise qui a la volonté d'aller toujours plus loin et de faire toujours mieux, cela suppose d'*adultiser* le salarié en adoptant une stratégie de *management durable*, véritable posture personnelle de reconnaissance de la personne à travers des processus de dialogue permanent renforçant la spirale du respect mutuel.

#### **La vocation du salarié**

Le dialogue étant un échange, pour pouvoir être traité en adulte, il faut se comporter comme tel. En miroir de l'évolution de l'entreprise et de ses dirigeants, le salarié doit adopter un comportement responsable.

La plupart des salariés qui possèdent un ordinateur à domicile avec une liaison internet continuent de travailler même en dehors de leurs heures de bureau, le soir, le week-end ou pendant leurs congés. Mais il s'agit le plus souvent de lecture ou de réponses à des e-mails professionnels, qui, s'ils permettent de garder le contact avec le client ou d'accélérer l'avancement des dossiers, ne constituent pas véritablement des prestations facturables par

l'entreprise. Si les TIC peuvent donc constituer un vecteur de meilleure implication des personnes pour leur travail, elles rendent simultanément le calcul du temps de travail et impossible et obsolète.

Pris dans ce mécanisme surimpliquant, le candidat salarié va devoir apprendre à choisir sa vie professionnelle en fonction non plus de ses seuls besoins de rémunération et de statut social, mais également de son épanouissement personnel. S'il souhaite ne pas vivre son travail comme une contrainte, il lui faut choisir l'entreprise dont le projet qualitatif est le plus proche de ses valeurs et aspirations. Cela suppose non pas de chercher un emploi ou une fonction et les avantages afférents, mais une mission et la contribution que l'on souhaite apporter au client, au sens large, qu'il soit interne ou externe ; lequel est en définitive toujours un citoyen, un individu à prendre dans sa globalité en tenant compte de sa capacité à interpréter son environnement en fonction des divers rôles qu'il tient dans une même journée (salarié, consommateur, chef de famille, administré, habitant, électeur, justiciable, voyageur, actionnaire, lecteur, téléspectateur...).

Fier de son entreprise, parce qu'en osmose avec sa finalité, le salarié auto-engagé par ses choix personnels prend plus de plaisir à travailler et à progresser : il devient l'artisan de son employabilité et de son efficacité. Inscrivant son implication dans le long terme, il assume son propre développement durable. Adhérent à l'entreprise et assumant alors les objectifs qualitatifs du collectif à titre personnel, il entre dans une posture de responsabilité éthique. Il est alors légitime de l'associer aux choix non plus seulement socioprofessionnels, mais également économiques de l'organisation. Apportant sa pierre, il renforce l'édifice commun qui, en retour, est en mesure de renforcer sa rémunération et son statut social, qui ne sont donc qu'une conséquence de son implication, et non une condition préalable.

#### **La vocation du comité d'entreprise**

Certes, une mission du comité d'entreprise consiste à défendre les salariés contre les patrons qui ne respectent pas le droit du travail. Mais il convient de ne pas oublier une dimension : « *Le comité d'entreprise permet aux salariés de participer à la vie de l'entreprise. Le comité d'entreprise contribue également au bon fonctionnement de celle-ci en formulant des avis et propositions sur les projets économiques et socioprofessionnels de l'entreprise que le chef d'entreprise peut prendre en compte.* »<sup>1</sup>

Trois éléments peu répandus se font jour. Le comité d'entreprise a également pour mission de contribuer à défendre et à construire l'entreprise et ses salariés, non pas contre les dirigeants mais au bénéfice de toutes les parties prenantes, y compris les clients, les citoyens, les actionnaires. Le type d'action qu'il peut conduire ne consiste pas seulement à solliciter la justice de l'État ou des aides publiques mais à formuler des propositions innovantes qui permettent à l'entreprise de toujours mieux assumer son objet social statutaire. Son mode de fonctionnement ne suppose pas qu'il ne fasse appel qu'aux seuls élus et délégués du personnel, mais il peut associer l'ensemble du personnel à la réflexion.

#### **La vocation des corps intermédiaires**

Si le salarié et le dirigeant se comportent de façon différente, leurs représentants doivent eux aussi se comporter de façon différente. Si l'objet d'un corps intermédiaire consiste à assurer la représentation de certains acteurs dans le débat public, son rôle ne se restreint pas à défendre des revendications catégorielles ou corporatistes. En effet, son action efficace suppose la prise en compte des intérêts particuliers et des arguments de l'ensemble de ses interlocuteurs, c'est-à-dire des autres corps intermédiaires. Cet échange dialectique constitue le débat public qui doit dépasser la seule confrontation des intérêts particuliers de chacun des intervenants pour tendre vers la recherche du bien commun.

Pour bénéficier de la meilleure place possible dans ce processus de réflexion, les corps intermédiaires doivent donc faire évoluer la nature de leur légitimité. Leur rôle est d'organiser cette réflexion *avec* et *pour* le compte des individus qu'ils représentent et non pas seulement de réfléchir *en leur nom* et *sans eux*. Il leur faut se placer à l'écoute du corps social qu'ils représentent, mais également l'aider à réfléchir de façon responsable, en tenant compte de l'ensemble des acteurs :

1. *Les Institutions représentatives du personnel*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, La Documentation française, 1994, p. 63.

- Les organisations patronales doivent accroître la part de leurs préoccupations qu'elles consacrent à intégrer la dimension humaine comme facteur de performance économique.
- En miroir, les syndicats doivent non plus seulement défendre les revendications des salariés et faire valoir leurs attentes, mais aussi relayer leurs idées constructives.
- Les branches doivent cesser de considérer l'entreprise, son dirigeant et ses salariés comme des mineurs sociaux, incapables de décider eux-mêmes de ce qui leur convient. Les accords d'entreprise devraient l'emporter sur les accords de branche à deux conditions : le respect de la loi, expression de la volonté générale ; le respect d'un processus de dialogue ayant donné à chacun sa place d'adulte responsable. Si le dialogue social de proximité, celui des acteurs directement concernés par les décisions, est respecté (parce qu'organisé suivant un processus défini, et donc respectable) à travers la prise de parole de l'individu et des structures locales, les niveaux hiérarchiques supérieurs des organisations syndicales et patronales n'auront à intervenir que là où le terrain ne parvient pas à s'entendre. La réussite du principe de subsidiarité (la hiérarchie n'intervient que là où son action promet d'être plus efficace que celle de l'échelon inférieur) est donc le produit de la responsabilité juridique et éthique de chacun.

### La vocation de l'État

La densité du droit du travail a confisqué la responsabilité des partenaires sociaux. L'empilement des textes n'est pas adapté au quotidien de l'entreprise, en particulier de la PME, qui n'a pas les moyens de se doter des expertises nécessaires à leur maîtrise.

Le législateur doit revenir à sa mission première : énoncer des principes stables et non pas définir lui-même les processus ni les procédures. Tout comme les chefs d'entreprise qui écoutent toutes leurs parties prenantes (salariés, clients, actionnaires...), les élus devraient se placer à l'écoute des citoyens ; il faut qu'ils apprennent à les considérer comme des individus responsables, que l'on peut écouter et à qui il est possible et nécessaire de dire la vérité sans fard, en faisant le pari positif qu'ils ne puniront pas le messager porteur de mauvaises nouvelles en ne le réalisant pas.



Le ministère des Affaires sociales pour les questions du travail et le gouvernement dans son ensemble devraient eux aussi montrer leur capacité d'écoute et rendre aux partenaires sociaux le pouvoir d'inventer l'entreprise et la société de demain.

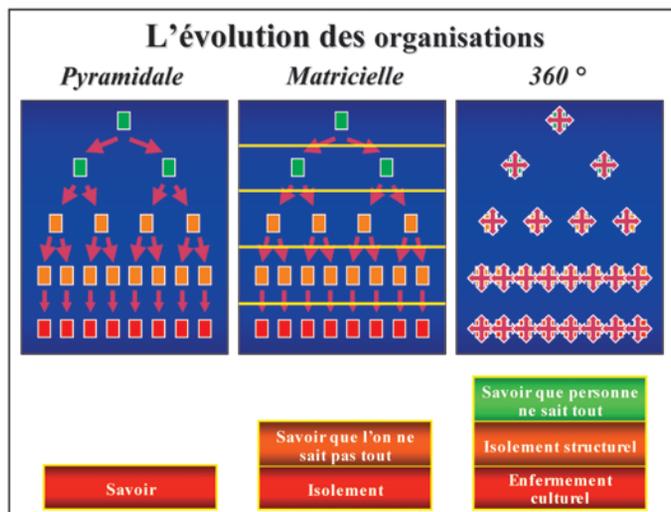
Pour l'État et les institutions, y compris les institutions européennes, l'enjeu est là : construire la loi en se plaçant à proximité et à l'écoute du citoyen.

Le rôle du Premier ministre consiste à proposer des solutions et à les mettre en œuvre au quotidien. Celui du Président de la République est d'affirmer une vision à long terme dépassant le cadre des contraintes du terrain. Or, plus les sujets sont importants, plus ils concernent un grand nombre de personnes et d'intérêts et plus ils sont complexes. Personne ne détenant seul les réponses à des questions enchevêtrées, chaque citoyen doit participer à la recherche des solutions. Ainsi, le président élu par les Français doit être le garant de leur réflexion collective à long terme. S'il apporte un éclairage, seule sa réflexion interactive et permanente avec les citoyens le place en situation, d'une part, de les responsabiliser et de les sensibiliser aux contraintes et, d'autre part, de renforcer sa légitimité pour se permettre de parler en leur nom plusieurs années après son élection, alors que le monde a évolué, que les données du problème ont changé et que le programme sur lequel il a été élu peut devenir inadéquat. Cela suppose qu'il applique une méthode de dialogue à grande échelle.

Ce qui vaut pour le chef de l'État vaut pour tout dirigeant, qu'il intervienne dans l'entreprise, la fonction publique, la politique, le syndicat ou l'association. Partout il devient indispensable de se placer à l'écoute de l'ensemble des parties prenantes concernées directement ou indirectement par la question traitée. Si tous les intérêts particuliers, tous les statuts (capacité juridique de décision) et tous les niveaux de connaissance et de compréhension des enjeux ne sont pas associés à la réflexion, comment être sûr que la meilleure solution est identifiée ? Et si le raisonnement intégrait néanmoins tous les arguments, y compris ceux des absents, il comporterait alors encore un vice du seul fait que ceux qui ne l'auraient pas suivi ne parviendraient à coup sûr pas seuls aux mêmes conclusions. Restés à l'écart, ils pourraient mécomprendre et rejeter les projets qu'ils trouveraient injustifiés, car décalés par rapport à leur connaissance du dossier. Les conditions de la mise en œuvre des décisions ne seraient donc pas toutes réunies. Et le risque existerait qu'elles soient mal appliquées même si elles sont pertinentes.

### Besoin d'un nouveau discours de la méthode

Nous le voyons bien, les structures pyramidales, dans lesquelles le dirigeant décide seul et tire sa légitimité du fait qu'il est le meilleur « sachant » pour donner des ordres qui viennent d'en haut, ont atteint leurs limites avec la multiplication des savoirs. Les organisations matricielles, dans lesquelles plusieurs collectifs aux savoirs complémentaires rompent l'isolement et encadrent l'action de chacun, ne suffisent plus.



Ainsi, une bonne gestion conduit les organisations, qu'elles soient à caractère économique, politique ou social, à valoriser la participation de leurs interlocuteurs en les écoutant attentivement. Au-delà de l'écoute et de la reconnaissance dues à chacun, la relation dirigeant-dirigé doit à présent reposer sur le dialogue et le respect mutuel, nouvelles bases de la confiance. Or le dialogue est à la fois simple et complexe : la différence est tenue entre une discussion d'où jaillit la lumière et un dialogue de sourds, générateur de frustrations et amplificateur de divergences. La science du dialogue, la dialectique, répond à des méthodes et à des principes bien définis qui restent néanmoins pour une part à découvrir. Maîtrisée et appliquée, elle accroît

directement la performance. Les dirigeants doivent s'adapter et apprendre à puiser dans ce gisement de performances encore largement inexploité. Mode de gouvernement, mode managérial et mode relationnel sont remis en cause.

Il est désormais nécessaire que chacun se transforme en « manager 360° » afin de s'ouvrir culturellement et structurellement : il convient d'être alternativement un « soleil » qui éclaire les autres et un « satellite » qui sait bénéficier du mouvement et des lumières de toutes les autres « étoiles » que sont l'ensemble des personnes, dont chacune détient une part de l'information et de la solution.

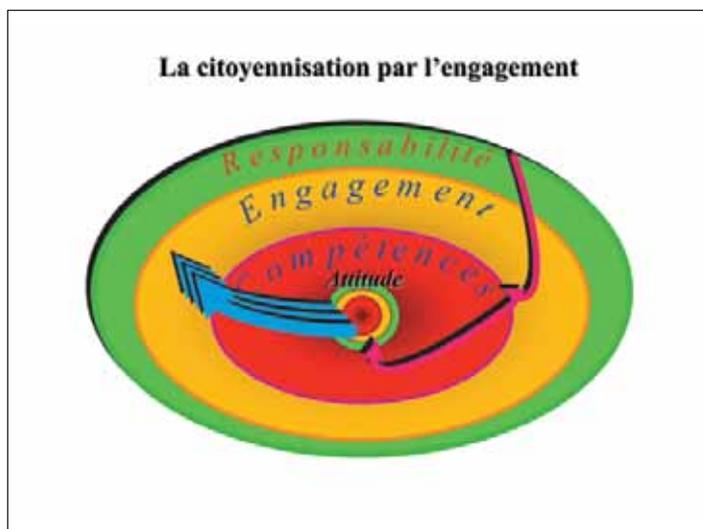
Mais, au-delà des dirigeants, nous sommes tous concernés : chaque individu ou organisation doit tenir compte de cette culture nouvelle et se placer en position d'écoute et d'échange avec cette multitude d'avis.

### Une méthode unique : organiser la participation à la réflexion

Nous voyons donc bien que la réussite de ce nouveau contrat social, tant entre l'entreprise et ses salariés qu'entre les corps intermédiaires et leurs mandants ou entre l'État et les citoyens, passe par la participation du plus grand nombre d'acteurs à la réflexion. Sur le plan de l'entreprise, cet exercice nouveau de pratique du dialogue favorisera la compétitivité à travers le renforcement de la cohésion et de la capacité d'innovation. Sur le plan macro-économique et social, cela permettra d'accroître simultanément les performances économiques et les performances sociales de la société française et européenne.



institutions n'est pas suffisante : elle doit également initier à la liberté, à l'égalité et à la fraternité. Comme pour toutes les matières, l'apprentissage suppose de passer par des phases d'expérimentation. À ceci près qu'il ne s'agit pas seulement de transmettre des connaissances mais de construire les valeurs qui forgent le caractère républicain et démocratique, désireux et capable de respect des personnes, des faits et des idées.



l'intérêt général. D'abord à petite échelle, puis en lui faisant vérifier sur le terrain par elle-même l'utilité pratique de son engagement, elle découvre progressivement l'importance de la cause qu'elle sert, ce qui renforce son envie d'agir.

Ainsi, seul ce type d'expérience personnelle permet de retraduire le sens de son engagement, et donc l'importance de son rôle au sein de la société. Plus encore que pour les autres disciplines, l'instruction civique relève donc plus d'un mode d'enseignement que de la transmission de savoirs. Pour le maître, cela suppose des compétences complémentaires : éclairer les choix sans les imposer et inciter à l'action sans l'ordonner.

Le véritable enjeu à long terme est culturel et concerne tous les différents acteurs des sphères économique, sociale et politique : construire la responsabilité intellectuelle, individuelle et collective et l'engagement pratique de chacun en faveur de tous. L'éducation nationale et les entreprises devraient concevoir une dimension complémentaire à leurs actions de formation : développer la citoyenneté afin que chacun soit désireux et capable de comprendre son environnement, de le choisir en connaissance de cause et de participer de façon permanente à son amélioration.

L'instruction civique qui livre un savoir sur le fonctionnement des

Or transmettre des valeurs n'est pas transmettre un savoir. La méthode doit elle-même être innovante. Placer une personne en position d'agir pour la cité suppose, dans un premier temps, de repérer ce qu'elle veut faire, puis ce qu'elle sait faire pour lui proposer de s'engager pour une cause techniquement à sa portée. Il lui est indispensable de passer par cette phase préalable consistant à chercher et savoir identifier son moteur particulier, en tenant compte de ses envies et centres d'intérêt, mais aussi de ses compétences et des moyens dont elle dispose. Ensuite, ayant défini avec elle l'action qui lui plaît et dont elle a pressenti l'impact pour autrui, elle peut s'engager au service de



Construire l'intérêt de chacun pour le tout, c'est-à-dire la responsabilité individuelle vis-à-vis du collectif, suppose une méthode de prise en compte et de croisement de l'ensemble des informations. Il convient donc d'envisager un processus de réflexion collective qui permettra de résoudre les contradictions inhérentes à toute recherche de l'intérêt général. Cela suppose une méthode capable de dégager les objets de réflexion de leur gangue technique, souvent accessible aux seuls experts, pour permettre à chacun de mieux comprendre, quel que soit son niveau de connaissance initial. C'est la mutualisation des savoirs qui engendre la mutualisation des intérêts particuliers.

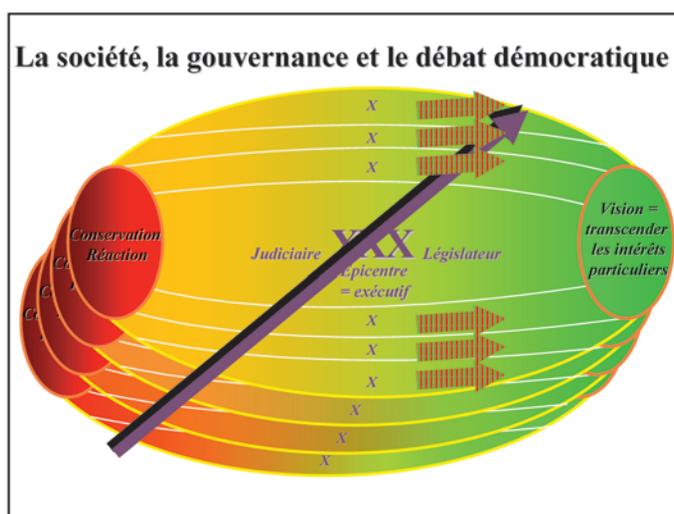
C'est la mise en présence et en relation de toutes les parties prenantes, quels que soient leur fonction et leur niveau d'intervention, qui permet à chacun de bénéficier de tous les points de vue et d'ainsi porter un regard avec plus de hauteur et de recul sur les enjeux. Cela suppose que chaque individu puisse participer, quel que soit son statut et où qu'il se situe en termes de niveau de connaissance (niveau d'information et degré d'analyse de la complexité) et de motivations personnelles (son niveau initial d'implication dans la cité).

