SYNOPIA
le laboratoire des gouvernances

Les cahiers de l'Académie Synopia

COHÉSION
&
TRANSITIONS ÉCONOMIQUES

Enseignements et propositions de
l'Académie Synopia 2022

– Cahier n°1 –

Transitions et impacts sociaux : comment mieux réduire les inégalités ?

Février 2023

www.synopia.fr

L'Académie Synopia 2022 – mardi 22 novembre 2022, à Lille

Pour sa troisième édition, Synopia et ses partenaires fondateurs, la Région Hauts-de-France et Entreprises et Cités, ont choisi le thème suivant :

« Comment les transitions économiques fabriquent-elles de la cohésion ? »

Cet événement a mobilisé les mondes de l'entreprise, des collectivités, des institutions, des universités et grandes écoles, des armées, et des associations.

- **La promesse de l'Académie Synopia : « Résoudre ensemble les défis de la cohésion »**

- **Les fondamentaux de l'Académie Synopia**
  - La recherche et la production de solutions.
  - L'intelligence collective et le partage des bonnes pratiques.
  - L'inspiration et la prise de recul.
  - Le croisement des mondes privé, public, académique et associatif.
  - L'intergénérationnel.
  - La volonté d'interpeller

- **6 tables rondes ont exploré la thématique de l'Académie Synopia 2022. Elles feront l'objet des Cahiers de l'Académie.**

***

SOMMAIRE DU CAHIER N°1

Table ronde n°1 –

« Transition et impacts sociaux : comment mieux réduire les inégalités ? »

1. **Synthèse des enseignements de la table ronde**
2. **Alexandre MALAFAYE, Président, Synopia**
3. **Geneviève GOËTZINGER, Journaliste Académie Synopia, Présidente imaGGe**
4. **Franck de SAINTIGNON, Président, Fondation des possibles, Leader ressources humaines groupe Kiabi**
5. **Marie-France JOURDAN, Vice-présidente, Société des Membres de la Légion d'Honneur**
6. **Carine JUPIN, Directeur régional, Banque de France Hauts-de-France**
7. **Béatrice REGNIER, Présidente du directoire, AlterEos**
8. **Estelle SAUVAT, Directrice générale, groupe Alpha**
9. **Synthèse de l'atelier d'intelligence collective**
10. **L'Académie Synopia 2022**
11. **Les partenaires de l'Académie Synopia 2022**

***

1. SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE LA TABLE RONDE

CONSTATS

- Nous sommes face à une accélération des transitions, du fait des crises récentes que nous subissons. Le risque aujourd'hui, c'est la rupture.

- Les transitions sont partout : dans l'entreprise, la finance, l'énergie, le climat, le numérique, la mobilité. Elles transforment durablement nos activités, notre manière de travailler, de nous déplacer, ou encore de nous distraire. Elles bouleversent notre conception même de la vie.

- Les transitions économiques ont des impacts sociaux non négligeables : elles génèrent des inquiétudes, ainsi que des inégalités, notamment en ce qui concerne les plus défavorisés, les jeunes ou les seniors.

ENJEUX

- Les transitions économiques et leurs impacts sociaux soulèvent l'enjeu de la cohésion, aussi bien de la société dans son ensemble, que dans les entreprises ou les organisations.

- Nous devons identifier les outils, les acteurs, les clés pour comprendre les transitions que nous vivons, et faire en sorte qu'elles suscitent davantage de cohésion que de désordre.

- Deux catégories sont particulièrement à risque face à l'accélération des transitions : les jeunes qui rencontrent des difficultés à entrer dans le monde du travail ; et les seniors qui ont des difficultés à y rester.

- Les entreprises doivent à la fois ouvrir leurs portes aux jeunes, en proposant les bonnes méthodes d'accompagnement et d'encadrement, mais aussi être attentives au risque de rupture de carrière des seniors.

- L'enjeu de transmission intergénérationnelle des valeurs de l'entreprise, mais aussi des valeurs civiques et républicaines, est fondamental. Il est utile de pouvoir s'appuyer sur l'expérience de personnes plus âgées, plus expérimentées.