C'est cette dialectique sociale qu'il convient d'inventer en identifiant les processus participatifs qui contribueront à faire progresser les acteurs selon deux axes : diffusion de l'expertise technique pour placer les acteurs face à des choix clairs et compris, et élargissement des centres d'intérêt et des préoccupations qui leur permettront de prendre en compte les différents collectifs dans lesquels ils évoluent (État, ville, entreprise, association, famille...). La responsabilité du citoyen pour la cité tire sa source de cette double dimension technico-éthique. Depuis Descartes, nous savons que le philosophe doit aller de pair avec le savant : le corollaire du savoir est la quête du savoir. Avec l'acquisition de connaissances apparaît la conscience de la limite du savoir, donc de l'ignorance. Ainsi, plus on sait, plus on sait que l'on ne sait pas et plus la posture de remise en question grandit.

Le citoyen le plus abouti n'est donc pas celui qui se contente de formuler à lui seul des propositions, mais celui qui s'appuie sur les autres pour en chercher. Ce n'est pas celui qui annonce la solution, mais celui qui accompagne les autres dans une quête collective. C'est celui qui s'assure que les options avancées répondent aux problèmes de la façon la plus globale possible et qui ensuite, dans un second temps, contribue à les rendre applicables par son implication personnelle dans la réunion des conditions préalables à leur mise en œuvre.

Il s'agit donc non pas de faire des propositions au législateur ou à l'exécutif thème par thème, ni même seulement de trouver ce qui est souhaitable, mais de chercher comment rendre possible dès aujourd'hui les évolutions qui ne s'avéreront souhaitables que demain. L'enjeu consiste donc à développer la faculté de mutation du collectif, à savoir construire la capacité de mouvement du corps social, à développer sa capacité à poser des constats et à identifier les options afin de choisir entre des alternatives prenant en compte toutes les parties prenantes à long terme. De là découle la vitesse d'appropriation des informations et des avancées technologiques, afin que chacun soit en mesure de prendre en compte les faits dans leur complexité pour mieux réagir et anticiper les événements de façon adéquate. Cette faculté du corps social, qu'il soit public ou privé, à se mouvoir et à évoluer tout en renforçant ses liens avec toutes ses parties prenantes induit son agilité. De cette capacité à coanimer la véricité et la fidélité à ses valeurs dépend son niveau d'efficacité durable à la fois socialement et économiquement.

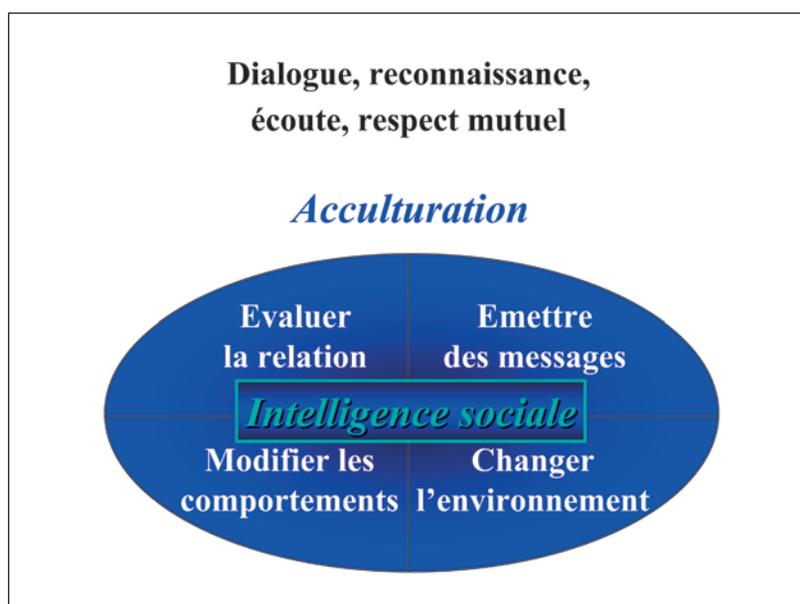
Ainsi, il faut passer de la méthode cartésienne du pilotage de la réflexion individuelle à une discipline nouvelle : l'organisation de la réflexion collective. Il s'agit d'inventer les systèmes et les formes d'action qui permettront à chacun d'apprendre à dialoguer avec tout le monde, pour raisonner dans le sens de l'intérêt général, en considérant chaque personne comme un adulte capable de participer, tout en ayant toujours présent à l'esprit que personne ne sait tout.



Créer cette culture de paix et de solidarités interculturelles, intergénérationnelles et interclasses sociales suppose de maîtriser les phénomènes relationnels pour déployer un processus d'acculturation en quatre dimensions simultanées constitutives de l'*Intelligence Sociale* : évaluer les relations sociales, c'est-à-dire décomposer les forces et les faiblesses des personnes, des organisations et des liens qu'ils entretiennent, leur histoire, leur nature et leur qualité, afin de donner un schéma de compréhension de leur fonctionnement ; émettre des messages nouveaux, c'est-à-dire poser les premiers actes qui permettent d'entamer un mode relationnel meilleur

en déclarant et en réaffirmant son intention ; modifier les comportements, c'est-à-dire donner des clés nouvelles à chacun pour qu'il sache mieux se mouvoir dans un lien social adulte et sache s'imposer en proposant plutôt qu'en s'opposant ; enfin, modifier l'environnement des acteurs pour leur permettre d'évoluer en fonction de là où ils vont, plutôt que d'où ils viennent, et pour qu'ils bénéficient de marges de manœuvre nouvelles qui leur confèrent un poids et une responsabilité dans la résolution des problèmes à traiter.

C'est ce type d'opérations correctives qui permettront de créer une spirale positive de construction, certes lente mais progressive et réaliste, d'une culture de respect mutuel, de reconnaissance de la personne, des faits et des idées. C'est l'émergence de ces liens durables, cohérents et convergents à long terme, qui favorisera le développement simultané des performances économiques et des performances sociales. Le nouvel enjeu économique, politique et social devient donc l'approfondissement de la connaissance et de l'application à grande échelle des sciences de l'Homme : l'*Intelligence Sociale*.



## CONCLUSION

---

Conscientes de la nécessité d'inscrire dans la durée leurs liens avec leurs parties prenantes, les organisations définissent des valeurs à partir desquelles elles déploient une énergie considérable à construire des plans ressources humaines, des plans de formation, des processus d'intégration et de reconversion, des plans de développement local sur leurs bassins d'emploi, etc. Elles communiquent largement pour construire l'appropriation de leurs projets et montrer leurs multiples efforts à respecter leurs collaborateurs, clients, actionnaires, dont elles espèrent ainsi développer la motivation, l'implication et la fidélité.

Or, les nombreux liens entretenus par chaque organisation avec le village devenu planétaire ne permettent à quiconque d'élaborer une culture interne durable déconnectée de celle de l'externe. L'action mûrie repose donc sur l'observation et la compréhension de la société dans son ensemble, en tenant compte de ses solidarités diverses, et hiérarchisées jusqu'au niveau des contextes mondiaux. Certes, l'accessibilité de l'information rend visibles les succès et les échecs, mais fait également apparaître la multiplication des interactions dues à la mondialisation. L'exigence de qualité grandit concernant la pertinence des propositions comme celle des constats. Or la découverte de nouveaux savoirs tous azimuts affine, mais surtout complexifie, la lecture et la prévision des événements. Comment appréhender des phénomènes entrelacés, identifier leurs causes exactes, leurs conséquences probables et en déduire des choix éclairés entre des options dont la faisabilité est vraiment vérifiée et avérée? Ainsi, sans diagnostic précis, qui est capable de cerner les meilleurs remèdes et les prescrire à bon escient? Si d'aucuns parlent du choc du futur comme du poids du passé sur notre présent, chacun perçoit qu'il devient de plus en plus ardu et périlleux de déchiffrer l'un et de restituer l'autre avec pertinence et objectivité. Cette complexité manifeste déstabilise les intervenants, puis disperse et dissout leur légitimité.

Ainsi, quels que soient ses savoirs et sa clairvoyance, le dirigeant politique, économique ou social voit son autorité déstabilisée face à des acteurs qui, percevant que plus personne ne sait tout, développent un *a priori* réservé sur son discours, quand ce n'est pas sur ses compétences, voire ses intentions. La difficulté accrue d'obtenir un accord sur un constat et un projet renforce la tentation universelle des orateurs de convaincre leur auditoire par l'émotion, voire l'omission. Voilà comment la déduction logique, souvent longue et fastidieuse, fait place à la petite phrase et au slogan, toujours réducteur, partiel et excluant car masquant des non-dits idéologiques et partiaux.

La République est donnée à comprendre et à vivre par les lumières de la raison comme la gouvernance idéale. Elle ne peut se satisfaire d'un débat public concentré sur l'affrontement des préjugés ni d'une pensée devenue jetable et allégée par la résonance de l'actualité toujours urgente qui rompt la continuité pourtant indispensable de la pensée rigoureuse. Trop souvent, la culture démocratique elle-même en vient à réduire son attention au seul citoyen qui vote au détriment de l'éminente dignité de la personne qui englobe et donne sens à celle de l'individu.

La société démocratique se trouve face à de nouveaux enjeux : respecter la croissance des connaissances et de la population, considérer la montée des niveaux d'éducation et assimiler la diversité des idées en augmentation. Il s'agit pour chaque acteur de franchir une nouvelle étape et d'être en mesure de mûrir des choix politiques reposant sur des options philosophiques comprises et des doutes scientifiques assumés.

Il reste donc à inventer des méthodes autorisant la participation de tous et générant une meilleure implication de chacun dans le décryptage et la résolution des problèmes collectifs. Cela revient, à tous les niveaux des entreprises, territoires, États, organisations intergouvernementales, à s'assurer de la construction et de l'animation d'une pensée ouverte et critique interne qui soit propice à l'innovation, à l'engagement et à l'agilité sociale, mais aussi à vérifier le croisement de ses valeurs et raisonnements avec l'extérieur, au quotidien et par le plus grand nombre de personnes.

Nul ne peut assumer seul ce vaste projet de définir une nouvelle ère de la démocratie. Aussi, après quinze ans de pratique de l'organisation du dialogue entre citoyens, salariés, clients, actionnaires, administrés, et afin de développer la compréhension toujours plus fine et la diffusion toujours plus large de l'Intelligence Sociale,

l'ODIS lance l'ODISSEE\*. l'Organisation du Dialogue et de l'Intelligence Sociale dans la Société et l'Entreprise, qui repose sur deux piliers : une Démarche Intelligence Sociale que chaque organisme peut mettre en œuvre en son sein ; un club de l'Intelligence Sociale, qui organise la mutualisation des expériences, l'information et la proposition et le croisement des analyses.

L'enjeu est de permettre au plus grand nombre d'organismes privés, publics et sociaux de réussir à concilier les intérêts particuliers de toutes leurs parties prenantes avec leurs propres contraintes pour mieux se projeter dans une stratégie de performances durables. L'enjeu pour la société est d'approfondir l'œuvre émancipatrice des valeurs républicaines et des mécanismes démocratiques qui rendront plus épanouis et plus performants la *personne*, l'*individu* et le *citoyen* qui servent l'*entreprise* et la *société* et exigent en retour d'être respectés et reconnus dans la plénitude de leurs droits, leurs vocations et leurs contributions.

---

\* Pour plus d'informations : [www.odissee.net](http://www.odissee.net).

LES MEILLEURES PRATIQUES  
DE CRÉATION  
DE LIEN SOCIAL

Dialogue et engagement



## SOMMAIRE

---

### LES MEILLEURES PRATIQUES DE DIALOGUE

Finalistes des Trophées du Dialogue 2003

Catégorie entreprise.....	p. 205
Catégorie secteur public.....	p. 215
Catégorie social et associatif.....	p. 219

### LES MEILLEURES PRATIQUES D'ENGAGEMENT

Finalistes des Trophées de l'Engagement 2003

Catégorie citoyens.....	p. 227
Catégorie entreprise.....	p. 231
Catégorie secteur public.....	p. 237
Catégorie sapeurs-pompiers.....	p. 241

Être citoyen ne se résume pas et ne peut se résumer à l'unique exercice du vote. En république, le citoyen est celui qui participe activement à la définition et à la construction d'un avenir collectif.

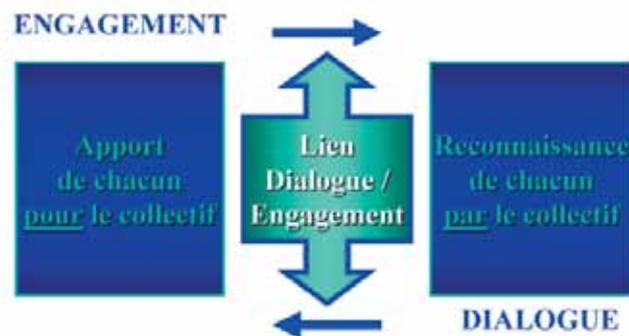
Or, si l'engagement individuel pour le collectif et la cité est indispensable, il n'est pas suffisant : il est également nécessaire, en miroir, que les structures, privées ou publiques, donnent une place aux individus responsables.

C'est pourquoi l'Observatoire du Dialogue Social a organisé, pour la première fois, en 2003 les Trophées du Dialogue et de l'Engagement, parrainés par le ministère de l'Intérieur et sous le haut patronage du président du Sénat. Ces Trophées ont pour objet de valoriser chaque année :

- d'une part, les meilleures pratiques de dialogue et de réflexion collective dans les sphères économique, publique, sociale et associative;
- d'autre part, les meilleures pratiques de participation à la vie de la cité, c'est-à-dire les pratiques d'engagement des citoyens, entreprises, collectivités locales, organismes de service public et sapeurs-pompiers, véritables modèles d'engagement civique.

Cette démarche permettra ainsi de faire progresser chaque année simultanément deux dimensions :

- L'envie et la capacité d'un collectif à reconnaître la contribution et la participation de chacun : Trophées du Dialogue.
- L'envie et la capacité de chacun, individu ou structure, à s'engager pour le collectif : Trophées de l'Engagement.



**Précision méthodologique - Processus de sélection**

Pour la première édition des Trophées du Dialogue et de l'Engagement, une première sélection de candidats a été réalisée par un comité de lecture parmi l'ensemble des candidatures reçues.

Les candidats retenus ont été présentés aux deux comités de sélection, celui des Trophées du Dialogue, composé de dirigeants des sphères économiques, publiques, associatives et sociales, et celui des Trophées de l'Engagement civique, composé de représentants du ministère de l'Intérieur et des sapeurs-pompiers de France, principaux partenaires de la démarche, qui ont choisi deux ou trois finalistes par catégorie.

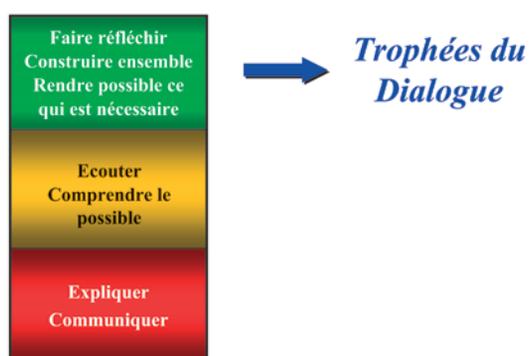
Quatre cents grands électeurs représentant différentes sphères ont ensuite voté pour choisir le lauréat dans chacune des catégories.

Ce chapitre reproduit les fiches de présentation des candidats finalistes qui ont été envoyées aux grands électeurs. Ces fiches étaient « anonymisées » : elles ne comportaient aucune référence au nom de la structure ni même à sa région afin de ne pas influencer les votes.

## DIALOGUE : FINALISTES DES TROPHÉES DU DIALOGUE 2003

---

### Trois types de méthode



En matière de communication, il existe trois types de méthode :

- Expliquer, livrer un raisonnement, transmettre une ou des informations.
- Écouter afin de comprendre le possible.
- Faire réfléchir, organiser l'échange d'informations et d'arguments afin de définir ensemble les meilleurs propositions et de rendre possible ce qui est nécessaire.

Les Trophées du dialogue ont pour objet de valoriser la forme la plus aboutie de communication, qui organise l'interaction entre les différents acteurs qui y prennent part. Il s'agit de la seule méthode qui permette de prendre en compte, voire parfois de faire émerger aux yeux de tous l'ensemble des contraintes, arguments et propositions, ce qui permet d'envisager de construire des projets performants qui recueillent l'adhésion du plus grand nombre sur le long terme.

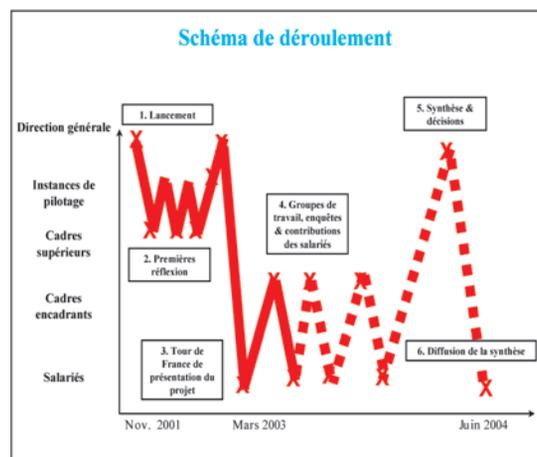
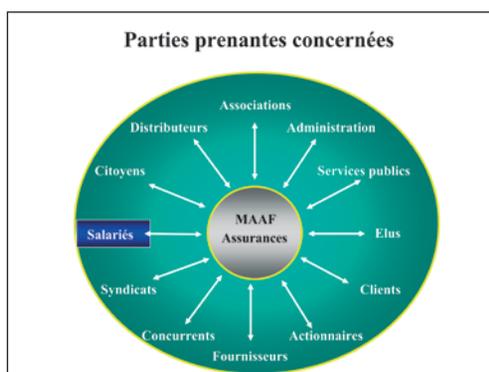
■ CATÉGORIE ENTREPRISE

- Projet d'entreprise : MAAF Assurances.
- Management participatif : Inergie.
- Aide au développement des PME : PLATO Ouest Hérault.

**THÈME : PROJET D'ENTREPRISE**  
**MAAF ASSURANCES**  
 Entreprise – 6 600 salariés – Assurances  
 TROPHÉE DU DIALOGUE – ENTREPRISE

<b>Objectif</b>	<p>Associer les collaborateurs à la définition du nouveau projet d'entreprise pour accompagner les changements et générer une appropriation collective des défis et enjeux du groupe à horizon 2008-2010 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre l'ensemble des salariés acteurs de l'avenir de l'entreprise.</li> <li>• Valoriser le rôle de l'encadrement et développer ses compétences en matière d'animation et d'organisation.</li> <li>• Faciliter la compréhension des évolutions liées à l'environnement de l'entreprise.</li> <li>• Développer le dialogue dans l'ensemble de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Action</b>	<p>Trois phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premières réflexions avec le management supérieur.</li> <li>• Enrichissement du constat et des propositions avec l'ensemble du personnel.</li> <li>• Synthèse de la démarche par la direction générale, diffusée à l'ensemble du personnel et présentée à l'assemblée générale, au conseil d'administration et au comité d'entreprise.</li> </ul>
<b>Bilan</b>	<p>Démarche en cours (novembre 2001 - juin 2004). Bilan provisoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation du management supérieur.</li> <li>• Mobilisation des collaborateurs : 200 cadres supérieurs et 2 300 salariés volontaires, soit au total 37 % des effectifs du groupe.</li> <li>• Déclinaison opérationnelle de certaines préconisations.</li> </ul>

Qui a pris l'initiative ?



Le président de la société avait déjà lancé une réflexion sur le projet de l'entreprise avec l'ensemble des salariés à son arrivée à la tête du groupe, au début des années quatre-vingt-dix. Estimant que ce premier projet avait fait son temps, c'est lui qui décida de mobiliser ses équipes pour qu'elles réfléchissent à un nouveau processus de réflexion collective permettant de définir un nouveau projet d'entreprise.

#### **Pourquoi ?**

Dans un contexte en pleine évolution, MAAF Assurances souhaite associer les collaborateurs à sa réflexion stratégique par :

- une mobilisation du plus grand nombre ;
- une coproduction des orientations stratégiques.

Il s'agit d'accompagner les changements notamment par une appropriation collective des défis et enjeux du groupe à horizon 2008-2010. La démarche doit permettre de répondre à trois objectifs majeurs :

- gérer le rapprochement avec une autre société du même secteur ;
- intégrer une nouvelle génération de collaborateurs ;
- renforcer le management.

Le principal frein à cette démarche : les performances actuelles du groupe (forte croissance) n'incitent pas à une remise en question pourtant inévitable.

#### **Quelle est l'action mise en œuvre ?**

Définition d'un nouveau projet d'entreprise à travers trois phases.

Phase 1 (mai 2002-mars 2003) : réflexions des cadres supérieurs, soit 200 personnes.

Phase 2 (avril 2003-mars 2004) : mobilisation des collaborateurs pour enrichissement et déclinaison des orientations, soit 2 300 collaborateurs volontaires.

Phase 3 (avril 2004-juin 2004) : synthèse pour avis en conseil d'administration, au comité d'entreprise et en assemblée générale

#### **Qui est concerné ?**

Plus de 2 500 collaborateurs (soit 37 % des effectifs du groupe) ont participé à ce jour à la démarche.

Les résultats de la démarche concerneront l'ensemble des collaborateurs du groupe, soit 6 600 personnes.

#### **Quelle a été la méthode ?**

*Novembre 2001 : annonce de la démarche.*

Le président de MAAF Assurances prend acte de l'efficacité du projet d'entreprise défini collectivement en 1994-1995 et de la nécessité de réfléchir dès maintenant à un nouveau projet pour adapter la société A aux grandes évolutions des dix ans à venir.

Trois instances de pilotage sont constituées :

- Le comité exécutif, réuni tous les trimestres pour prendre connaissance de l'état d'avancement, arbitrer quand cela est nécessaires et valider les orientations retenues.
- Un comité de pilotage, réuni tous les mois pour coordonner la démarche, réorienter les travaux menés et identifier des pistes de travail.
- Une équipe projet, réunie toutes les semaines pour assurer la coordination opérationnelle, le soutien méthodologique et l'animation de la communication sur le projet.

*Mai 2002-mars 2003 : Premières réflexions avec le management supérieur.*

- Étape 1 : analyse externe et interne (réflexions, benchmark, constats, investigations) à travers 17 groupes thématiques et 2 conventions avec l'ensemble des cadres supérieurs.
- Étape 2 : implication pour le groupe (études d'impacts, approfondissements, priorisations) ; une 3<sup>e</sup> convention avec l'ensemble des cadres supérieurs a permis de définir 10 chapitres.

*Avril 2003-mars 2004 : enrichissements et propositions avec l'ensemble du personnel.*

Le lancement de cette phase a été organisé à travers un tour de France de la direction dans 19 villes pour présenter le projet et échanger avec les collaborateurs.

Trois supports de communication interactive :

- Intranet.
- Un support écrit de communication spécifique au projet.
- Une Web TV pour échanger à distance au sein des groupes.

Trois modes d'implication pour les salariés :

- Participation aux groupes de travail : les 10 chapitres ont été déclinés en 71 thèmes traités à travers 91 groupes de travail formés de volontaires ; chaque groupe est parrainé par un cadre supérieur, animé par un cadre d'encadrement et un coanimateur choisi par le groupe ; chaque groupe désigne un rapporteur qui synthétise les travaux.
- Participation aux enquêtes ou sondages sur des thèmes précis.
- Participation à travers les outils de communication interactive : Intranet et forums.

Les groupes de travail se réunissent chacun 4 fois :

- Une réunion d'élaboration du constat.
- Une réunion d'enrichissements.
- Une réunion de définitions des recommandations.
- Une réunion de définition de la synthèse.

Chaque réunion dure deux jours. Un séminaire animateurs a lieu systématiquement entre deux réunions pour débriefer la réunion passée, préparer la prochaine et faire part des avis des instances de pilotage. Chaque groupe doit fournir à l'issue de la démarche un rapport structurés en trois parties : constats, enjeux, recommandations.

*Juin 2004 : synthèse de la démarche.*

- Synthèse de la démarche par la direction générale : synthèse des préconisations retenues et justification des préconisations non retenues.
- Diffusion à l'ensemble du personnel.
- Présentation pour avis en conseil d'administration, au comité d'entreprise et en assemblée générale.

### **Quels sont les résultats ?**

La démarche est en cours, mais des résultats sont déjà visibles :

- Valorisation du management supérieur.
- Mobilisation des collaborateurs : 200 cadres supérieurs et 2300 salariés volontaires, soit au total 37 % des effectifs du groupe.
- Déclinaison opérationnelle de certaines préconisations.

### **Et si c'était à refaire ?**

« Nous ferions attention à :

- la durée du projet, car 2 ans de réflexion, c'est trop long par rapport à notre environnement ;
- mieux impliquer encore les cadres de direction pour s'assurer des relais d'information ;
- mieux communiquer au lancement du projet sur des éléments de cadrage stratégique...

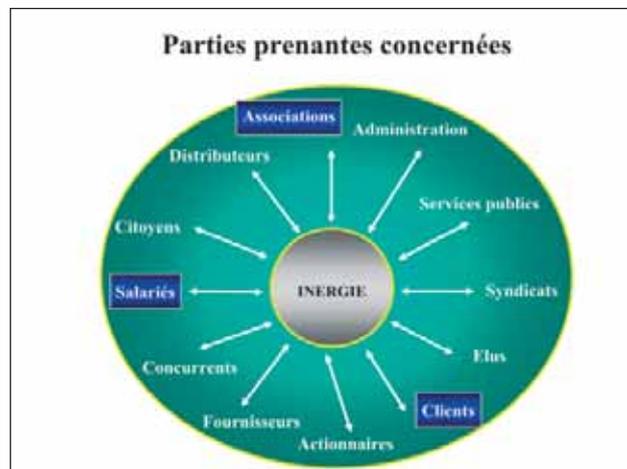
« Peu d'entreprises consacrent autant de temps, de moyens, de ressources à la construction du dialogue social entre deux générations, puis entre deux sociétés qui tentent de se rassembler sans se ressembler... »

THÈME : MANAGEMENT PARTICIPATIF

**INERGIE**

Entreprise – 40 salariés – Conseil en entreprise  
TROPHÉE DU DIALOGUE – ENTREPRISE

<b>Objectif</b>	Instaurer un dialogue permanent et naturel avec l'ensemble des salariés pour tout ce qui concerne la vie de l'entreprise : de la fermeture de sociétés sœurs à la vie au quotidien, en passant par des changements d'identité, des nouvelles procédures, des déménagements...
<b>Action</b>	Le mode de fonctionnement participatif se décline à plusieurs niveaux dans l'entreprise : recrutement, participation financière, association à la vie de l'entreprise, transparence, management des connaissances, plaisir de travailler, management au quotidien, volonté de progrès.
<b>Bilan</b>	<p>La qualité des relations internes de l'entreprise Inergie a été évaluée par un auditeur externe comme une des dix meilleures en Europe (prix décerné en décembre 2002) et lui a valu d'être lauréat du prix Employeur remarquable.</p> <p>Les résultats des études d'opinion interne, étalonnés avec les résultats de 200 autres entreprises dans une base de données spécifique, placent l'entreprise Inergie parmi les entreprises dans lesquelles les salariés sont les plus satisfaits de l'ambiance et de l'organisation du travail.</p> <p>Le dialogue social a généré de la performance économique (chiffre d'affaires, résultats, nombre de clients...), de la responsabilité collective (autonomie des collaborateurs, fidélité, plaisir de travailler) et l'augmentation du nombre de consultants (40 aujourd'hui).</p>



**Qui a pris l'initiative ?**

La société Inergie a été conçue avec deux ambitions qui sont restées les mêmes depuis la création de l'entreprise :

- Former un groupe de conseil et de prestations reconnu dans le domaine du management et de la communication.
- Être une entreprise où il fait bon travailler.

C'est dans le cadre de cette seconde ambition que le PDG de la société a défini et mis en place un mode de fonctionnement participatif.

**Pourquoi ?**

Plusieurs raisons motivent cette démarche :

- Philosophie personnelle du dirigeant.
- Intérêt de l'entreprise : l'implication des collaborateurs est indispensable au développement durable de l'entreprise.
- Professionnalisme : acculturer ses salariés au dialogue est important pour une société de service où la part du relationnel est primordiale.
- Crédibilité : expérimenter les principes et pratiques de dialogue dans l'entreprise avant de les proposer aux clients.
- Exemplarité : la Société B a co-créé trois associations pour favoriser l'échange, l'ouverture et la professionnalisation.
- Éthique : délicat de conseiller des clients en matière de dialogue social si l'entreprise n'en connaît que le discours et non la pratique.

**Quelle est l'action mise en œuvre ?**

La volonté de fonctionnement participatif de l'entreprise s'est traduite à travers une série d'actions :

- Recrutement : toujours réalisé par au moins 4 futurs collaborateurs du recruté.
- Participation financière : 50 % du résultat net va aux collaborateurs. Chaque année, depuis 2001, l'actionnaire met en vente 5 % du capital à destination des salariés volontaires qui ont plus d'un an d'ancienneté.
- Association à la vie de l'entreprise : 1 mail du PDG 2 fois par mois en moyenne, réunions internes fréquentes, groupes de travail, 3 dîners par an et 2 séminaires internes par an d'une journée.
- Transparence : tous les comptes trimestriels sont commentés et discutés, les échanges sont bienvenus, tout est publié, jusqu'aux résultats des contrôles (URSSAF, inspection du travail, fisc).
- Management des connaissances : chaque collaborateur cette année doit animer au moins 1 formation interne et en suivre 2 par an.
- Plaisir de travailler : chaque collaborateur choisit la durée de son temps de travail et est incité à proposer des innovations (exemples : théâtre d'entreprise, création d'associations, création d'un observatoire de l'opinion des salariés...).
- Management au quotidien : chaque encadrant réserve du temps quotidiennement pour l'écoute de ses collaborateurs ; la critique est encouragée.
- Volonté de progrès : chaque année une étude de satisfaction clients et une étude d'opinion interne identifient les points faibles, qui font ensuite l'objet de groupes de travail ; pour la seconde fois, un 360° permettra aux encadrants d'améliorer leur mode de management.

**Qui est concerné ?**

La totalité des salariés participent aux démarches participatives, soit 40 personnes.

**Quels sont les résultats ?**

*« L'impact sur la performance est très clair : l'entreprise est en croissance constante depuis 1986, ses résultats ont toujours été positifs, sauf en 1990 (mauvais investissement), et donc les salariés ont toujours bénéficié du partage de la valeur qu'ils avaient créée. Les clients sont fidèles à l'entreprise, qui ne démarche pas. Les quatre associations que l'entreprise anime profitent des pratiques de dialogue social mises en place en interne. »*

Les résultats de cette politique ont même été évalués par un audit extérieur puisque la qualité des relations internes d'Énergie a été évaluée comme une des dix meilleures en Europe (prix décerné en décembre 2002) et lui a valu d'être lauréat du prix Employeur remarquable.

*« La méthode d'évaluation est double : les résultats économiques et les résultats des études d'opinion interne, étalonnés avec les résultats de 200 autres entreprises dans une base de données spécifique, qui placent notre société parmi les entreprises dans lesquelles les salariés sont les plus satisfaits de l'ambiance et de l'organisation du travail. »*

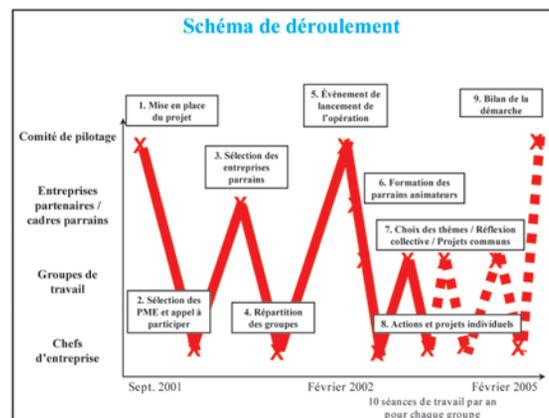
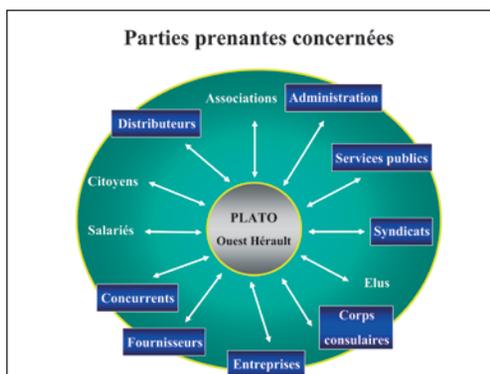
**Et si c'était à refaire ?**

*« Nous nous remettons en cause chaque année à l'analyse des résultats économiques, des études de satisfaction clients (et analyse des réclamations : 5 en quinze ans !) et de l'opinion des collaborateurs. »*

Lauréat 2003

THÈME : AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES PME  
**PLATO OUEST HÉRAULT**  
 Collectif d'entreprises et d'institutionnels  
 TROPHÉE DU DIALOGUE – ENTREPRISE

<b>Objectif</b>	Aider les dirigeants des PME locales à développer leur performance et leur compétitivité afin de développer le tissu économique local, et donc l'emploi.
<b>Action</b>	Organisation de groupes de travail thématiques réguliers avec des chefs d'entreprise de PME, animés par des cadres expérimentés « mis à disposition » par de grandes entreprises, autour de deux objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage de connaissances et d'expériences.</li> <li>• Réflexion commune permettant la définition de projets individuels et collectifs.</li> </ul>
<b>Bilan</b>	Programme en cours (février 2002-février 2005). Bilan en mai 2003 : Optimisation des modes de gestion et management dans chaque PME grâce au partage des connaissances concernant les outils, méthodes, systèmes et structures. Actions collectives de développement par ateliers (international, vin, industrie, tourisme, bâtiment). Le nombre d'emplois créés est l'indicateur de résultat essentiel dans le dispositif Plato. D'autres indicateurs de résultat permettent un suivi efficace de l'évolution du projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>– le nombre d'entreprises participantes et toujours présentes (plus de 100) ;</li> <li>– le taux de participation aux ateliers (supérieur à 80 %) ;</li> <li>– le nombre d'actions spécifiques mises en place par atelier.</li> </ul>



### **Qui a pris l'initiative ?**

L'initiative de cette démarche revient au préfet de la région Languedoc-Roussillon et au sous-préfet de Béziers. Le comité de pilotage réunit le sous-préfet, la DRIRE, la DRTE, la DRCE, le conseil régional, le conseil général, Languedoc-Roussillon Prospection, les mairies des villes concernées, la Banque de France, la CCI, la chambre des métiers, le MEDEF, le comité d'initiative local, le comité d'expansion économique et une association d'avocats.

Le dispositif a été conçu en Belgique, pour le développement de la région campinoise (Flandre), puis dupliqué dans plusieurs régions européennes, dont six françaises. La structure qui porte le projet en Languedoc-Roussillon est l'Association pour le développement des entreprises industrielles, qui regroupe 30 entreprises.

### **Pourquoi ?**

Le Languedoc-Roussillon est la région de France la plus touchée par le chômage et occupe la dernière place en termes de PIB par habitant. Le tissu industriel souffre de son isolement : les entreprises, majoritairement de petite taille (80 % de moins de 40 salariés), sont peu tournées vers le marché national et *a fortiori* international, ce qui freine leur développement.

Les représentants de l'État ont voulu, par la mise en place de ce dispositif qui a déjà fait ses preuves dans d'autres régions européennes, développer la performance des PME locales en aidant les chefs d'entreprise à optimiser leurs outils, systèmes, méthodes et structures de gestion et de management et à définir et mettre en œuvre des projets de développement pour favoriser l'emploi au niveau local.

### **Qui est concerné ?**

106 PME locales participent au dispositif.

12 grandes entreprises parrainent les ateliers, en mettant à disposition des cadres expérimentés.

Les acteurs institutionnels locaux du développement économique participent au comité de pilotage et soutiennent les projets définis par les groupes.

### **Quelle est l'action mise en œuvre ?**

Le dispositif vise à mettre en place une action d'ampleur permettant d'engager un nombre significatif d'entreprises dans une démarche de développement de leur performance globale. Il s'agit d'engager une action de progrès sur les dimensions clés de l'entreprise et, en lien avec la stratégie, d'agir sur :

- le développement commercial ;
- l'organisation et le management des ressources humaines ;
- le management des ressources financières et le développement de la rentabilité ;
- l'international ;
- le parrainage emploi.

Pendant deux ans (le dispositif a été lancé en février 2002), au rythme de 10 séances par an, les chefs d'entreprise ont commencé et vont continuer à mettre en évidence dans des groupes de travail et de façon pragmatique les enjeux, les actions et les solutions qui permettent de développer leur entreprise et d'en renforcer la compétitivité.

Les groupes de travail (de 15 à 20 chefs d'entreprise) sont animés par des parrains, cadres issus de grands groupes, mettant à disposition des responsables de PME leurs réseaux, leur compétence et leur disponibilité. Ils reçoivent au préalable une formation dans le cadre de la mise en place du dispositif.

À chaque réunion de travail, c'est le groupe qui décide de travailler en fonction des besoins détectés ou des thèmes choisis de façon commune par l'ensemble des participants dans le but d'apporter des réponses individuelles et collectives permettant :

- des solutions immédiates dans l'entreprise ;
- de créer un maillage actif, professionnel, favorisant le développement des échanges d'expériences, du savoir-faire et, bien entendu, des affaires.

Des soutiens peuvent être sollicités auprès d'intervenants extérieurs et experts pour découvrir des actions nouvelles et des réponses aux interrogations.

Les thèmes retenus sont (de façon générale ou de façon spécifique par secteur d'activité) :

- Structurer la gestion des ressources humaines.
- Manager les ressources financières de l'entreprise. Analyser et contrôler la rentabilité.
- Mettre en œuvre l'action commerciale.
- Le chef d'entreprise et l'international.

Plus de 60 réunions ont été tenues et plus de 50 thèmes traités depuis mars 2002, dans 7 ateliers : industrie, tourisme, bâtiment travaux publics, vin, 2 ateliers multisectoriels locaux, l'atelier international.

#### **Quelle a été la méthode ?**

- Sélection des PME avec les CCI, le MEDEF et la Banque de France.
- Sélection des entreprises « parrains ».
- Répartition des groupes.
- Événement de lancement du dispositif.
- Formation des animateurs.
- Sessions de travail des groupes.