- Nous devons considérer l'Homme comme devant être au cœur des préoccupations, et que le capital humain de nos entreprises est aussi important que leur capital financier, qu'il n'est pas qu'une charge mais un investissement.

- Une entreprise peut et doit être profitable, tout en étant inclusive et responsable socialement.

- Les entreprises doivent soutenir les personnes qui créent de la cohésion, et donner envie à l'ensemble des collaborateurs de s'engager dans cette démarche.

- Il faut encourager l'acceptation des différences, des diversités et l'inclusivité.

- Les acteurs publics doivent aussi jouer un rôle dans la résorption des inégalités liées aux transitions, notamment en créant un véritable cadre pour les plans de développement des compétences.

MÉTHODE

- L'effet final recherché d'une politique ou d'une action, publique ou privée, devrait être de fabriquer de la cohésion.

- Il faut impliquer les citoyens, les faire adhérer aux transitions.

- Dans l'entreprise, il convient de mettre en place un accompagnement adéquat et individualisé pour les jeunes recrutés, et les aider à mieux définir leur projet professionnel.

- La cohésion implique une gouvernance démocratique : associer l'ensemble des parties prenantes à la direction et l'animation de l'entreprise et maintenir un dialogue en continu avec les partenaires sociaux.

- L'anticipation est une des clés pour embarquer tout le monde autour d'une vision commune.

- Il faut investir dans des dispositifs de reconversion professionnelle, et encourager la formation continue et le développement des compétences.

***

2. ALEXANDRE MALAFAYE
PRÉSIDENT, SYNOPIA

Les enjeux de transition et de cohésion sont au cœur de la raison d'être de Synopia et de ses préoccupations. Car dès lors qu'il est question de politiques publiques, d'actions, de transformation des entreprises, de décision, cela a nécessairement un impact sur la cohésion.

Pour reprendre le langage militaire, l'effet final recherché d'une politique ou d'une action, publique ou privée, devrait être, notamment, de fabriquer de la cohésion. Et pourtant, la question de l'impact des décisions politiques ou économiques sur la cohésion a longtemps été négligée, que ce soit à l'échelle nationale ou d'un territoire spécifique.

C'est pourquoi, depuis le départ, nous avons voulu ancrer l'Académie Synopia au plus près des réalités, dans les Hauts-de-France. L'organiser à Lille était une évidence : cette région constitue un formidable laboratoire des enjeux de cohésion, et ses acteurs (entreprises, collectivités, associations, milieu universitaire) ont su faire preuve de courage et d'inventivité pour répondre aux défis, notamment économiques et sociaux, du territoire. Il était donc essentiel de nous intéresser à ce qui se passe ici, et de comprendre comment tous ces acteurs contribuent à une meilleure cohésion d'ensemble.

Pour l'édition 2022, le sujet des transitions économiques nous a également semblé central, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous ne pouvons que constater une accélération des transitions, du fait des crises récentes que nous subissons : la pandémie et ses conséquences économiques et sociales ; puis la guerre en Ukraine qui a provoqué une crise de l'énergie ; l'inflation et la menace de plus en plus lourde de récession ; sans oublier la crise climatique qui impacte la plupart des activités humaines, etc.
Sous l'effet de ces crises, nos modes de vie et de fonctionnement, nos activités, se transforment à marche forcée. Et le risque, c'est la rupture. Si des transformations sont nécessaires, (on arrête rarement le progrès), il faut impliquer les citoyens, les faire adhérer, et non les réaliser sans eux ou contre eux.

C'est un enjeu de cohésion, pour aujourd'hui comme pour demain, et les défis sont considérables. Mais la France en a connu d'autres... Fort heureusement, nous ne sommes pas dans la situation de 1940. Nous affrontons d'autres types d'échéances.

L'objectif de l'Académie Synopia 2022 n'était pas de résoudre tous les défis du siècle, mais d'identifier les outils, les acteurs, les clés pour comprendre les transitions que nous vivons, et faire en sorte qu'elles suscitent davantage de cohésion que de désordre. Nous cherchons à mettre en valeur les témoignages, les expériences d'acteurs et d'organisations qui agissent en faveur d'une meilleure cohésion.