#### **Quels sont les résultats ?**

Le programme ne pourra être évalué de façon rigoureuse qu'une fois qu'il sera achevé, en février 2005. Plusieurs résultats peuvent cependant être déjà mis en exergue :

- Le taux de participation dans les groupes est de 80 %.
- Lors du lancement, en février 2002, le nombre de PME participantes était de 99, il est de 106 au 31 mai 2003.
- Des actions spécifiques par atelier ont déjà été élaborées et parfois mises en œuvre :
  - atelier international : missions d'affaires au Vietnam et en Chine prévues début octobre 2003 avec le soutien de la DRCE et des missions économiques et financières ;
  - atelier industrie : avec le soutien de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), mise en place d'une action sur l'évaluation des risques par poste et élaboration du document unique.
  - atelier vin : constitution d'un GIE et recherche de distributeurs pour exporter du vin vers le « continent » chinois.
  - atelier tourisme : réalisation d'une étude pour démontrer l'importance du tourisme et améliorer la qualité de l'accueil des touristes dans notre région.
  - atelier bâtiment : réalisation d'un document commercial avec l'ensemble des corps de métier nécessaires à la construction d'une maison individuelle.

#### **Et si c'était à refaire ?**

*« Nous ferions attention à :*

- *ne pas sélectionner que des chefs d'entreprise motivés et performants. Certes leur présence est nécessaire, mais la dynamique de groupe permet d'associer d'autres participants moins réceptifs au départ à ce mode de fonctionnement en réseau, mais qui présentent naturellement un potentiel d'ouverture vers l'extérieur pour peu qu'ils soient sensibilisés ;*
- *contacter des grandes entreprises ayant une culture et une politique d'appui au développement des PME nécessaires à la réussite de l'opération. Les grandes entreprises peu concernées par le développement économique local sont forcément moins impliquées dans leur rôle d'animation ;*

*– communiquer et mobiliser les représentants de l'État et des collectivités territoriales sur l'importance du réseau mis en place, son poids économique, et sur leur rôle de facilitateur afin de ne pas leur laisser croire qu'il s'agit là d'une action normale sans en mesurer les incidences sur le développement de l'emploi.*

*C'est un bel exemple de mobilisation entre les différents acteurs du bassin de vie – responsables de PME, grandes entreprises, représentants de l'État et des collectivités publiques – qui repose essentiellement sur le dialogue et sur la participation, clés indispensables à la réussite d'un tel projet.*

*L'objectif est de créer un environnement socio-économique favorable au développement des entreprises et de l'emploi, dans une région frappée par le taux de chômage le plus élevé de France. Cette action doit également contribuer à l'amélioration de l'image de notre région en matière de dynamisme et favoriser l'intérêt apporté par des investisseurs extérieurs.»*

## ■ CATÉGORIE SECTEUR public

- Projet territorial : création d'un pays, pays du Médoc.
- Apprentissage de la citoyenneté par le débat public : leaders du futur et mairie de Rueil-Malmaison.

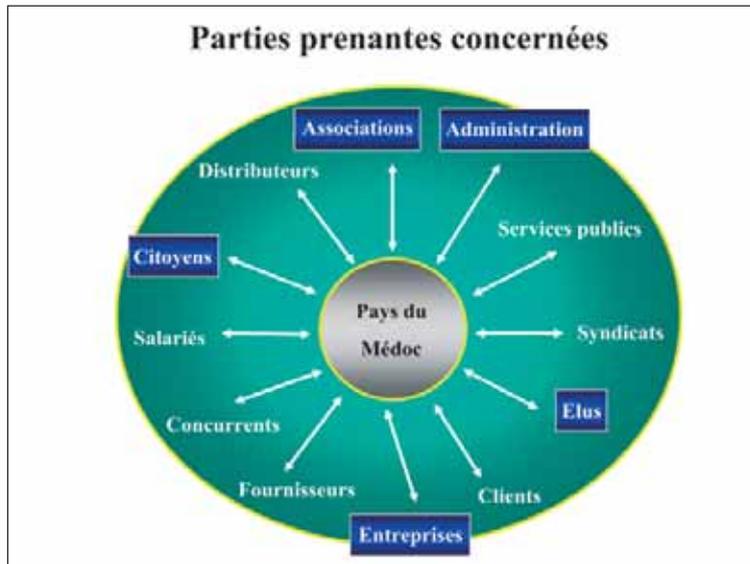
### THÈME : PROJET TERRITORIAL – CRÉATION D'UN PAYS

#### PAYS DU MÉDOC

Statut : syndicat mixte de pays – 57 communes – 4 administratifs salariés

#### TROPHÉE DU DIALOGUE – SECTEUR PUBLIC

<b>Objectif</b>	<p>Construire un projet commun de territoire avec 57 communes en associant élus et société civile :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédérer l'ensemble des communes et par là même les élus, par-delà les appartenances politiques.</li> <li>• Dépasser les intérêts catégoriels en rapprochant les acteurs de la société civile.</li> <li>• Penser l'avenir du territoire de manière collective, organiser une réflexion concertée et globale.</li> <li>• Élaborer des axes de développement, rédiger une charte de territoire et décliner un plan d'action concerté.</li> </ul>
<b>Action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des « locomotives » de tous les secteurs de la société civile, afin d'envisager un rapprochement et un véritable dialogue entre ces acteurs.</li> <li>• Constitution d'un Conseil de développement composé de 70 représentants de la société civile, le 2 juillet 2001.</li> <li>• Organisation des échanges :             <ul style="list-style-type: none"> <li>– mise en place de 8 ateliers de travail thématiques constitués d'élus et de représentants de la société civile (chacun pouvant choisir un ou plusieurs thèmes) ; 15 réunions par atelier ont eu lieu, elles ont permis de mutualiser les idées et d'obtenir un consensus sur les grands enjeux thématiques du territoire ;</li> <li>– mise en place de 8 ateliers mixtes rassemblant élus et membres du Conseil de développement afin de dessiner, sur la base du travail des ateliers thématiques, les grands axes stratégiques de la charte de territoire ;</li> <li>– nouvelles réunions des ateliers de travail pour travailler sur le diagnostic enrichi et réaménagé par les ateliers mixtes ;</li> </ul> </li> </ul> <p>Les ateliers ont été animés avec rigueur, permettant à chacun de participer et de s'exprimer ; toutes les réflexions, les suggestions, les propositions ont été prises en compte et débattues pour parvenir à trouver un véritable consensus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthèse des travaux : élaboration des axes de développement et déclinaison d'un plan d'action. Tout ce travail a ensuite été validé par le Conseil de développement et voté par les élus en comité syndical. Tous les acteurs ont ainsi pu s'approprier cet énorme travail.</li> </ul>
<b>Bilan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une vision globale commune et un projet collectif pour le territoire, formalisés dans une Charte de territoire.</li> <li>• Un contrat de pays signé avec l'État et un contrat de développement durable signé avec le département.</li> <li>• L'émergence d'une nouvelle culture d'échanges et de débats publics, favorisant la concertation et le dialogue.</li> <li>• L'émergence d'actions transversales, de synergies entre les différents porteurs de projet à travers les rencontres issues de la concertation.</li> </ul>



**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

« Notre pays est un territoire enclavé, une presqu'île non structurée et sans culture de coopération, ce qui a favorisé le développement d'une forte identité défensive et de repli sur soi. Les nombreux atouts de cette région ont été longtemps occultés par la notoriété et le prestige de la vigne et du vin. Nous avons voulu supprimer ce verrou en faisant travailler et parler ensemble les différents représentants de la société civile, porteurs de ces atouts cachés. L'élaboration du diagnostic de territoire a permis de rassembler les forces autour de thèmes majeurs et prioritaires et de mettre en évidence tous les points faibles, mais aussi les points forts à développer. »

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

« Ce travail de concertation a permis de construire rapidement une lecture partagée du territoire et un positionnement citoyen, une prise de conscience par tous les participants de leur rôle et de leur mission d'acteur territorial.

Les ateliers ont également provoqué une véritable rencontre et un dialogue entre les élus et la société civile, favorisant ainsi une meilleure compréhension des difficultés rencontrées et des intérêts collectifs.

On constate aujourd'hui une appropriation avec un très fort consensus local (tous les acteurs se reconnaissent), à la mesure du travail fourni. La charte, résultat direct du travail collectif, a été publiée en 3 000 exemplaires. Nous avons édité un magazine envoyé dans tous les foyers du pays, et nous avons passé un contrat de pays avec l'État. »

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

« Syndicat mixte : 110 délégués et un bureau de 39 membres. »

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

« Tout le pays : 57 communes et leurs regroupements, 6 cantons. »



THÈME : APPRENTISSAGE DE LA CITOYENNETÉ PAR LE DÉBAT PUBLIC  
**LEADERS DU FUTUR – MAIRIE DE RUEIL-MALMAISON**  
 Association en partenariat avec la mairie (80 000 habitants)  
 TROPHÉE DU DIALOGUE – SECTEUR PUBLIC

<p><b>Objectif</b></p>	<p>Apporter aux jeunes adultes de la ville, de dix-huit à trente ans, issus de tous horizons (étudiants, apprentis, chercheurs d'emploi ou actifs) une connaissance réelle des problèmes de la société dans tous les domaines en les faisant participer à la préparation et à l'animation de débats avec des personnalités et les habitants de la ville sur des thèmes de société.</p> <p>Contribuer à la construction et à l'appropriation chez ces jeunes adultes d'une culture de la citoyenneté en les impliquant dans une démarche interactive centrée sur la citoyenneté.</p>
<p><b>Action</b></p>	<p>Des jeunes de la ville, sélectionnés après un entretien mesurant leur motivation et leur disponibilité, sont intégrés à un dispositif qui dure un an et au cours duquel ils organisent et animent, sur le fond et la forme, des séminaires, conférences et débats une fois par mois.</p> <p>Cela leur permet d'acquérir une approche différente de la collectivité, d'être acteurs de leur ville et de la société en organisant la réflexion sur des sujets de société (exemples : conduire responsable, les conséquences de la décentralisation, le pouvoir des médias, les dons d'organe, le développement durable, le droit de mourir dans la dignité, les croyances d'aujourd'hui) et en rencontrant des acteurs de toutes les sphères et de toutes les cultures socioprofessionnelles.</p> <p>Sur le thème de la responsabilité au volant, les jeunes sont même passés de la réflexion à l'action puisqu'ils ont organisé, sur un week-end, une manifestation intitulée « Conduire responsable » pour laquelle ils ont réussi à mobiliser de nombreux partenaires (ministère des Transports, Gaz de France, AXA Prévention, police municipale, MACIF, Sécurité routière, associations). Il s'agissait de sensibiliser les jeunes de dix-huit à vingt-cinq ans aux dangers de la route et à une conduite plus citoyenne, à travers des structures pédagogiques ouvertes à tous (affichage, téléviseurs, simulateurs divers) et prétextes à engager un dialogue avec les visiteurs. Ces deux jours ont permis de sensibiliser plus d'un millier de jeunes.</p>
<p><b>Bilan</b></p>	<p>C'est pour les jeunes qui participent à ce programme l'occasion de mieux appréhender et de mieux connaître les enjeux de notre société, d'aujourd'hui et de demain.</p> <p>Ils bénéficient d'une expérience inédite qui leur apporte l'ouverture d'esprit et le champ de connaissances de la société nécessaires pour devenir responsables, et peut-être décideurs de demain.</p>



#### **Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

« L'objectif était en premier lieu de permettre à des jeunes citoyens de prendre conscience de l'intérêt du débat public. Ils ont ainsi appris la difficulté des processus de concertation et de dialogue. Nos motivations consistaient avant tout à développer chez eux la maîtrise d'un processus de débat permettant de faire émerger une réponse en tenant compte des arguments de chaque acteur plutôt que le traditionnel "y a qu'à faut qu'on". Nous avons défini ce programme parce qu'on prétend souvent que les jeunes subissent ou consomment notre société sans être de véritables acteurs, parce qu'on leur reproche souvent de ne pas connaître les institutions et les dirigeants, parce qu'on les inonde d'informations sans leur donner les moyens de les décoder, parce qu'ils veulent démontrer le contraire, puisqu'ils sont l'avenir et qu'ils auront à le gérer, pour qu'ils deviennent des décideurs de demain plus proches des réalités. »

#### **Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

« Les résultats sont mesurés à travers des réunions de synthèse, un questionnaire pour les participants aux débats et l'étude d'un Livre blanc de réflexion sur les sujets traités, ainsi bien sûr que par les témoignages des anciens "élèves". Les jeunes qui ont participé à ce programme ont appris à se saisir d'un thème de société en se posant les bonnes questions et en cherchant des réponses auprès d'interlocuteurs experts, d'une part, et en organisant la réflexion avec les habitants de la ville, d'autre part. »

#### **Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

« Le conseil d'administration de l'association, composé d'une vingtaine de jeunes, et les services de la mairie : Jeunesse, Citoyenneté, Emploi, Activités économiques... »

« Des décideurs et acteurs du monde économique et politique, des sociologues, des philosophes, des journalistes, des écrivains, des hommes de loi, des religieux, des bénévoles du Samu social, des responsables d'associations humanitaires et sociales... »

#### **Combien de personnes en ont bénéficié ?**

« Chaque année de 80 à 100 jeunes de dix-huit à trente ans bénéficient de ce programme, soit depuis la création du dispositif, plus de 350 jeunes concernés. Pour chaque débat public, de 100 à 120 personnes participent une fois par mois. »

■ CATÉGORIE SOCIAL ET ASSOCIATIF

- Partenariat éducatif / Sensibilisation aux sciences : Fondation 93.
- Développement et organisation du dialogue entre les populations marginalisées d'un quartier et le reste de la ville : Lupovino.

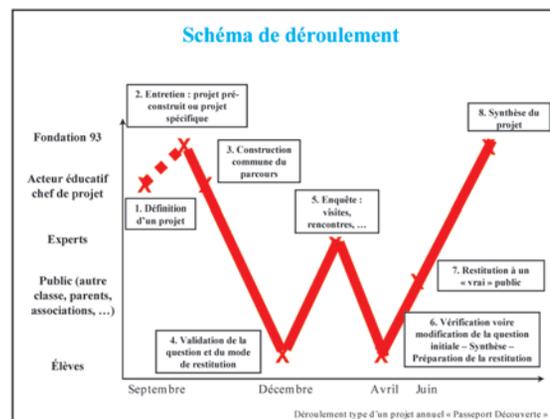
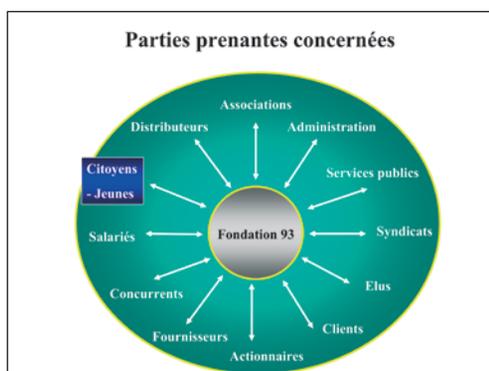
THÈME : PARTENARIAT ÉDUCATIF / SENSIBILISATION AUX SCIENCES

FONDATION 93

Fondation – 14 personnes – Culture scientifique et technique  
TROPHÉE DU DIALOGUE – SOCIAL ET ASSOCIATIF



<b>Objectif</b>	Sensibiliser les jeunes (et notamment les jeunes en difficulté) au lien science-société en les rendant acteurs dans la découverte de savoirs scientifiques et dans la réflexion sur un thème précis.
<b>Action</b>	<p>Proposer ou accompagner des projets éducatifs autour de problématiques science-société respectant les principes du « Passeport découverte » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir d'une question précise.</li> <li>• Conduire une enquête à l'aide de visites organisées (visites de sites, enquêtes, rencontres, débats...).</li> <li>• Construire une restitution du parcours en direction d'un « vrai » public (autres classes, enseignants, associations... ) afin de fixer les acquis en les transmettant à d'autres. Cette restitution peut prendre différentes formes : conférences, débats, concours, journal, expositions, émission de radio...</li> </ul>
<b>Bilan</b>	<p>Plus de 100 000 jeunes, 2 000 chercheurs, philosophes, journalistes et artistes et 3 000 enseignants ont participé à plus de 3 500 projets « Passeport découverte » depuis 1987. Certains projets sont repris par d'autres structures, en France et à l'étranger, sur la base de leur méthode.</p> <p>De plus en plus d'enseignants, de responsables de structures s'adressent à la fondation pour mener des projets, l'éducation nationale organise des séminaires de formation sur les méthodes déployées par la fondation et les consultations au Centre ressources suscitent de plus en plus de création de projets.</p>



### **Qui a pris l'initiative ?**

Passeport découverte est une démarche conçue et mise en œuvre par la Fondation 93, en partenariat avec le conseil général de Seine-Saint-Denis, avec le soutien des ministères en charge de la Recherche, de la Culture, de l'Éducation nationale et de l'inspection académique du département.

### **Pourquoi ?**

Il s'agit de faire partager au plus grand nombre, et aux jeunes en particulier, quelques repères fondamentaux sur les sciences pour les inscrire dans la culture.

Pour répondre à cet objectif, mais aussi pour faire face à la « détresse sociale et pédagogique grandissante » dans le département, la Fondation 93 a décidé de mettre en place un dispositif d'accompagnement et de soutien des projets pédagogiques organisant une réelle participation des élèves autour de problématiques liant science et société.

Au-delà de la sensibilisation aux sciences, ce dispositif vise, pour les populations en difficulté scolaire, à valoriser les jeunes en leur donnant un rôle afin qu'ils reprennent confiance en eux, en leur capacité à apprendre, et qu'ils retrouvent un regard positif sur eux-mêmes.

### **Qui est concerné ?**

Le dispositif Passeport découverte est proposé à tous les enseignants du secondaire (collèges, lycées, etc.), aux animateurs ou éducateurs de structures éducatives du département souhaitant mener un projet autour d'une problématique science-société. Certaines opérations sont menées avec les dispositifs de la Prévention judiciaire de la jeunesse (milieu ouvert et carcéral).

### **Quelle est l'action mise en œuvre ?**

Le partenariat avec la Fondation 93 Atelier des sciences autour du dispositif Passeport découverte peut prendre diverses formes autour de deux modalités principales :

- Un partenariat ressources :

La Fondation apporte sa collaboration à des projets déjà définis par des enseignants, éducateurs et/ou animateurs et répondant aux objectifs de Passeport découverte : approfondissement du projet, recherche des lieux de visites, des intervenants, voire des financements complémentaires. Si l'initiateur du projet souhaite inscrire sa démarche sous le label Passeport découverte, il bénéficie d'une aide financière directe (déplacements, visites...).

- Une inscription dans une opération Passeport découverte :

Tous les projets Passeport découverte sont conçus autour d'un principe simple permettant à chaque groupe une interprétation individualisée :

- partir d'une question précise;
- conduire une enquête à l'aide de visites organisées et de rencontres avec les plus hauts niveaux de compétences (visites de sites, enquêtes, rencontres, débats...);
- construire une restitution du parcours en direction d'un « vrai » public (autres classes, enseignants, associations...) afin de mettre le savoir en partage et de fixer les acquis en les transmettant à d'autres. Cette restitution peut prendre différentes formes : conférences, débats, concours, journal, expositions, émissions de radio...

Chaque année, la Fondation 93 conçoit une série de propositions de parcours en prenant en compte l'actualité départementale, les souhaits manifestés par les participants la saison précédente, l'imagination de ses propres équipes et les demandes de ses partenaires extérieurs.

Ces parcours « préconstruits » sont ensuite proposés aux acteurs éducatifs, qui les déclinent sous forme de projets individualisés. La structuration préalable permet d'envisager des opérations de restitution de plus grande envergure (exemple : colloques regroupant plusieurs centaines de jeunes dans le public et à la tribune), d'accélérer et de faciliter la mise en œuvre des projets (partenariats ou accords avec des entreprises, des laboratoires, des experts...).

Chacun des projets, préconstruit ou spécifique, s'étend sur l'ensemble de l'année scolaire.

La saison 2001-2002 a ainsi permis la réalisation de 177 projets préconstruits autour de 5 parcours, et 53 projets spécifiques.

#### **Quelle est la méthode ?**

- Entretien avec un chargé de mission de la fondation.
- Construction commune du parcours entre le responsable éducatif porteur du projet et le chargé de mission de la fondation : questionnement précis à partir du thème choisi, préprogramme de visites et de rencontres et avant-projet de restitution.
- Parcours :
  - mise en place des recherches et organisation des sorties;
  - confrontation, vérification, voire modification de la question initiale au terme des rencontres, échanges et visites opérés (laboratoires, entreprises, musées, services publics...);
  - confirmation du principe de restitution.
- Restitution :
  - présentation des travaux en direction d'un « vrai » public, choisi et invité par la classe. La présentation peut se faire sous la forme d'un débat, d'une exposition, d'un journal, d'une création artistique ou sous toute autre façon à déterminer par la classe.

#### **Quels sont les résultats ?**

Plus de 100 000 jeunes, 2 000 chercheurs, philosophes, journalistes et artistes et 3 000 enseignants ont participé à plus de 3 500 projets Passeport découverte depuis 1987.

Certains projets sont repris en France et à l'étranger. Les demandes sont de plus en plus nombreuses. Des études d'impact ont été menées par les partenaires financeurs.

*« Les jeunes ne sortent jamais indemnes d'un projet Passeport découverte, ils apprennent les méthodes d'investigation, de recherche, il apprennent à poser la bonne question avant de chercher la réponse. Les enseignants disent que mener des projets avec nous leur permet d'enseigner différemment, d'avoir un regard différent sur leurs élèves, ils arrivent à mieux communiquer, à débattre ; ils constatent que même les élèves réputés difficiles sont plus attentifs, plus enthousiastes, plus motivés, moins absents... »*

*Le nombre constant de demandes, les exemples de nos projets dans les IUFM (instituts de formation des maîtres) et dans le cadre de la PJJ (Protection judiciaire de la jeunesse), notre travail sur la philosophie avec les jeunes qui n'y auront jamais accès ont permis la tenue de trois séminaires initiés par l'IUFM et le CRDP, plusieurs autres projets existent maintenant en primaire et enseignement spécialisé. Ces projets permettent une valorisation de l'ego de l'élève, un regard différent à la fois de la part de l'élève lui-même et de la part de l'enseignant, mais également des parents, qui réalisent, lorsque leurs enfants sont en période de restitution, que finalement ils ne sont pas "aussi nuls" qu'ils le pensaient ou qu'on leur avait dit. »*

#### **Et si c'était à refaire ?**

*« Nous ferions attention à continuer à laisser la maîtrise d'œuvre du projet au porteur de projet, à toujours respecter la demande du public, à devancer ses attentes, à toujours être en avance sur "notre temps", à ne pas nous substituer aux pédagogues que nous ne sommes pas mais à nous positionner comme des passeurs de savoirs culturels, nécessaires à l'acquisition d'un minimum de racines et de repères, à toujours faire en sorte que de captif le public devienne actif et captivé. Nous ferions attention à ne pas faire le projet à la place des jeunes ou de l'enseignant, à ne pas travailler avec des gens qui n'ont qu'un objectif de "consommation", à bien faire en sorte que notre philosophie d'ensemble soit respectée ainsi que nos attitudes de base. Que nos projets, lorsqu'ils sont repris par d'autres, le soient le plus fidèlement possible, afin de s'assurer qu'ils n'ont pas perdu de leur substance et qu'ils répondent bien à nos enjeux de départ. Nous pensons être une structure précurseur de méthodes, qui, même si elles ont été élaborées dès 1982, restent aujourd'hui novatrices. Parce que nous réunissons à nous seuls autant de projets de sensibilisation aux sciences que l'ensemble des structures dépendant du ministère de la Recherche. Parce que les demandes que nous recevons chaque année sont de plus en plus nombreuses et que par notre travail nous parvenons à faire que les jeunes et les enseignants vivent mieux les programmes trop peu adaptés à la population d'aujourd'hui. Nos maîtres mots : valorisation, respect, plaisir. »*

THÈME : DÉVELOPPER ET ORGANISER LE DIALOGUE ENTRE LES POPULATIONS MARGINALISÉES D'UN QUARTIER (À MAJORITÉ TSGANE) ET LE RESTE DE LA VILLE

LUPOVINO

Association – 4 personnes – Insertion sociale et urbaine  
TROPHÉE DU DIALOGUE – SOCIAL ET ASSOCIATIF

<p><b>Objectif</b></p>	<p>Favoriser le dialogue entre les familles d'un quartier socialement précaire et le reste de la ville (notamment les institutions) à travers trois axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire prendre conscience aux habitants du quartier que leur parole est légitime et qu'elle compte, même en dehors des opérations urbanistiques ou des périodes électorales.</li> <li>• Trouver une voie médiane dans le partage des savoirs afin d'éviter les clivages technocrates/habitants.</li> <li>• Arriver à créer les conditions permettant un dialogue susceptible de déboucher sur des compromis durables entre les habitants et les institutions.</li> </ul>
<p><b>Action</b></p>	<p>Afin de réaliser ces objectifs, l'association a initié depuis 2000 quatre types d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ateliers d'expression et de participation citoyenne en direction des familles des différents sites concernés afin de développer un apprentissage de la prise de parole et de la réflexion collective.</li> <li>• Un atelier de théâtre-forum qui permet aux femmes manouches d'aborder et de présenter à leur quartier, aux élus et au reste de la ville, sur un ton ludique, des sujets sensibles (condition de la femme, rapports entre les familles...).</li> <li>• La création et l'accompagnement d'un conseil de jeunes du quartier pour que les jeunes apprennent à s'organiser, à monter des projets, à prendre la parole de façon construite et argumentée, à développer des échanges avec l'extérieur (ville, institutions, Europe).</li> <li>• Des actions ponctuelles, collectives et/ou individuelles, permettant de développer l'insertion sociale et urbaine des habitants du quartier (aide administrative, soutien scolaire, accompagnement de projets...)</li> </ul>
<p><b>Bilan</b></p>	<p>Les effets de ces démarches sont nombreux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les différentes catégories d'habitants du quartier ont pu instaurer un dialogue entre eux, les communautarismes se dissipent.</li> <li>• Les représentations théâtrales ont permis de donner au reste de la ville une nouvelle image de ce quartier.</li> <li>• L'association a réussi à « réintroduire » le dialogue entre les habitants et les pouvoirs publics.</li> <li>• La professionnalisation de certaines personnes issues de culture tsigane, l'engagement bénévole d'autres dans le cadre d'activités proposées aux enfants, l'implication des habitants dans les réunions, le développement de pratiques citoyennes pour le respect de l'environnement, etc., sont autant d'autres impacts de ces démarches.</li> </ul>



### Qui a pris l'initiative ? Pourquoi ?

L'association Lupovino est installée dans un quartier qui accueille une forte population tsigane, sédentarisée et fortement marginalisée. Créée à l'initiative d'habitants de ce quartier, cette association a pour principal objectif de favoriser le dialogue entre les familles et le reste de la ville, et notamment des institutions.

En 1997, un projet de réhabilitation du quartier est présenté aux habitants pour qu'ils s'expriment sur son contenu. En 2000, ce projet est retenu comme « grand projet de ville » et bénéficie de financements importants. Dès le début, l'association s'est constituée en partenaire des opérateurs de ce projet afin d'organiser le dialogue entre les différentes ethnies présentes dans le quartier (manouches, gitans et familles de la région marginalisées) pour trouver une position commune.

Le discours récurrent des familles sur leur sentiment de ne pas être des citoyens « comme tout le monde » a amené l'association à passer de la recherche de revendications à une forme plus structurée de démarche participative.

### Qui est concerné ?

Les activités de l'association sont ouvertes à l'ensemble des habitants du quartier.

Certaines sont destinées à des publics spécifiques (femmes, jeunes, chercheurs d'emploi, personnes analphabètes...), d'autres sont ouvertes à tous les habitants, d'autres encore sont également ouvertes aux habitants externes au quartier.

### Quelle est l'action mise en œuvre ?

- Ateliers d'expression et de participation citoyenne :

Il s'agit :

- de petits groupes de parole fondés sur les dynamiques de l'usage de ce futur quartier afin de mieux saisir les aspirations et désir des usagers ;
- d'une animation de groupe en vue d'approfondir la participation des usagers en imaginant leur appartenance future dans ce nouvel environnement ;

- de préparer un document écrit destiné à être le reflet de leurs aspirations, qui serait la mémoire du groupe mais aussi un document de travail à destination des partenaires institutionnels ;
- de réfléchir aux moyens de se constituer en force de proposition (création d'associations, participation aux comités de quartiers...);
- de rendre possible une légitimité de la parole des familles à travers une formation à la participation.

Il s'agit de penser d'abord l'« être ensemble » à une petite échelle : le terrain, puis le quartier, et agrandir progressivement le cercle jusqu'à relier le site avec l'ensemble de la ville.

- Théâtre-forum :

Organisé depuis septembre 2000 à raison d'un ou deux après-midi par semaine, il permet aux femmes manouches qui le souhaitent d'exprimer les oppressions qu'elles subissent : la société, les élus, les travailleurs sociaux qui les sollicitent depuis des années pour réaliser des diagnostics sociaux sans qu'elles en aient le moindre retour, le mari, les enfants, certaines valeurs de leur culture...

Des scènes ont été jouées devant les familles, en présence de toutes les ethnies, des représentants du grand projet de ville et des élus. En mai et juin 2003, le groupe a participé à deux représentations à l'extérieur du quartier : étaient mis en scène leurs conditions de vie, leurs luttes quotidiennes pour acquérir la confiance des autres, les stigmatisations posées à la fois sur leur quartier et sur leur culture. Les réactions du public ayant été positives, les interactions créées par la pratique du théâtre-forum ont progressivement fait passer les acteurs d'une peur de rencontrer les autres à une envie d'aller découvrir l'extérieur.

- Création et accompagnement d'un conseil de jeunes du quartier :

L'association organise des réunions avec les jeunes inscrits dans cette démarche et d'autres qui les accompagnent afin qu'ils apprennent à s'organiser, à monter des projets, à prendre la parole de façon construite et argumentée et à développer des échanges avec l'extérieur (ville, institutions, Europe).

- Actions ponctuelles, collectives et/ou individuelles permettant de développer l'insertion sociale et urbaine des habitants du quartier.
- Aide administrative, soutien scolaire, accompagnement de projets socioprofessionnels, suivi social des habitants, organisation d'activités socio-éducatives et culturelles pour enfants et adolescents...

### Quels sont les résultats ?

Les effets de ces démarches sont nombreux :

- Les différentes catégories d'habitants du quartier ont pu instaurer un dialogue entre eux, les communautarismes se dissipent.
- Les représentations théâtrales ont permis de donner au reste de la ville une nouvelle image de ce quartier.
- L'association a réussi à « réintroduire » le dialogue entre les habitants et les pouvoirs publics.
- La professionnalisation de certaines personnes issues de culture tsigane, l'engagement bénévole d'autres dans le cadre d'activités proposées aux enfants, l'implication des habitants dans les réunions, le développement de pratiques citoyennes pour le respect de l'environnement, etc., sont autant d'autres impacts de ces démarches.

Pour autant, le projet de réhabilitation du quartier évolue lentement, et l'association travaille aujourd'hui sur la médiatisation de son action afin de sensibiliser l'ensemble de la ville et d'accélérer le processus.

*« L'association se retrouve, nous semble-t-il, totalement dans les principes fondateurs énoncés dans la présentation de l'appel à candidatures : "Donner une place aux individus responsables et contribuer à construire une culture de responsabilité".*

*L'association permet aux familles de retrouver confiance en elles et en la société, par l'apprentissage d'interventions orales structurées, raisonnées, capables de laisser place au dialogue, à l'échange avec d'autres, afin de construire un avenir différent.*

*L'association utilise une composante principale de la culture tsigane, l'oralité. Cette valeur a permis la création de groupes de parole, qui, petit à petit, ont accueilli un nombre croissant de participants. Une mixité hommes/femmes ainsi que tsiganes/non-tsiganes s'est établie au fil des années, ouvrant la possibilité d'un véritable échange de points de vue.*

*En recherchant les compétences de ces familles, nous avons réussi à ce qu'elles deviennent de véritables partenaires dans les projets et actions les concernant.*

*Nous comptons actuellement un grand nombre de parents bénévoles pour les activités en direction des enfants (accompagnement dans les sorties, bricolage...), mais aussi d'habitants participant aux nombreuses réunions publiques ayant trait au grand projet de ville ou à d'autres thèmes, comme la prévention de la délinquance, le respect de l'environnement.*

*Nous avons également réussi le pari de professionnaliser l'intervention des femmes-relais tsiganes qui travaillent dans l'association. Depuis deux ans, elles sont les éléments moteurs de l'association et ont réussi à ne pas être "otages" de leur culture, mais sont de véritables médiatrices. Les nombreuses formations qu'elles suivent participent à cet objectif.*

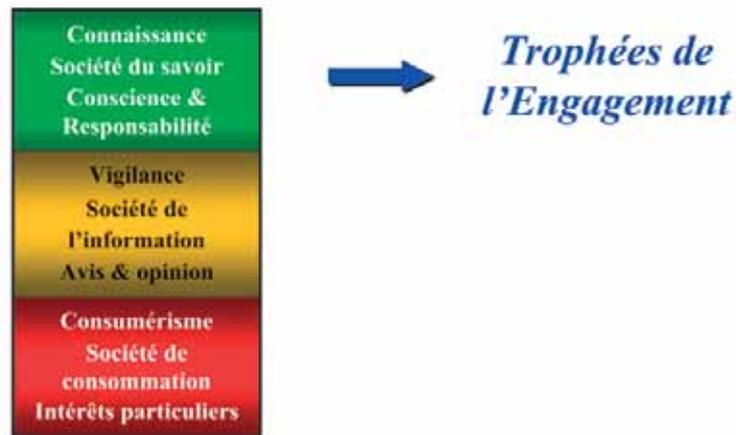
*Pour conclure, nous pensons être une association qui, loin d'assister ces familles, leur apporte la possibilité, par l'intermédiaire de toutes les actions précédemment citées, de tisser des liens durables avec les autres citoyens de la ville (habitants, collectivité) à travers un dialogue construit, raisonné.»*

ENGAGEMENT : FINALISTES DES TROPHÉES DE L'ENGAGEMENT 2003

---

*Les meilleures pratiques de l'engagement*

**Trois types de valeurs**



L'engagement d'un individu ou d'une organisation témoigne des valeurs portées par cet individu ou cette organisation.

On peut ainsi identifier trois types d'engagement, qui reposent chacun sur un système de valeurs différent :

- Certains s'engagent pour défendre leur intérêt particulier.
- D'autres s'engagent pour défendre un avis, une opinion sur un thème donné.
- D'autres enfin s'engagent pour résoudre un problème dont ils ont eu connaissance ou dont ils ont pris conscience parce qu'ils se sentent responsables en tant que citoyens du fonctionnement de l'ensemble de leur environnement, voire de la société tout entière.

C'est bien sûr ce troisième type d'engagement que visent à repérer et à valoriser les Trophées de l'Engagement. Il s'agit de montrer que ce type d'engagement existe, mais surtout d'identifier les conditions à réunir pour que ce type d'action apporte autant à celui qui s'engage qu'à ceux pour qui il s'engage, et qu'il est une clé de renforcement du lien social et de développement des performances collectives, sur le plan tant économique que social.

## ■ CATÉGORIE CITOYENS

- Réparation d'un camion de pompiers endommagé par les inondations : Élèves de BEP du lycée professionnel Jules-Raimu.
- Lutte contre l'exclusion par la culture et l'échange : association Gamins de l'Art Rue.



### THÈME : RÉPARATION D'UN CAMION DE POMPIERS ENDOMMAGÉ PAR LES INONDATIONS ÉLÈVES DE BEP DU LYCÉE PROFESSIONNEL JULES-RAIMU TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – CITOYENS

<p><b>Objectif</b></p>	<p>Devant la catastrophe des inondations dans le département, les élèves des classes de BEP ont voulu conduire une action commune à la filière maintenance de véhicules industriels qui mettrait en évidence leur volonté de venir en aide aux personnes touchées par les inondations par le biais de leurs capacités professionnelles. Il s'agissait de réparer un camion de pompiers endommagé lors des inondations.</p>
<p><b>Action</b></p>	<p>Si l'idée de départ, proposée par un parent, était simple, son implication pour les élèves devenait un gage de leur professionnalisme : prouver à tous qu'ils étaient devenus des professionnels de la maintenance et que, devenus adultes, ils étaient capables d'initiatives et de décisions.</p> <p>L'action passait par l'implication de leur professeur, mais également par l'accord du proviseur, et plus encore par l'engagement et la confiance des sapeurs-pompiers du département. Ces trois acteurs convaincus, une convention a été signée entre l'établissement et les pompiers du département pour la mise en œuvre du projet.</p> <p>Les diverses étapes de la remise en état du véhicule étaient celles habituellement enseignées lors de leur formation : diagnostic, réparation, respect d'un planning et travail en toute sécurité.</p> <p>Le camion, qui était très endommagé, a été entièrement démonté : les élèves ont nettoyé, parfois réparé, chaque pièce et remonté l'ensemble, à raison de huit heures par personne et par semaine. La réparation s'est déroulée dans un temps record et à la satisfaction de tous.</p> <p>Les élèves s'étant montrés à la hauteur de cette responsabilité, deux nouveaux camions endommagés leur ont été confiés.</p>
<p><b>Bilan</b></p>	<p>Les impacts de ce projet ont été nombreux et de plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau de la classe : remotivation de l'ensemble du groupe. Les élèves ont été beaucoup plus motivés par cet exercice que par aucun autre, certains élèves venaient en dehors des heures de cours pour donner un coup de main. Les élèves se sont sentis utiles en réparant un camion qui sauve des vies.</li> <li>• Au niveau des autres classes : incitation à proposer des projets.</li> <li>• Au niveau des métiers « manuels » : démonstration qu'ils sont aussi épanouissants que les autres.</li> <li>• Au niveau des professionnels : visite, intérêt et interventions accrues.</li> <li>• Au niveau des élèves de collèges : informations positives sur des métiers manuels.</li> <li>• En échange de leur effort, les pompiers ont offert aux élèves un stage de secourisme.</li> </ul>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« Lors des inondations catastrophiques du Gard en septembre 2002, l'ensemble de la communauté éducative du lycée s'est senti concerné par cette catastrophe. Si plusieurs opérations ont vu le jour, l'initiative de ces élèves est à mes yeux une démonstration de solidarité hors du commun et qui fera taire certaines langues vis-à-vis de la jeunesse actuelle.*