Mais l'Académie Synopia, ce n'est pas qu'une journée par an, à Lille. C'est un processus qui dure une année complète et qui associe l'ensemble de nos partenaires et de nos grands témoins à travers l'organisation d'interviews et d'ateliers d'intelligence collective. A travers la rédaction de cahiers comme celui-ci, notre objectif est d'effectuer ce travail de synthèse et de mise en valeur de toutes les réflexions, idées et bonnes pratiques qui sont le fruit de l'engagement de tant d'acteurs qui font de la cohésion une priorité.

3. GENEVIÈVE GOËTZINGER

JOURNALISTE, ACADÉMIE SYNOPIA, PRÉSIDENTE, ImaGGe

Pour la troisième année consécutive, Synopia a réuni, à Lille, des décideurs issus des mondes privés, publics, associatifs, académiques, afin de confronter des expériences, des idées, des bonnes pratiques pour fabriquer de la cohésion.

En 2020, marqués par la crise sanitaire, nous avions articulé la première Académie Synopia autour des enjeux du travail et de la cohésion. Puis, en 2021, nous nous étions interrogés sur le rôle des territoires dans la fabrique de la cohésion.

Cette année, fort des expériences des deux éditions précédentes, nous avons choisi de traiter des transitions économiques et de leurs impacts positifs et négatifs en matière de cohésion. Car les transitions sont partout : dans l'entreprise, la finance, l'énergie, le climat, le numérique, la mobilité. Elles transforment durablement nos activités, notre manière de travailler, de nous déplacer ou encore de nous distraire. Elles bouleversent notre conception même de la vie. Elles génèrent des inquiétudes, celle de se retrouver en marge de ce grand mouvement de l'Histoire, celle d'être exclu, ou déclassé.

Mais, à l'inverse, les transitions économiques peuvent-elles fabriquer de la cohésion ? C'est la question que nous avons voulu poser, aussi bien lors de la journée de l'Académie Synopia, le 22 novembre 2022 à Lille, qu'au cours des ateliers d'intelligence collective organisés avec nos partenaires les mois précédents.

***

4. FRANCK DE SAINTIGNON

PRÉSIDENT FONDATION DES POSSIBLES, LEADER RESSOURCES HUMAINES KIABI

Geneviève Goëtzinger (GG) : L'inclusion et la cohésion sont au cœur du travail de la Fondation des Possibles dont vous êtes Président. Les 21 entreprises qui s'engagent avec la Fondation placent la question sociale au centre de leur stratégie. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Franck de Saintignon (FS) : Le point commun des acteurs privés que nous réunissons au sein de la Fondation est de mettre au cœur de leur stratégie d'entreprise l'inclusion des jeunes en difficulté, en situation de précarité. L'objectif est de se demander comment il est possible, ensemble, d'encourager l'inclusion par l'économique et l'entrepreneuriat social, en demandant aux entreprises d'ouvrir leurs portes aux jeunes.
GG : Comment est-ce que vous parvenez à les sensibiliser justement ces entreprises ? Comment est-ce qu'on les amène à « ouvrir leurs portes » comme vous dites ?

FS : La Fondation a mis en place de nombreux programmes pour y parvenir. Mais c'est surtout grâce à la volonté des dirigeants d'entreprise qu'on y arrive. Ils ont à cœur d'intégrer la dimension sociale dans leur stratégie d'entreprise. Ils assument le fait de vouloir être à la fois profitables et très engagés socialement. C'est à travers leur engagement qu'ils mobilisent ensuite leurs équipes.
Aujourd'hui, la Fondation des Possibles compte environ 400 bénévoles issus de nos entreprises partenaires. Nous organisons également des formations pour les salariés des entreprises, pour les sensibiliser sur le sujet de l'inclusion des jeunes, pour casser des mythes, et aussi pour donner envie aux collaborateurs de s'engager dans cette démarche. La Fondation des possibles n'est pas une fondation à but redistributif : nous voulons que nos entreprises partenaires soient pleinement engagées et que tous nos programmes soient pleinement portés par les collaborateurs.

GG : Le premier emploi, c'est quelque chose de structurant dans la vie de tout individu. Comment s'y prend-on pour que le premier emploi d'un jeune soit finalement un tremplin pour une vie professionnelle harmonieuse ?