*En effet, faisant suite à l'idée d'un parent, quelques élèves très motivés ont en un tour de main persuadé leurs camarades de faire un geste en faveur des sinistrés du département, et en l'occurrence de proposer aux pompiers du Gard de remettre en état l'un de leurs véhicules endommagés lors d'interventions. De l'idée à la réalisation le chemin était semé d'embûches, mais la ténacité de ces jeunes a surmonté les obstacles en temps et en heure. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« L'impact de l'action a été immédiat et sans retenue puisque tous les observateurs externes se sont mobilisés autour du projet et nous ont fait connaître leur soutien sous diverses formes :*

- *La presse locale par la médiatisation du projet (Midi libre, France 3).*
- *Les professionnels liés à nos filières qui ont découvert notre dynamisme.*
- *L'éducation nationale par les venues successives du recteur et de l'inspecteur d'académie.*
- *Les élèves de collèges par leur présence importante lors de notre "portes ouvertes" »*

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« En premier lieu, au niveau de la section, la motivation a fait que le groupe s'est soudé grâce à cette responsabilité et que les relations avec le professeur sont devenues, du jour au lendemain, une relation d'intérêts communs et partagés. L'intérêt des élèves s'est ensuite porté sur la possibilité de concilier la poursuite de leurs études et la vocation de pompier professionnel ou volontaire.*

*Le changement qui me semble venir en seconde position est sans aucun doute la découverte de l'épanouissement que peut susciter la pratique d'un métier dit manuel. En effet, ces élèves, souvent considérés comme orientés par défaut vers des métiers peu gratifiants, ont démontré que porter un bleu de travail et exercer un métier manuel peut être valorisant. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

*« Au départ de l'action étaient concernés uniquement une douzaine d'élèves regroupés autour de leur professeur. Par la suite, l'implication et le soutien d'acteurs induits se sont étoffés par la participation notamment des personnels de l'établissement et des pompiers du Gard, par leur aide technique constante, motivée par le savoir-faire de ces jeunes. »*

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« Les premiers bénéficiaires sont sans aucun doute, sinon les pompiers eux-mêmes, pour le moins les populations où rayonne ce véhicule d'intervention, voué à la destruction sans cette action. En second lieu, les retombées non formulées au départ de l'action concernent les acteurs de formation professionnelle et du tissu industriel, puisque l'action a permis de jeter un éclairage particulier, novateur et participatif, sur leurs domaines respectifs. »*

THÈME : LUTTE CONTRE L'EXCLUSION PAR LA CULTURE ET L'ÉCHANGE  
**GAMINS DE L'ART RUE**  
 Association  
 TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – CITOYENS

<b>Objectif</b>	<p>Lutter contre l'exclusion en développant tant des actions culturelles de proximité dans des quartiers dont les habitants sont massivement exclus de l'accès à la culture que des échanges internationaux.</p> <p>L'intervention de l'association vise prioritairement à « déclencher » du lien social. La culture peut permettre aux groupes sociaux marginalisés de maintenir une cohésion sociale, et aux individus de trouver une identification positive à l'opposé de celle qu'entraînent la non-insertion sociale et la délinquance.</p>
<b>Action</b>	<p>L'association, à la demande d'opérateurs sociaux et/ou culturels locaux vient mettre en place des « ateliers résidence » dans la ville choisie : installation d'un groupe de 15 à 30 personnes, composé d'artistes, d'animateurs de projets, de personnes militant dans un mouvement culturel ou investies dans un projet culturel de quartier, dans les différents quartiers de la ville pendant au minimum quinze jours et mise en place d'ateliers ouverts à tous, dont le travail se concrétise par l'organisation d'un événement artistique (concert, spectacle, expositions...).</p> <p>Les ateliers résidence s'adressent en priorité aux jeunes des quartiers sensibles, aux animateurs et travailleurs sociaux, et en milieu scolaire aux enfants comme aux enseignants, mais ils permettent aussi d'offrir un espace de rencontre et de création aux jeunes créateurs de tous horizons sociaux et culturels.</p> <p>Pendant toute l'opération, des repas de quartier et des forums-débats sur des questions de société sont organisés sous forme ludique et s'adressent à tous les publics de la localité concernée.</p> <p>Dans chaque lieu d'implantation, un large partenariat est mis en place entre les équipements de proximité, les divers services des collectivités locales, les conseils de quartier, les organismes de formation et les associations, ainsi qu'avec les artistes amateurs et les groupes ou associations non affiliés qui échappent habituellement au maillage institutionnel.</p>
<b>Bilan</b>	<p>Sur le plan créatif, il s'agit d'offrir des conditions de travail professionnelles à la fois aux groupes accueillis en résidence et aux artistes locaux émergents, mais aussi aux pratiquants amateurs.</p> <p>Sur le plan social, tout en élevant le niveau général de connaissances, cet échange convivial donne aux jeunes des outils de réflexion leur permettant une meilleure appréhension de leur situation sociale, des problèmes et enjeux locaux comme internationaux. Cela développe leur sentiment de citoyenneté, leur autonomie, leur capacité à oser faire qui sont, avec la reconnaissance, les meilleures armes contre le sentiment de fatalisme lié au processus d'exclusion.</p>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« Devant le déficit de citoyenneté induit par une éducation populaire réduite à la consommation de loisir, il nous semblait important de retrouver une dimension de formation à la citoyenneté, une dimension politique indispensable à l'exercice de cette dernière. Nous agissons avec ce qui se trouve dans l'environnement dans lequel nous intervenons et nous produisons des œuvres collectives qui agissent sur celui-ci. Nos objectifs généraux sont les suivants :*

- *Lutter contre le fatalisme de l'exclusion en permettant l'échange, la confrontation dans une dynamique de production artistique.*
- *Créer un espace de lien social permettant une confrontation culturelle et sociale participant de l'éducation populaire : espace d'échange de savoirs permettant l'acquisition d'outils pratiques et intellectuels et le désir d'en acquérir d'autres.*
- *Développer l'expression artistique et la communication par les formes esthétiques. Aider et renforcer les émergences artistiques des quartiers populaires.*
- *Apporter un soutien aux éducateurs et aux travailleurs sociaux.*
- *Lutter contre la violence, le racisme, les intégrismes idéologiques et religieux.*
- *Renforcer et développer la coopération entre les peuples. À travers la solidarité, favoriser la prise de conscience par les jeunes de leur citoyenneté. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« Dans les villes où nous intervenons, les responsables de projet locaux, qui sont souvent adhérents de l'association, organisent la mise en place de notre dispositif d'échange (ateliers de pratiques artistiques, repas de quartier, forums-débats et œuvre collective finale). Tous nos échanges sont préparés par des réunions de comité de pilotage réunissant les associations d'habitants, les structures de proximité, les élus ou leurs représentants. Des réunions de bilan sont organisées avec les mêmes personnes, plus parfois des personnes qui ont émergé de l'action et se sont fait remarquer comme chefs d'opinion d'un groupe particulier ou de la population d'un site. Nous proposons toujours de travailler sur la durée avec des bilans réguliers. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

*« Des groupes de 15 à 30 personnes, artistes ou animateurs, sont mobilisés pour chaque "résidence" en France où à l'étranger. Le nombre de partenaires locaux impliqués dans ces opérations varie d'une ville à l'autre. »*

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« Entre 20 et 40 personnes dans chaque atelier, chaque résidence étant faite de 4 à 6 ateliers simultanés. Pour les écoles, nos interventions se font avec un maximum de deux classes de 25 à 30 élèves. 100 à 150 personnes pour chaque repas de quartier et forum-débat. Pour les spectacles de fin de résidence, le nombre de participants est variable suivant les manifestations. On peut ainsi dire que 40 000 personnes ont fréquenté les quartiers musique depuis que nous existons.*

*Les résidences de création réservées aux jeunes qui ont une pratique artistique affirmée touchent entre 25 et 50 jeunes créatifs culturels. Il s'agit en premier lieu d'aider ces jeunes dans leur processus de professionnalisation et de leur permettre, par un processus d'échange de savoirs fondé sur l'oralité et le principe d'apprentissage « sur le tas », d'élever leur niveau de connaissances sur le plan tant artistique que social. »*

## ■ CATÉGORIE ENTREPRISE

- Aide à la réinsertion de personnes en difficulté dans la vie active : Fondation de la 2<sup>e</sup> chance.
- Incitation des salariés au volontariat pour sauvegarder la caserne de pompiers : société Mécamont Hydro.
- Actions en faveur du volontariat sapeur-pompier au sein de l'entreprise : établissements Allain.

### THÈME : AIDE À LA RÉINSERTION DE PERSONNES EN DIFFICULTÉ DANS LA VIE ACTIVE

#### FONDATION DE LA 2<sup>e</sup> CHANCE

Fondation d'entreprise – 1 200 bénévoles

#### TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – ENTREPRISE

<p><b>Objectif</b></p>	<p>Soutenir les projets de personnes qui, en France, âgées de dix-huit à soixante-cinq ans, sont dans une situation difficile mais ont la volonté de «renaître», afin de leur permettre de se réinsérer dans la vie active et/ou sociale.</p>
<p><b>Action</b></p>	<p>La fondation, créée par un groupe industriel français, propose des « coups de pouce 2<sup>e</sup> chance » aux personnes à travers deux volets indissociables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un volet d'aide financière, sous forme d'une dotation ajustée en fonction des besoins de réalisation du projet, plafonnée à 15 250 €.</li> <li>• Un volet de parrainage, c'est-à-dire d'accompagnement de grande proximité, jusqu'à réalisation complète du projet.</li> </ul> <p>La démarche présente trois caractéristiques essentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle est partenariale : un conseil des partenaires rassemble 130 grandes entreprises privées et publiques et s'ouvre progressivement aux entreprises régionales.</li> <li>• Elle est décentralisée : l'impératif de proximité est assuré grâce à une quarantaine de sites-relais, bien répartis sur le territoire national. Chacun d'eux, adossé à une entreprise partenaire, est placé sous la responsabilité d'un délégué de site qui anime et coordonne les équipes.</li> <li>• Elle est professionnelle : des partenariats nationaux ont été noués avec les grandes institutions sociales, publiques et privées, du pays et se déclinent au niveau local.</li> </ul> <p>La démarche s'appuie sur des procédures particulièrement rigoureuses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation de la cohérence et la faisabilité du projet.</li> <li>• Accompagnement du porteur du projet.</li> <li>• Engagement du bénéficiaire à s'impliquer dans la démarche en tant que parrain une fois « remis sur les rails ».</li> </ul> <p>La fondation n'est pénalisée par aucune charge de structure ou de fonctionnement : elle est pilotée par 7 retraités bénévoles et 4 permanents rémunérés par l'entreprise qui l'a créée. L'ensemble des autres intervenants sont bénévoles.</p>
<p><b>Bilan</b></p>	<p>L'activité progresse régulièrement depuis la création de la fondation en 1998 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 35 partenaires entreprises en 1999 à 130 en 2003.</li> <li>• De 18 sites-relais décentralisés en 1999 à 40 en 2003.</li> <li>• De 50 projets accompagnés en 1999 à 300 projets accompagnés en 2003 (environ 1 par jour).</li> </ul>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« De plus en plus d'hommes et de femmes connaissent ou ont connu la faillite ou le licenciement, le chômage prolongé, les fins de droit, le surendettement, l'interdiction bancaire, l'hébergement de fortune ou la vie dans la rue, et puis, hélas, l'accident de santé, la rupture affective, la dépression, la tentation du suicide... Pour ces hommes et ces femmes, la succession de petits boulots, les expédients de circonstances ne constituent pas une fin en soi. Le RMI n'est pas le bon remède à leurs maux. Leur objectif, pour beaucoup, c'est un vrai rebond de vie. C'est en pensant à ces hommes et à ces femmes que la vie pénalise, qui sont confrontés à des épreuves souvent très lourdes mais qui sont animés par la farouche volonté de les surmonter qu'a été conçue la fondation.*

*Si certains s'en tiennent à la conception sécuritaire du travail, attendant le salut de la générosité de la société par le relais de ses multiples systèmes d'aide et d'assistance, d'autres cherchent à prendre un nouveau départ à partir d'un projet de rebond de vie personnelle. Ce sont ces personnes qui méritent un « coup de pouce » de la fondation.»*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

*« 1 200 bénévoles et 130 des plus grands acteurs économiques, privés et publics. »*

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« Près de 700 "rebonds de vie" (accompagnement de projet) ont effectivement été réalisés à ce jour. »*



THÈME : INCITATION DES SALARIÉS AU VOLONTARIAT  
 POUR SAUVEGARDER LA CASERNE DE POMPIERS  
**SOCIÉTÉ MÉCAMONT HYDRO**  
 Entreprise – 35 salariés – Secteur industriel  
 TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – ENTREPRISE

<p><b>Objectif</b></p>	<p>Le dirigeant de l'entreprise, après avoir appris que la caserne de pompiers de la commune risquait de disparaître à cause de nombreux départs et d'un manque de candidats volontaires, a décidé de solliciter ses salariés.</p> <p>La consultation du personnel a fait apparaître que plusieurs agents « rêvaient d'être pompier » mais que leurs activités professionnelles étaient incompatibles avec cet engagement. Le dirigeant a donc inversé la proposition en raisonnant sur trois principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un employeur doit se préoccuper de répondre aux motivations de ses agents (pas seulement en termes de salaire), c'est un gage de stabilité pour l'entreprise.</li> <li>• Un employeur doit adapter ses organisations aux hommes qu'il emploie, et non le contraire.</li> <li>• C'est un intérêt partagé pour la commune et pour l'entreprise d'avoir un centre d'incendie et de secours proche.</li> </ul>
<p><b>Action</b></p>	<p>3 agents étaient déjà sapeurs-pompiers volontaires ; 6 candidats se sont portés volontaires sur les 32 salariés restants.</p> <p>483 heures de formation ont été dégagées entre avril et juin 2003 pour les 9 agents pompiers. Des conventions ont été signées avec le Service départemental d'incendie et de secours (SDIS).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise s'engage à libérer à tout moment 2 agents parmi les 9 pompiers, et à libérer chaque agent pompier 80 heures pour formation les trois années qui suivent l'engagement et 40 heures chaque année suivante.</li> <li>• Le SDIS s'engage à financer les formations dont l'intérêt est commun au SDIS et à l'entreprise (exemples : permis poids lourd, secourisme...)</li> </ul> <p>Cet engagement de l'entreprise ne va pas sans contraintes : elle doit s'adapter aux contraintes de libération de personnel pendant les heures de travail et se trouve parfois handicapée par l'absence au même moment d'un quart de l'effectif, parti suivre les formations spécifiques pompier.</p>
<p><b>Bilan</b></p>	<p>Impacts et résultats déjà observés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien de la caserne de pompiers dans la commune.</li> <li>• Reconnaissance des collectivités et du Service départemental d'incendie et de secours pour l'effort de l'entreprise.</li> <li>• Meilleure intégration de l'entreprise dans le tissu économique local.</li> <li>• Fierté des membres du personnel pompiers volontaires, renforcement de la solidarité entre les salariés autour des employés pompiers volontaires, et donc de la cohésion sociale de l'entreprise.</li> </ul> <p>Impact attendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du taux d'accidents du travail par des comportements plus sécuritaires sur les chantiers et à l'atelier.</li> </ul>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« La concordance de deux préoccupations :*

- *La réduction du taux d'accidents du travail par des actions visant à faire évoluer les comportements sécuritaires.*
- *La nécessité d'implication économique et civique d'une PME dans un environnement très peu industriel. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

- *« Pas encore d'indication significative sur les accidents du travail (il faut attendre un an).*
- *Renforcement de la solidarité du "groupe pompier".*
- *Effet d'exemple entraînant vis-à-vis des autres.*
- *La formation pompier s'est révélée de haut niveau et avec un impact évident sur la rigueur dans le travail, ce qui était déjà un objectif déclaré pour 2003. »*

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« À la réflexion, l'impact est plus important que je ne l'espérais et va au-delà de mes espérances. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

*« Au départ, tout l'effectif a été impliqué, lorsque, lors de notre réunion de fin d'année (février 2003), le capitaine du SDIS est venu exprès parler du manque de pompiers volontaires à la caserne de la commune, et de son risque de disparition. Ensuite, 10 personnes ont assisté à une réunion plus poussée d'information, et au final 6 nouveaux sapeurs-pompiers volontaires et 3 pompiers en activité ont signé les conventions et commencé leur formation. Il est évident qu'aujourd'hui toute notre entreprise est impliquée dans cette action. »*

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« Il est difficile de chiffrer le nombre de personnes ayant bénéficié et pouvant bénéficier de cette action. Directement, 6 personnes ont pu devenir pompiers volontaires et ainsi réaliser un rêve latent. Indirectement, les 9 pompiers volontaires, par leurs connaissances acquises en matière de sécurité et leurs comportements exemplaires, feront partager ce savoir-faire et ce savoir-vivre à leurs collègues, soit plus d'une trentaine de personnes actuellement. D'autre part, la commune elle-même, ses habitants, les touristes qui viennent, etc., et les pompiers volontaires existants ont déjà bénéficié, peut-être sans le savoir, de cette action d'engagement civique. »*

## THÈME : ACTIONS EN FAVEUR DU VOLONTARIAT SAPEUR-POMPIER AU SEIN DE L'ENTREPRISE

## ÉTABLISSEMENTS ALLAIN

Entreprise – 21 salariés – Négoce, transports et prestations de service  
TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – ENTREPRISE

<b>Objectif</b>	Favoriser l'activité de sapeur-pompier volontaire au sein du personnel de l'entreprise.
<b>Action</b>	<p>Recrutement de sapeurs-pompiers volontaires au sein de l'entreprise : 7 sapeurs-pompiers volontaires sur 21 employés.</p> <p>Disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires de l'entreprise : entière disponibilité des employés pompiers volontaires de l'entreprise pour toutes les interventions et actions de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Rapidité d'intervention : la proximité de l'entreprise avec le centre de secours (300 m) permet également d'optimiser les délais pour les départs en interventions.</li> <li>● Mesures financières pour les sapeurs-pompiers volontaires de l'entreprise : le temps passé en intervention et actions de formation pendant les heures de travail n'est pas déduit de leur salaire, ni même récupéré en dehors des heures de travail normales.</li> <li>● Pérennité du choix de l'engagement civique de l'entreprise : la succession au poste de PDG de l'entreprise étant destinée au fils de l'actuel dirigeant, lui-même sapeur-pompier volontaire, l'entreprise poursuivra ses actions en faveur du volontariat.</li> </ul>
<b>Bilan</b>	Soutien de l'action du centre de secours en lui permettant de disposer des sapeurs-pompiers volontaires disponibles à la demande.

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« C'est une continuité de l'engagement familial au sein du centre de secours de la commune. Engagement qui avait commencé avec mon père, pompier et créateur de l'entreprise familiale, et qui se continue avec mon fils, également pompier et salarié de l'entreprise, qu'il reprendra à terme. Pouvoir concilier le volontariat chez les pompiers et le travail professionnel a toujours été pour moi très naturel. Quitter le travail lorsque la sirène sonne (ou le bip maintenant) est*

*instinctif, puisque ce qui nous motive c'est de répondre quotidiennement aux situations d'urgence, sachant que nous sommes en milieu rural et que nous manquons de pompiers volontaires disponibles surtout en journée.*

*De plus, ma fonction de chef de centre m'oblige à rendre le volontariat attractif, ce qui n'est pas une tâche facile. Notre société s'individualise de plus en plus, et on a besoin de tout mettre en œuvre pour ne pas perdre les valeurs de civisme et de dévouement. J'ai reçu cet héritage familial et j'essaie de transmettre dans mon entourage et mon entreprise la volonté d'aider les autres par principe de solidarité et d'entraide. Ces principes sont la base de mes motivations et de mon engagement volontaire au service de la population. C'est pourquoi je suis très fier de compter au sein de mon entreprise 7 pompiers volontaires, soit 30 % de mon personnel.*

#### **Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« Si mon action apporte un bienfait réel pour le centre de secours, il s'avère que je dois faire au mieux pour ne pas pénaliser mon entreprise. Les problèmes le plus souvent rencontrés lors des interventions effectuées par mes salariés ou moi-même en cours de travail sont les suivants :*

- désorganisation du planning des livraisons avec retard de quelques heures, ce qui entraîne des tensions avec les clients qui attendent leur marchandise;*
- désorganisation dans le service administratif avec retard ou annulation de rendez-vous (clients, fournisseurs ou tierces personnes);*
- retards, fatigue physique, manque de sommeil le lendemain d'une intervention de nuit, perturbant le rythme du travail;*
- formations pompier effectuées souvent en soirée, le week-end ou lors des congés, d'où un manque de repos pour le salarié lorsqu'il reprend le travail.*

*Je mesure ces problèmes avec diplomatie. Le principal pour moi est de préserver mon service clientèle car c'est la bonne marche de mon entreprise. J'instaure le dialogue avec les clients ou autres personnes mécontents de nos services suite à une intervention : je défends le volontariat, qui permet d'intervenir à tout moment car l'accident ou l'incendie ne sont pas programmables malheureusement. Je prends l'entière responsabilité de faire intervenir mon personnel pompier volontaire au détriment de mes engagements commerciaux. Puis j'insiste sur le fait qu'il faut redonner aux sapeurs-pompiers volontaires la reconnaissance qu'ils attendent et qu'ils méritent largement. C'est une petite leçon de civisme qui en général remet bien les choses en place. »*

#### **Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« Étant pompier moi-même, j'emploie d'une façon très naturelle des salariés pompiers volontaires, qui ont la possibilité d'intervenir à tout moment. Le langage du volontariat est souvent d'actualité dans mon entreprise pour susciter d'autres engagements.*

*Cependant, cette action m'a incité, dès que l'occasion se présente, à en parler. J'aime provoquer le sujet avec d'autres employeurs ou artisans qui emploient des salariés, sur le site des pompiers volontaires. Je tente de sensibiliser ces employeurs (peu nombreux dans la commune) pour les inciter à revoir leur jugement sur le volontariat. Et même si je comprends qu'il est inacceptable pour eux que cela coûte à leur entreprise, je les informe que les pouvoirs publics avancent sur un projet d'aide aux employeurs qui laisseraient partir leurs salariés pompiers volontaires sur le principe d'une exonération de charges sociales. Et puis je n'oublie pas d'insister sur le fait qu'avoir dans son entreprise des personnels secouristes et formés aux risques incendie, pollutions, accidents est une valeur ajoutée. »*

#### **Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ? Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« Six salariés de mon entreprise sont actuellement pompiers volontaires, et un est en cours d'engagement. J'interviens moi-même fréquemment, je reporte mon travail d'entreprise ou mes rendez-vous. J'ai le grand avantage d'avoir comme secrétaire mon épouse, qui connaît tous les rouages du volontariat et fait en sorte de palier les problèmes pouvant intervenir dans l'entreprise, lors de mes départs. Enfin, mon fils, comptable dans l'entreprise, est destiné à pérenniser celle-ci, ce qui lui permettra de poursuivre l'action en faveur du volontariat avec, j'espère, la même ferveur que la mienne. »*

## ■ CATÉGORIE SECTEUR public

- Sensibilisation des acteurs socio-économiques au volontariat sapeur-pompier : Chambre de commerce et d'industrie du Béarn.
- Montrer l'exemple en termes d'emploi de sapeurs-pompiers volontaires (100 % des employés communaux sapeurs-pompiers volontaires) : mairie de Garlin.

### THÈME : SENSIBILISATION DES ACTEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES AU DÉVELOPPEMENT DU VOLONTARIAT SAPEUR-POMPIER

#### CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU BÉARN

Corps consulaire

#### TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – SECTEUR PUBLIC

<b>Objectif</b>	Établir un partenariat avec le Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) pour développer une action commune de communication et de sensibilisation auprès des médias et de l'ensemble des acteurs socio-économiques du département en faveur du développement du volontariat sapeur-pompier.
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis 1997, rencontres deux fois par an avec le SDIS pour faire une évaluation des actions de communication entreprises en commun afin de maintenir, développer et promouvoir le volontariat.</li> <li>• Participation en binôme (CCI et SDIS) à des articles dans les médias régionaux et spécialisés ainsi qu'à des rencontres avec les chefs d'entreprises et le MEDEF.</li> <li>• Validation de l'argumentaire en faveur des employeurs pour faire reconnaître les « compétences sécuritaires » des sapeurs-pompiers volontaires.</li> <li>• Établissement et mise à jour d'un fichier des entreprises situées dans les communes où existe un centre d'incendie et de secours n'ayant pas encore de sapeurs-pompiers volontaires dans leur effectif.</li> </ul>
<b>Bilan</b>	<p>L'impact de cette action, s'il n'a pas été mesuré de manière statistique, est vraiment important pour la sensibilisation des entreprises et, d'une manière générale, des acteurs socio-économiques du département.</p> <p>Par son engagement dès 1997, lors de la mise en place de la cellule du volontariat, la Chambre de commerce et d'industrie a apporté un appui et un soutien de tous les instants qui a permis au SDIS de cibler le bon discours auprès de ses différents interlocuteurs et de progresser rapidement pour le maintien et le développement du volontariat par le conventionnement de la formation professionnelle continue dans les entreprises.</p>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« Compte tenu des missions de base d'un organisme consulaire, il est tout à fait normal que notre Chambre de commerce et d'industrie serve d'interface entre ses ressortissants et des organismes comme le SDIS. Notre volonté était de mieux informer les entreprises et les partenaires sur l'intérêt des missions des sapeurs pompiers volontaires et leur permettre ainsi de mieux en accepter les quelques contraintes. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« Nous n'avons pas de véritables indicateurs de résultat mais de bons retours des informations apportées aux entreprises. »*

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« Une meilleure compréhension des missions des sapeurs-pompiers volontaires, des conditions de l'exercice de leur mission et de leurs besoins de formation. Un excellent relationnel avec l'encadrement du SDIS. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

*« La Direction générale, les services Communication et Presse, et l'entité Appui aux entreprises de la CCI, soit une vingtaine de personnes à des degrés différents. »*



THÈME : MONTRER L'EXEMPLE EN TERMES D'EMPLOI DE SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES

(100 % DES EMPLOYÉS COMMUNAUX SAPEURS-POMPIERS VOLONTAIRES)

**MAIRIE DE GARLIN**

Mairie – 1 300 habitants – 4 employés communaux + 4 à la maison de retraite communale  
TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – SECTEUR PUBLIC

<p><b>Objectif</b></p>	<p>Promouvoir le volontariat auprès des employés communaux de la mairie et de la maison de retraite communale. Montrer l'exemple auprès des employeurs privés.</p>
<p><b>Action</b></p>	<p>Le recrutement des employés communaux a été réalisé au sein des sapeurs-pompiers volontaires : les 4 employés communaux et les 4 employés de la maison de retraite communale sont tous sapeurs-pompiers volontaires et assurent les missions en journée.</p> <p>Les sapeurs-pompiers travaillant chez des employeurs privés complètent cet effectif opérationnel.</p> <p>En raison du nombre d'interventions annuel (environ 250), la charge opérationnelle durant les heures de travail effectif reste encore supportable sans trop désorganiser le travail de la mairie. Le personnel sapeur-pompier volontaire de la maison de retraite n'est pas toujours, lui, en mesure de se libérer en raison des horaires de travail : en moyenne, 2 personnes sur les 4 sapeurs-pompiers volontaires peuvent se libérer en journée et 1 sur 4 la nuit.</p>
<p><b>Bilan</b></p>	<p>Il y a une parfaite osmose entre la mairie et les employeurs privés. Il en est de même pour les sapeurs-pompiers volontaires des différents secteurs, public et privé. L'engagement de la mairie a valeur d'exemple car cette petite commune s'est engagée avant 1996 dans ce processus de maintien du volontariat dans la commune et a toujours tenu son engagement. Grâce à cet engagement, les sapeurs-pompiers n'ont pas de problèmes de disponibilité dans la journée.</p> <p>La communauté de communes a suivi cet exemple en recrutant elle aussi un sapeur-pompier volontaire. La mairie, la maison de retraite et la communauté de communes n'ont pas demandé de subrogation pour les missions opérationnelles.</p>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« Les artisans indépendants qui s'engagent comme sapeurs-pompiers volontaires, les agriculteurs qui répondent présent, les artisans qui libèrent leur ou leurs employés font des sacrifices évidents. Dès lors, il m'a semblé que les collectivités locales, où j'assumais des responsabilités, se devaient aussi d'apporter leur pierre à l'édifice par logique et solidarité, pour montrer l'exemple.*

*C'est pourquoi, en tant que maire, j'encourage les employés communaux ou les candidats à un emploi communal à intégrer le corps des sapeurs-pompiers de la commune. Je les aide au moment de leur formation. Ainsi, le responsable des services de la mairie est devenu chef de centre secours.*

*Je pratique de la même façon pour la maison de retraite dont je suis président du conseil d'administration, ainsi que dans le cadre de l'EPCI. Le district rural que je présidais avait, par exemple, subventionné l'amicale de sapeurs-pompiers pour former des chauffeurs poids lourds. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« L'effectif du centre a été sauvegardé. Les collectivités ayant donné l'exemple, des privés ont suivi. Le centre de secours peut répondre à tous les appels. »*

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« Le travail a été perturbé. Un planning doit être mis en place. Ainsi, par exemple, nous allons instaurer un tour de rôle pour les départs en intervention des sapeurs-pompiers volontaires :*

- premier coup de sirène : la moitié de l'effectif communal part ;*
- s'il y a un second coup de sirène pour demander du renfort : tout le monde part. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

- « – Commune : 4 employés communaux ;*
- maison de retraite : 4 agents, dont 1 récemment intégré ;*
- communauté de communes du canton : 1 agent »*

## ■ CATÉGORIE SAPEURS-POMPIERS

- Récolte de 13 000 € pour offrir un chien d'aveugle à une personne devenue non voyante : pompiers de l'Hérault - Pompiers du Cœur.
- Œuvre des pupilles : organisation de séjours pour mamans et enfants en bas âge, major Alain Diaz.
- Intégration d'un jeune myopathe dans un centre de secours pendant trois jours (Téléthon) : centre de secours de Magny-en-Vexin.

**THÈME : RÉCOLTE DE 13 000 €**  
**POUR OFFRIR UN CHIEN D'AVEUGLE À UNE PERSONNE DEVENUE NON VOYANTE**  
**POMPIERS DE L'HÉRAULT - POMPIERS DU CŒUR**  
 Association loi 1901  
 TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – SAPEURS-POMPIERS

<b>Objectif</b>	Bienfaisance, entraide et solidarité envers les sapeurs-pompiers et les familles de sapeurs-pompiers. L'association SP1, créée par des sapeurs-pompiers en 2003, s'était donné pour objectif en 2003 d'offrir un chien guide à une personne devenue non voyante à la suite d'un accident de la circulation, dont le fils et le frère sont tous les deux sapeurs-pompiers du département. Cette action nécessitait une somme évaluée à 13 000 €.
<b>Actions</b>	<p>Pour trouver ces fonds, l'association a sollicité des dons dans l'entourage de la corporation des sapeurs-pompiers du département (lettres à toutes les casernes et à tous les élus du département, à l'association départementale des Jeunes Sapeurs-Pompiers) et réalisé de multiples actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affiches de sollicitation de dons.</li> <li>• Sensibilisation auprès des médias.</li> <li>• Recherche de sponsors (Caisse d'épargne, un viticulteur, une société d'étiquetage et une entreprise de reprographie).</li> <li>• Vente de cartons de vin.</li> </ul> <p>Cette opération a été menée avec le concours de l'Union des aveugles et déficients visuels (UNADEV).</p>
<b>Bilan</b>	<p>L'association a réussi à réunir 10 500 €, à travers les dons provenant de municipalités, d'entreprises, d'associations, de pompiers et d'anonymes et les achats de cartons de vin.</p> <p>Le chien guide a été remis à la personne non voyante le 14 juin, à l'occasion de la journée nationale des pompiers, lors d'une cérémonie à la caserne des sapeurs-pompiers fondateurs de l'association. Tous les donateurs, même les plus « petits », ont été invités à la cérémonie.</p> <p>Ce chien a permis à sa nouvelle maîtresse de retrouver une autonomie de déplacement et, ainsi, de renouer un lien avec le monde extérieur.</p> <p>Le président de l'association cédera sa place l'année prochaine à un nouveau porteur de projet. L'association entrera l'année prochaine dans l'Union départementale des amicales de sapeurs-pompiers, mais continuera à fonctionner sans aucune aide financière de la part de cette dernière.</p>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« Cette action s'inscrit dans l'année 2003, année européenne des personnes handicapées, une action en quelque sorte dans la continuité de notre mission à nous, sapeurs-pompiers. Être sapeur-pompier est une vocation, un état d'esprit. Notre action ne se limite pas à effectuer des interventions; même sans uniforme, les pompiers ont à cœur d'aider la population et de porter assistance à autrui.*

*C'est pourquoi, à travers l'association qui a vu le jour cette année, nous avons décidé de porter assistance à une personne frappée par un accident de la circulation, le jour de ses dix-neuf ans, qui était aussi le jour de ses fiançailles, et dont le destin a été grandement perturbé.*

*On peut considérer que cette personne appartient à notre grande famille, puisque son fils et son frère sont sapeurs-pompiers dans notre département. Aucun désir de reconnaissance personnelle ne se cache derrière cette action dont l'unique leitmotiv fut le désir sincère de rendre plus heureuse une personne dans le besoin. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« Cette action a permis la formation d'un chien guide. Après une formation de six mois, financée par les dons et la vente de cartons de vin, ce chien s'est vu offert à une personne non voyante. Pour elle, ce fut synonyme de libération car elle pouvait désormais accomplir seule la plupart des gestes quotidiens. Ainsi, cette personne fut en quelque sorte libérée, sinon soulagée.*

*L'impact de cette manifestation fut nettement supérieur à celui envisagé. En effet, une fois tous les cartons de vin vendus (et ce dans un laps de temps très court), de nombreux dons continuaient d'affluer de tout le département. Le baromètre le plus significatif quant à l'impact de cette action fut sûrement le jour de la remise (le 14 juin, journée des sapeurs-pompiers français), où durant la cérémonie de nombreuses larmes coulèrent sur les joues des personnes présentes, et on en reparle encore dans le village ou dans les réunions de sapeurs-pompiers. »*

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« À une époque où l'on mentionne un déclin du civisme, il est réconfortant de voir qu'autant de personnes d'une générosité extrême aient pu se mobiliser conjointement. D'autre part, le succès incontestable de cette action a permis de crédibiliser l'association organisatrice, ce qui permettra sans doute d'accroître le succès des prochaines éditions. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

- « – 800 cartons de vin vendus : 800 personnes;*
  - 300 billets de tombola : 300 personnes;*
  - 1 loto : 250 personnes;*
  - 1 démo de judo un jour de marché : 400 personnes;*
  - 1 repas dansant Lions Club : 250 personnes;*
  - divers : conseil municipal (subvention), amicale de pompiers, dons de particuliers, comités d'entreprise : 250 personnes environ;*
  - jour de la cérémonie : 400 personnes environ;*
- Total : plus de 2 600 personnes. »*

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« Une personne dans le besoin pour cette opération. Mais nous avons donné l'idée à d'autres, et ainsi un autre département a déjà prévu de réaliser la même action l'année prochaine et nous a sollicités pour lui expliquer comment nous nous y sommes pris*



**THÈME : ORGANISATION DE SÉJOURS  
POUR LES MAMANS ET ENFANTS EN BAS ÂGE**  
**ŒUVRE DES PUPILLES : MAJOR ALAIN DIAZ, CENTRE DE SECOURS DE THENON**  
Sapeur-pompier professionnel  
**TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – SAPEURS-POMPIERS**

<b>Objectif</b>	Déployer la solidarité vis-à-vis de la « famille » des sapeurs-pompiers. Accompagner les veuves et les orphelins de sapeurs-pompiers en leur apportant réconfort et soutien après la perte d'un être cher. Organiser un réseau entre les veuves de sapeurs-pompiers pour susciter le dialogue et l'entraide et leur montrer que la famille des sapeurs-pompiers est là pour les soutenir.
<b>Action</b>	<p>Le candidat ESP2 s'occupe de l'action sociale pour les pompiers de son département, et plus particulièrement des orphelins de l'Œuvre des pupilles. Il organise l'ensemble des manifestations (sorties, séjours...). Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de séjours de vacances pour des familles orphelines dans son département (identifier des familles volontaires pour accueillir les familles orphelines d'autres départements pendant le séjour, établir un programme d'activité pour la semaine...).</li> <li>• Baptême de Harley Davidson pour les enfants (en 2003).</li> <li>• Sortie sur deux jours en moto avec les enfants.</li> </ul> <p>Le candidat est un passionné, bénévole, qui ne compte pas son temps lorsqu'il s'agit d'aider les personnes qui vivent dans la détresse.</p>
<b>Bilan</b>	L'organisation de séjours permet aux familles touchées par le deuil de se rencontrer, de se parler, d'éviter le sentiment d'isolement et de solitude et de sentir que les sapeurs-pompiers sont présents auprès d'elles pour un soutien moral.