FS : Les personnes que nous accompagnons dans le cadre de la Fondation sont des jeunes en difficulté ou en situation de précarité qui parfois n'ont jamais connu le monde de l'entreprise. Aussi, la première étape est d'ouvrir les portes de nos entreprises, faire en sorte qu'elles donnent accès à ces jeunes, pour leur faire découvrir les métiers et les personnes qui y travaillent au quotidien. Il faut aussi démystifier le monde de l'entreprise. Et il faut, bien sûr, mettre en place un accompagnement adéquat, personnalisé, pour faire en sorte que le premier emploi soit un succès, et éviter un nouvel échec.

GG : La question de l'intergénérationnel revient aussi beaucoup, notamment celle des ruptures de carrière et du travail des seniors. Est-ce un sujet pour vous ?

FS : La mise à l'écart des seniors est malheureusement un phénomène qui s'observe aussi bien en France que dans beaucoup d'autres pays. Dans nos entreprises, nous devons être vigilant sur cette question et faire attention aux ruptures de carrières, à tout moment, et à tout âge. Il faut agir à

plusieurs niveaux pour changer les mentalités, et éviter ces ruptures. Le premier niveau, c'est la culture humaine de l'entreprise. Il faut encourager l'acceptation des différences, des diversités, et l'inclusivité, autant que possible. Dès lors, lorsqu'un problème surgit, si un climat d'acceptation et de cohésion existe au préalable, les solutions sont plus faciles à trouver, de manière collective.

Chez Kiabi nous avons élaboré une phrase qui nous tient à cœur et qui va dans ce sens : « un métier qu'on aime, avec des gens qu'on aime, pour des clients qu'on aime ». Et faire un métier qu'on aime, avec des gens qu'on aime, c'est accepter que chacun dans sa vie, tout au long de sa carrière, ait un rôle à jouer dans l'entreprise. L'entreprise a la responsabilité de permettre à chaque collaborateur, tout au long de sa carrière, de rester employable, même si cela implique de s'adapter à une nouvelle donne (par exemple physique ou médicale, ou tout simplement en termes d'appétences). Par exemple, chaque année, nous investissons plus de 4 % de notre masse salariale sur l'employabilité de nos collaborateurs. L'inclusion, c'est un investissement.

L'autre moyen d'action pour éviter les ruptures, c'est l'adaptabilité et le dialogue en continu avec les partenaires sociaux. Par exemple, certains postes doivent être adaptés au fil du temps. Nous réfléchissons régulièrement à l'ergonomie de nos postes de travail et à leur adaptabilité aux besoins du moment, pour permettre à chacun de se sentir bien. Et cela résulte d'un travail de partenariat permanent entre les managers et les collaborateurs, ainsi qu'avec les partenaires sociaux qui permettent de créer quelque chose de très cohérent, avec une vraie cohésion d'entreprise.
GG : Est-ce que vous pensez qu'il faudrait instaurer un label, comme celui qui existe pour l'égalité femmes-hommes depuis la loi de 2018 en France ? Est-ce que cela pourrait être une forme de solution selon vous ?

FS : C'est une vraie question. On a souvent tendance en France à vouloir pénaliser les mauvais comportements pour en induire de meilleurs. Cette méthode a des vertus. Mais elle n'est sans doute pas suffisante. Outre les labels et les pénalités, c'est le regard des entreprises qu'il faut changer de manière profonde. Et c'est de l'intérieur qu'on peut le mieux changer les choses.

Il faut diffuser l'idée qu'une entreprise peut et doit être profitable, tout en étant inclusive et responsable socialement. Il faut convaincre que la cohésion est un enjeu pour tous et un vecteur de profitabilité.

Mais s'il y a un point qui peut être amélioré par l'action publique, c'est de créer un véritable cadre des plans de développement des compétences. En réalité, ce sujet est le grand absent des politiques publiques dans l'entreprise, alors même que tout le monde déplore la perte de certaines compétences après la crise sanitaire et qui ne sont jamais réapparues.

Tout le monde se souvient des débuts de la révolution numérique : nous savions qu'une partie des métiers allaient disparaitre, au profit de la numérisation et de la robotisation. C'est pareil aujourd'hui avec la transition environnementale : nous savons qu'environ 40% de l'économie française va être impactée par des métiers qui devront être « verts » ou qui devront « se verdir ». Il faut de l'anticipation sur ces questions au plus haut niveau. C'est un enjeu d'avenir.

***

5. MARIE-FRANCE JOURDAN
VICE-PRÉSIDENTE, SOCIÉTÉ DES MEMBRES DE LA LÉGION D'HONNEUR

Geneviève Goëtzinger (GG) : Quel rôle joue la Société des membres de la Légion d'honneur (SMLH) pour réduire les possibles impacts négatifs de la transition ?

Marie-France Jourdan (MFJ) : La SMLH est une association qui regroupe environ la moitié les Légionnaires Français, ce qui représente 43 000 adhérents. Nous bénéficions d'un maillage territorial remarquable avec 130 sections réparties en Métropole et 60 à l'étranger. À cela s'ajoutent 600 comités locaux qui nous permettent d'agir au cœur des territoires. Au-delà des actions traditionnelles de rayonnement des valeurs et d'entraide au sein d'une association, la SMLH agit pour développer la solidarité, notamment auprès des jeunes. Nous aidons les jeunes apprentis méritants, ainsi que les femmes qui, dans leur quartier, dans leur commune, ont des activités en faveur de la cohésion sociale, du « mieux vivre » ou du « mieux-être » ensemble. C'est ce que nous appelons rendre visibles les femmes invisibles.
GG : Quelles sont les clés de la réussite ? Comment est-ce qu'on parvient à atteindre des jeunes méritants, des femmes de quartiers ?

MFJ : Nous agissons à deux niveaux : en favorisant et en créant de la cohésion, comme par exemple avec les jeunes apprentis que nous mettons en valeur ; ou bien en soutenant des personnes qui créent de la cohésion, comme ces femmes que nous mettons en valeur également. Nous essayons de changer le regard souvent négatif de la population vis-à-vis de ces catégories de personnes. Nous leur remettons des prix dans des lieux prestigieux, avec des personnalités importantes. Et nous leur proposons des actions de type tutorat, marrainage/ parrainage, pour les aider, leur donner les clés et les codes de la vie professionnelle ou en société.

GG : Et quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez ?

MFJ : Le plus difficile, c'est la méconnaissance des codes, car ce sont des personnes qui ne sont pas toujours bien intégrées.

GG : Vous diriez que vous êtes plutôt dans une démarche de réparation, ou dans une démarche d'accompagnement ?

MFJ : Les deux ! La réparation se fait par la mise en lumière, en leur faisant comprendre qu'ils ont des potentialités, en leur ouvrant le champ des possibles, et puis en les accompagnant dans la définition et la construction de projets, dans l'insertion dans la vie professionnelle. Nous les intégrons à des réseaux, et nous les aidons dans la rédaction de CV, par exemple. Concernant les apprentis, nous travaillons toujours en partenariat avec l'Éducation nationale, les collectivités territoriales, les chambres consulaires. Nous demandons aux établissements de faire émerger des élèves particulièrement méritants qui vivent des situations substantiellement difficiles, qu'elles soient sociales, économiques ou sanitaires avec un handicap. Et qui, malgré tous ces obstacles, sont des

élèves qui ont obtenus des résultats tout à fait satisfaisants, voire excellents. À partir de là, nous travaillons avec ces élèves sur les valeurs citoyennes et républicaines, à travers un certain nombre d'outils. Selon le niveau scolaire, cela peut être un concours de dessin, l'intégration dans un cursus, ou la préparation à des concours d'éloquence. Les résultats qu'ils obtiennent sont ensuite intégrés à leurs résultats scolaires et aux critères de mérite. Et nous leur remettons des prix qui peuvent prendre la forme de diplômes, de médailles et, parfois d'un financement. Ensuite, nous leur proposons un tutorat ou un parrainage.