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

*« Jusqu'à présent il existait des séjours vacances en famille d'accueil uniquement pour les enfants de plus de huit ans. De ce fait, les enfants en bas âge et leurs mamans avaient été oubliés de ces actions. Nous avons décidé de mettre en place un séjour en leur faveur qui permette également de dynamiser l'action sociale dans notre département. »*

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

*« Ces séjours ont permis de maintenir la cellule familiale tout en créant des contacts avec d'autres mamans et enfants afin de les sortir de leur isolement. Après ces séjours, des mamans qui ne se connaissaient pas auparavant ont commencé à correspondre afin de se soutenir dans les moments difficiles. Suite à ces séjours, des mamans ont demandé à revenir l'année suivante. »*

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

*« Je reçois régulièrement de nouvelles familles qui me donnent l'envie de m'investir chaque année davantage et de trouver des idées nouvelles pour diversifier les séjours. »*

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

*« Outre une trentaine de familles d'accueil, une vingtaine d'amicales se sont rassemblées autour de ces actions ainsi que des membres de la commission sociale (12 personnes). Durant ces vacances, l'une de nos orphelines (ancienne bénéficiaire de séjours organisés), aujourd'hui titulaire du BAFA, accompagne les groupes, aidée par des enfants de sapeurs-pompiers actifs. »*

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

*« En quatre ans d'existence, nous avons accueilli 14 mamans et 37 enfants. »*

**THÈME : INTÉGRATION D'UN JEUNE MYOPATHE  
DANS UN CENTRE DE SECOURS PENDANT TROIS JOURS (TÉLÉTHON 2002)  
CENTRE DE SECOURS DE MAGNY-EN-VEXIN  
TROPHÉE DE L'ENGAGEMENT – SAPEURS-POMPIERS**

Objectif	<p>L'action des sapeurs-pompiers du centre de secours pour le Téléthon 2002 avait pour but de permettre à un enfant malade de réaliser un vœu ayant trait aux sapeurs-pompiers. Le projet comportait trois objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre à un jeune myopathe de quatorze ans de vivre pleinement son rêve d'être pompier malgré son handicap.</li> <li>• Lui faire passer son attestation de formation aux premiers secours.</li> <li>• Lui permettre de revoir sa famille résidant en Kabylie, qu'il n'avait pu voir depuis deux ans faute de moyens financiers.</li> </ul>
Action	<p>Le centre de secours a accueilli l'adolescent pendant trois jours. Il a pu partager le quotidien des pompiers et participer à des interventions fictives organisées pour lui permettre de vivre son rêve, tout en garantissant sa sécurité (médecin, assurances) : en tenue de feu complète et casque sur la tête, il a ainsi, par exemple, pris place dans la nacelle de la grande échelle pour recueillir un jeune chien bloqué au troisième étage d'un immeuble, aidé à l'extinction d'un feu de voiture et d'un feu de végétation, à un sauvetage dans le fleuve, etc. Ces interventions ont nécessité de trouver du matériel et du personnel disponible pour effectuer les différentes manœuvres tout en continuant d'assurer les missions du centre.</p> <p>Le dernier jour a été consacré à l'obtention de son attestation de formation aux premiers secours en prenant en compte son handicap.</p> <p>Le centre s'est chargé d'obtenir les visas pour la famille du garçon, dans un contexte international difficile, de trouver trois billets gratuits Alger-Paris aller-retour, de respecter le protocole diplomatique, de s'assurer que la diffusion des retrouvailles en direct sur France 2 ne tombe pas dans le « reality show » et respecte ce moment d'intimité.</p> <p>L'ensemble des frais ont été pris en charge par l'amicale des pompiers et ses partenaires.</p>
Bilan	<p>Le jeune garçon a pu réaliser son rêve d'être pompier l'espace de quelques jours. Il a pu revoir sa famille après deux ans d'absence. Par ailleurs, la sensibilisation des médias a permis de trouver un emploi à sa mère, d'avoir une aide financière exceptionnelle du consulat d'Algérie et de susciter aide et soutien au garçon et à sa mère de la part des voisins, des enfants de son école, mais également d'autres personnes.</p> <p>Autres impacts :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de l'image des pompiers auprès de la population.</li> <li>• Conception d'autres projets par des jeunes de la ville.</li> <li>• Meilleur dialogue en interne et en externe pour le centre.</li> <li>• Cette action au profit d'un musulman aura peut-être contribué à un meilleur accueil dans les quartiers difficiles.</li> </ul>

**Pourquoi avez-vous conduit cette action ? Quelles étaient vos motivations ?**

« Cette action s'inscrit dans une dynamique générale instaurée depuis plusieurs années au sein du centre de secours, afin d'encourager chez chacun des personnels la notion d'entraide collective bien au-delà de l'engagement individuel. Ainsi, nous sommes profondément convaincus qu'en parallèle de notre mission de service public – qui est de porter secours à la population – nous avons aussi un rôle social fort à jouer. Il nous paraît donc important et naturel de nous investir régulièrement au travers de différentes manifestations permettant de renforcer le tissu social entre les sapeurs-pompiers et la population d'une part et entre nos concitoyens entre eux d'autre part. »

**Indicateurs de résultats (problème[s] résolu[s], impact de l'action, mesure de l'impact)**

« Lors du passage télévisé, le reportage a duré environ dix minutes, durant lesquelles le compteur du Téléthon a fait un bond d'un million d'euros. Les pompiers présents au centre de promesses de dons du Lions Club nous ont confirmé l'engouement des gens qui appelaient, et notamment de la communauté maghrébine. Les remerciements de nos élus et de la population lors des différentes manifestations organisées depuis, l'augmentation des candidats sapeurs-pompiers volontaires, le déclic pour certains jeunes de la commune à vouloir à leur tour s'investir dans des actions tournées vers les autres, la diminution sensible des agressions envers les sapeurs-pompiers sur le plan départemental lors de nos interventions dans des zones sensibles sont autant d'éléments dont nous pensons – sans fausse modestie – être un peu responsables grâce à cette merveilleuse action. »

**Qu'est-ce que cette action a changé pour vous ?**

« Cette action a concouru à renforcer notre détermination à nous investir pour les autres et auprès des autres. Elle nous a montré de façon tellement éclatante que le bonheur et la joie sont de telles richesses que tous les efforts consentis, toutes les difficultés rencontrées et finalement vaincues en valaient vraiment la peine. »

**Combien de personnes ont été impliquées dans votre action ?**

« Pour ce projet, c'est l'ensemble du personnel du centre de secours qui s'est mobilisé, soit 18 professionnels, 34 volontaires et 21 jeunes sapeurs-pompiers. Trois autres centres de secours sont venus nous prêter main-forte pour réaliser nos manœuvres, soit une quinzaine de personnes. L'organisation complète du projet, et notamment la résolution des différents problèmes rencontrés (obtention des visas, arrivée d'une victime fictive au centre hospitalier...), a reçu le soutien inconditionnel de nos autorités, de nos élus et d'un certain nombre d'entreprises grandes et petites, mais aussi de toute la population touchée par l'histoire de notre hôte. »

**Combien de personnes en ont bénéficié ?**

« Sur le plan purement comptable, seuls le jeune garçon et quatre de ses proches ont bénéficié des résultats de ce projet. Mais sur le plan humain et social, grâce aux retombées financières induites dans le cadre du Téléthon, grâce aux élans de solidarité qu'il a entraînés et aux vocations à servir qu'il a fait naître, ce projet a eu et aura sans aucun doute des retombées pour d'innombrables personnes... »

CONCLUSION

PROSPECTIVE



## LA SOCIÉTÉ, LE CITOYEN ET LES DIRIGEANTS

---

### ■ LES TROIS GRANDS TYPES DE MOTIVATIONS

Le citoyen n'est pas unique : trois grands profils sont identifiables par trois types de motivations. Les uns sont mus exclusivement par leurs intérêts personnels, soit parce qu'exclus ou s'excluant du collectif ils n'ont plus aucun choix, soit parce que ce sont des individualistes concentrés sur leur vie personnelle et leur entourage immédiat. D'autres ont un centre d'intérêt plus élaboré, que ce soit leur avenir et leur carrière, un enjeu local ou un enjeu thématique plus global de société dont ils ont pris conscience et pour lequel ils s'investissent par l'action et/ou la réflexion. Enfin, certains sont engagés par la réflexion et/ou l'action dans la recherche de l'intérêt général.

La société du « savoir » dans laquelle nous entrons progressivement transforme ces différents acteurs. Les premiers deviennent des consommateurs exigeants, conditionnés et perdant parfois la maîtrise de leurs décisions, certains allant jusqu'à se surendetter pour satisfaire à la loi du paraître. Très informés et faisant présider leurs intérêts particuliers à leurs choix sans se préoccuper d'autrui, ceux-là se soumettent à la loi du zapping, de la promotion et de l'aubaine. Ils utilisent tous leurs droits au point de les considérer comme un dû, sans jamais se poser la question de l'origine de ces droits : ils rejettent toute part de responsabilité. C'est ainsi qu'on en arrive à devoir leur signaler qu'il fait chaud pour qu'ils pensent à donner à boire aux personnes âgées.

Il en va différemment pour ceux qui ont un centre d'intérêt : ayant accès à l'information, ils peuvent devenir des experts d'un domaine, capables de défendre une cause de façon toujours plus fine et argumentée. Ainsi, par exemple, les « antinucléaires » savent souvent montrer les risques de la filière nucléaire, sans toutefois être en mesure d'élaborer une politique énergétique.

D'autres enfin deviennent, grâce au développement de la société du savoir, des citoyens exigeants, à l'écoute de toutes les informations en provenance de toutes les parties prenantes et cherchant à se forger une vision à long terme de l'intérêt général. Ces derniers développent une pensée critique et constructive. Ceux-là font partie des lecteurs de plus en plus nombreux des ouvrages de philosophie et des essais en matière d'économie et de sociologie.

Notre société est composée de tous ces profils d'acteurs : des acteurs mus par l'intérêt général, dépassant leurs seuls intérêts particuliers ; à l'autre bout du spectre, des conservateurs réfractaires à tout changement, arc-boutés sur le présent, regardant vers le passé ; au centre, des acteurs à la réflexion souvent partielle et axée sur un, voire plusieurs thèmes.

Pour être élu, quel que soit le champ d'action, il faut se situer à l'épicentre du corps social, à équidistance entre les « conservateurs » et les « progressistes ». Le législateur, un peu en amont du pouvoir exécutif, a pour mission d'innover et de tirer progressivement le corps social vers de nouvelles pratiques en induisant de nouveaux comportements à travers la loi. Le judiciaire, un peu en aval, a lui la mission de faire entrer dans le rang ceux qui sont à la traîne dans l'application de la règle.

Il en va de même pour chaque secteur et composante de notre société. Chaque corps intermédiaire est constitué d'individus innovants et d'individus bloquants. Diriger un syndicat, un parti politique, une association suppose de se placer en son épicentre, sous peine, là encore, de ne pas occuper durablement la place ou de ne jamais obtenir la fonction.

Or, étant donné que les dirigeants sont les plus légitimes pour prendre la parole, puisqu'ils bénéficient de la représentativité statutaire et qu'ils sont par nature les « mandataires » du corps social, il est normal que le débat public ait lieu entre eux. Mais se plaçant tous à l'épicentre de leur corps social, le risque est grand qu'ils occupent des positions claniques et de défense d'intérêts particuliers. Face à ces facteurs d'inertie, l'élu peut naturellement être tenté par les sirènes de la démagogie, privilégiant ainsi son intérêt personnel par rapport à l'intérêt collectif, acceptant le conservatisme au détriment du progrès. Le manque de maturité du corps social, qui a peur du changement, peur de perdre ses acquis, peut entretenir les élus dans ce refus de la réforme. Or, sans réforme, c'est l'avenir, l'intérêt et le bonheur collectif à long terme que l'on hypothèque.

Le règne des réseaux et des intérêts particuliers place les médias dans une situation délicate, dans laquelle ils reçoivent des thèses et des antithèses émises par les parties prenantes, qui savent les présenter de façon attractive. Seule la construction de synthèses approfondies permettrait de classer l'information de façon exhaustive, puis de la hiérarchiser pour construire des raisonnements rigoureux de façon objective. Évidemment, cela suppose un lourd travail, des moyens et du temps rarement disponibles. L'urgence règne : l'actualité est très prenante, et les citoyens ne sont que minoritairement demandeurs de constats précis et objectifs. La tentation est donc grande de reproduire telles quelles les informations reçues. La dictature de l'Audimat entraîne le risque pour les médias eux-mêmes de tomber dans ce travers. Concernant plus particulièrement la télévision, les talk-shows et la télé-réalité sont l'archétype de ce phénomène. Le journaliste chroniqueur qui met en perspective l'actualité, l'analyse et en propose une lecture semble se faire de plus en plus rare, au profit d'une multiplication des micros-trottoirs où l'on fait intervenir l'homme de la rue, souvent soucieux d'abord de son ego et prenant trop peu de recul pour justifier sa prise de position.

L'opinion publique ne peut ainsi pas être une opinion argumentée. Elle repose plus souvent sur des opinions *a priori* que sur des raisonnements argumentés. L'imaginaire social est à l'œuvre, il reçoit des mythes, des représentations de la réalité et y souscrit avec bien peu de réserves. Plus la situation est complexe, moins les citoyens la comprennent et moins ils sont prêts pour la réforme. Les responsables politiques et sociaux sont alors pris dans le filet des contraintes structurelles, mais aussi culturelles. Dans ce contexte, réformer est difficile, si ce n'est impossible. Ainsi, la boucle se ferme : il est légitime pour les intérêts particuliers de camper sur leurs positions, puisque l'on ne prend pas le temps d'aller au fond de l'analyse pour réformer intelligemment. Sans réflexion collective, chacun reste sur son quant-à-soi et notre société demeure dans l'impossibilité d'aborder des problèmes récurrents comme le déficit de la Sécurité sociale, le chômage, les déficits publics. Elle est *a fortiori* impuissante face aux nouveaux enjeux comme la paupérisation d'une partie de la planète, le réchauffement climatique, la génétique.

## ■ DIALECTIQUE SOCIALE

Si nous voulons être capables de traiter ces problèmes au fond, il va donc nous falloir inventer une méthode de partage des connaissances par le plus grand nombre. Nous voyons bien le lien direct entre dialogue et performances. C'est en organisant des processus participatifs autorisant l'écoute de chacun que l'on comprend le niveau de conscience des contraintes du collectif pour le faire progresser et que l'on se donne le plus de chances d'identifier toutes les bonnes idées. Alors seulement des solutions nouvelles sont non seulement définies, mais aussi appropriées aux problèmes et appropriées par tous : le changement est alors demandé par des individus rendus adultes dans leur réflexion par leur connaissance des contraintes et alternatives.

Mais, évidemment, si le processus participatif transforme l'individu en citoyen, organiser cette participation et donner la parole à des consommateurs exclusivement égocentrés serait contre-productif. Il y a donc bien sinon un préalable du moins un corollaire aux processus participatifs : l'engagement des citoyens pour la cité.

Quelle que soit la motivation initiale d'un individu, nous devons trouver comment utiliser ses compétences – chacun en a – pour lui donner un rôle dans la société. L'observation des processus de responsabilisation montre que c'est en menant une action au service de l'intérêt général, en assumant un rôle qui nous dépasse, que nous prenons conscience de la complexité du monde qui nous entoure. C'est alors que nous acquérons une posture de responsabilité. Nous devons donc faire attention à ce que chacun autour de nous, dans nos entreprises, associations, syndicats, fédérations professionnelles, déploie ses compétences, pour une petite part au moins, non pas exclusivement pour satisfaire son intérêt particulier à court terme ou de carrière mais pour autrui, pour se mettre au service des autres. Les Français l'ont compris : dans une enquête réalisée par l'Observatoire du dialogue social au lendemain du premier tour de l'élection présidentielle, ils indiquaient que le principal enjeu auquel doit s'attacher le gouvernement est bien la citoyenneté et la démocratie (pour 34 % d'entre eux), devant la sécurité (30 %) et l'emploi (27 %).

Ainsi, nous sommes face à un enjeu de changement de civilisation. La globalisation et la mondialisation font peur : la tentation du repli sur soi est grande. Notre histoire se raconte par les guerres et les exemples de philosophes et inventeurs qui, ayant eu raison avant l'heure, furent punis d'être trop en avance. Nous ne pouvons nous satisfaire

de systèmes qui font primer le passé sur l'avenir, qui interdisent l'anticipation, dans lesquels s'engager en toute bonne foi revient à passer pour le naïf.

Nous allons devoir faire preuve de créativité et de pragmatisme pour inventer des méthodes de réflexion collective qui permettront d'élaborer et de partager des constats objectifs, appropriés par tous, et de tendre ainsi vers l'émancipation de la condition humaine.

Mais nous allons aussi devoir inventer des processus d'implication de chacun dans la construction d'une société plus juste et plus performante, dans la construction de solidarités intergénérationnelles, interethniques, interculturelles tant dans l'espace national que dans l'espace européen, et même dans l'espace mondial.

Il ne s'agit pas d'une utopie ou d'une incantation, mais d'une méthode : observer le terrain, écouter beaucoup, maîtriser les processus de dialogue et de réflexion collective pour identifier les racines des problèmes, les meilleures idées et les meilleures pratiques. Les actions des finalistes des Trophées du Dialogue et de l'Engagement constituent des repères pour cerner ce que chaque citoyen et chaque organisation devraient faire. Pour aller plus loin, l'ODIS lance l'ODISSEE\*, l'Organisation du Dialogue et de l'Intelligence Sociale dans la Société et l'Entreprise. L'objet de ce mouvement réunissant d'éminents auteurs du monde économique, social, associatif, universitaire et politique consiste à approfondir systématiquement les modèles et les outils de l'Intelligence Sociale, puis à les diffuser largement dans les entreprises, le secteur public et auprès des citoyens.

### ■ TRENTE PARTENAIRES

Trente organisations se sont réunies dans le cadre de la démarche des Trophées du dialogue et de l'engagement pour mutualiser leurs énergies et leurs informations, et elles partagent le même constat.

Ce constat a été présenté lors de la cérémonie de remise des Trophées 2003 par Richard Vignon, président de la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, qui s'est exprimé au nom de l'ensemble des partenaires. Nous reproduisons ici ses propos en guise de conclusion à ce rapport :

*« Nous voyons bien, et les exemples récents ne manquent pas, que le tissu social se délite et qu'il est aussi de notre responsabilité à tous de réagir. Les sapeurs-pompiers réalisent 3 millions d'interventions chaque année pour venir en aide à la population. Chacun des partenaires intervient sur le terrain. Tous sont résolument engagés à construire du lien social. Tous acteurs, mais aussi tous observateurs.*

*Face au constat de plus en plus fréquent du délitement du lien social, l'ensemble des partenaires a entrepris de rédiger, sous la direction de l'Observatoire du dialogue social, ce rapport sur l'état social de la France.*

*La responsabilité du fonctionnement de la société est partagée : certes, le gouvernement peut et doit décider. Il doit le faire partout où cela est possible pour revaloriser ceux qui s'engagent pour la société par leur action ou leur réflexion. Mais le citoyen ne doit pas tout attendre de son gouvernement : dans une république, chacun a des droits, mais aussi le devoir d'apporter sa pierre à l'édifice commun. Le temps est donc venu de la responsabilité du citoyen : sans l'apport de chacun, notre société prendra le double risque de ne pas identifier les meilleures solutions, mais également qu'elles ne soient pas applicables parce qu'elles resteraient incomprises. Nous avons donc entrepris d'inventer par la pratique, entre corps intermédiaires et organisations volontaires, une démarche collective de mutualisation des informations et de valorisation des idées et des personnes engagées pour la cité.*

*Nous voulons contribuer à créer de la responsabilité collective, à faire en sorte que chaque citoyen se sente responsable de la société, c'est-à-dire de l'ensemble des autres citoyens, des générations actuelles comme des générations futures, et pas seulement de son intérêt immédiat. Il s'agit de créer une culture du dialogue, du respect mutuel, de la reconnaissance de la personne, des faits et des idées nouvelles.*

*Évidemment, cet objectif ambitieux n'est pas encore atteint. Cette première édition des Trophées du dialogue et de l'engagement et du rapport sur l'état social de la France n'est que la première étape d'une démarche à long terme. Cette année, nous avons réussi l'essai. Nous allons poursuivre et faire encore mieux dans les prochaines années. »*

\* Pour plus d'informations : [www.odissee.net](http://www.odissee.net).



Les Trophées du Dialogue et de l'Engagement, qui ont permis la réalisation de ce rapport, ont été parrainés par le ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, et organisés sous le haut patronage du président du Sénat.



PARTENAIRES DE LA DÉMARCHE