En ce qui concerne les femmes, nous en sommes encore tout au début. Nous travaillons notamment avec le département des Yvelines qui a mis à disposition dans les Mairies des urnes dans lesquelles chaque citoyen peut venir déposer le nom d'une femme qui lui paraît remarquable. Nous affectons ensuite à chaque personne citée dans ces urnes une marraine qui va les aider à construire leur dossier, à construire leur projet, à concourir pour devenir lauréate d'un programme. Une douzaine de personnes bénéficient d'un séminaire au cours duquel nous travaillons sur les valeurs citoyennes et républicaines. C'est un peu l'équivalent d'une démarche de coaching pour les aider à réussir dans leur projet.

GG : Et les seniors, est-ce que vous les avez également dans votre spectre d'action ?

MFJ : Les membres de la SMLH sont des personnes décorées qui, le plus souvent, doivent leur décoration à une carrière assez longue et de bon niveau, et qu'ils ne sont pas en recherche d'emploi. Dans nos actions extérieures, nous sommes davantage tournés vers la jeunesse. Nous sommes donc bien dans une démarche intergénérationnelle de par la configuration même de la SMLH. Étant donné l'accélération des transitions, il est particulièrement utile de pouvoir s'appuyer sur l'expérience de personnes plus âgées. Il y a aussi un enjeu de transmission intergénérationnelle des valeurs civiques et républicaines. C'est ce que font nos légionnaires à la SMLH.

GG : Est-ce qu'il existe une « recette de la cohésion » selon vous ?

MFJ : La clé de la cohésion, c'est de considérer l'Homme comme devant être au cœur de nos préoccupations, et que le capital humain de nos entreprises est aussi important que leur capital financier. La cohésion se trouve dans l'équilibre entre les valeurs économiques et les valeurs humaines.

***

6. CARINE JUPIN

DIRECTEUR RÉGIONAL, BANQUE DE FRANCE HAUTS-DE-FRANCE

Geneviève Goëtzinger (GG) : La Banque de France donne un accès bancaire aux personnes les plus démunies. Est-ce que vous avez pu constater une répartition géographique des fractures sociales sur la région ?

Carine Jupin (CJ) : Le dispositif que vous évoquez s'appelle la procédure de droit au compte. Une des missions de la Banque de France est de favoriser l'inclusion financière. Ce dispositif de droit au compte permet à chaque personne de disposer d'un compte bancaire. Il y a une utilité réelle au quotidien : sans compte bancaire, impossible de percevoir ses revenus, ses prestations sociales, de payer des factures, etc. En 2022, le nombre de demandes de droit au compte a diminué par rapport à 2021. Dans le cadre des travaux conduits par l'OIB (Observatoire de l'Inclusion Bancaire), les banques ont fait évoluer leurs services et proposent une offre dite *clientèle fragile*. Cette offre permet de mieux gérer son budget et de limiter les incidents de paiement.
Depuis quelques mois, nous notons toutefois une augmentation du nombre de déclarations d'incidents, soit sur les chèques impayés, soit sur les incidents de remboursement de crédit aux particuliers. La Région Hauts-de-France a un taux de chômage plus élevé qu'au niveau national, et c'est un territoire davantage touché par l'illettrisme, ce qui explique, en partie, certaines des difficultés. A la Banque de France, nous avons davantage de dossiers déposés dans cette région que dans d'autres du territoire national.

GG : Vous êtes aussi un opérateur national en matière d'éducation financière. Comment cela se traduit-il ?

CJ : Depuis 2016, la Banque de France a été désignée par les pouvoirs publics *opérateur national en matière d'éducation économique, budgétaire et financière*. Elle est responsable de la mise en œuvre de la stratégie, et cela se traduit notamment par la coordination des différents acteurs. Nous organisons des sessions de formation ou d'information en matière d'éducation budgétaire et financière. L'objectif est d'améliorer le niveau de connaissance dans ces domaines. Nous avons différents publics : des collégiens, les jeunes participant aux sessions du SNU (Service National Universel), des travailleurs sociaux notamment sur la thématique de la procédure de surendettement afin qu'ils accompagnent au mieux les personnes en situation difficile. Nous intervenons aussi auprès des chefs d'entreprise sur des sujets d'analyse financière.

GG : Le secteur bancaire a été rattrapé par la révolution numérique. Aujourd'hui, nous pouvons payer en ligne, consulter nos comptes sur nos smartphones, etc. Est-ce que cela crée de nouvelles inégalités dans les services bancaires ?

CJ : Oui, cela peut créer des difficultés d'accès pour certaines personnes. On parle d'ailleurs d'illectronisme (illettrisme numérique). De nombreuses procédures se digitalisent, les connaissances en matière de numérique deviennent très importantes. Et nous constatons que certaines personnes sont écartées de ces évolutions.

***

7. BÉATRICE RÉGNIER

PRÉSIDENTE DU DIRECTOIRE, ALTEREOS

Geneviève Goëtzinger (GG) : En tant que dirigeante d'un fleuron de l'économie sociale et solidaire, pouvez-vous nous dire quelles sont les valeurs fortes d'une entreprise solidaire ?

Béatrice Régnier (BR) : L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe une diversité d'entreprises qui partagent la même ambition : entreprendre au service de l'Homme dans une perspective de développement durable. Trois piliers nous animent au quotidien : le premier est l'utilité sociale, l'Homme est au cœur de notre mission, il est question d'équité, d'égalité, de solidarité. L'enjeu est que chacun trouve sa juste place. La performance d'une entreprise « sociale » s'évalue avant tout en fonction de l'impact social qu'elle génère. Celle-ci doit, bien-sûr, s'appuyer sur un modèle économique viable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le second est la gouvernance démocratique, notamment les notions de gouvernance participative et collaborative. L'idée est d'associer l'ensemble des parties prenantes à la direction et l'animation de l'entreprise. Et le troisième pilier est la lucrativité raisonnée, cela se traduit par exemple par la non-distribution de dividendes ainsi que la mise en réserve impartageable des résultats pour servir la pérennité de l'entreprise.
Chez AlterEos, notre mission est de développer et de pérenniser l'emploi pour les personnes fragilisées par le handicap. Nous avons ainsi développé plusieurs initiatives économiques et sociales pour permettre à des personnes écartées de l'emploi de retrouver une dignité par le travail. Notre vocation est de soutenir, d'accompagner l'émergence et de consolider un projet professionnel en vue de la valorisation, la promotion et la mobilité de la personne au sein de la structure elle-même ou vers les autres entreprises.

GG : Comment est-ce qu'on valorise le projet professionnel d'une personne handicapée ?

BR : L'apparition ou l'aggravation d'un handicap nécessite parfois de remettre son projet professionnel à plat pour envisager un nouveau départ ou une nouvelle orientation. Nous aidons chacun à définir son projet et lui proposons un accompagnement individualisé sur mesure. Comme dans toute entreprise, le rôle du manager est primordial, et dans nos structures, ils sont accompagnés par une structure RH renforcée. Chez AlterEos, ce sont 3 formatrices et 2 chargés d'insertion professionnelle. Elles interviennent pour aider le collaborateur à qualifier ses possibilités en termes de formation et sa capacité à exercer le métier visé. Est-il prêt à en assumer les horaires, le rythme de travail, les exigences physiques, cognitives ? Quels sont les aménagements, les solutions pour compenser les conséquences du handicap ? Les aménagements sont de tout ordre, par exemple : nous avons aujourd'hui 182 horaires différents, nous simplifions les process le plus possible en utilisant l'intelligence artificielle pour aider chacun à accomplir ses tâches quotidiennes, mais pas pour le remplacer. C'est donc toute une réadaptation des postes et des process que nous avons mis en place pour permettre à chacun de trouver sa place, d'exprimer ses compétences et d'alléger ses difficultés.

GG : Vos fournisseurs sont essentiellement des acteurs locaux ?

BR : Effectivement, l'ESS est liée aux approches de développement local et de circuits courts. Pour AlterEos, cela se traduit, entre autres, par une politique d'achats responsables, c'est à dire une politique d'achat en faveur :

- De l'inclusion (handicap, insertion).
- Des entreprises implantées dans les Hauts-de-France.
- Des fournisseurs fortement engagés dans les politiques de responsabilité sociales et sociétales (RSE).

L'idée, c'est d'être très ancré localement, à la fois dans nos collaborations, et sur l'ensemble des fournisseurs. Un exemple concret : nous choisissons de faire héberger nos données informatiques en France.

GG : Diriez-vous que la société évolue de plus en plus vers l'ESS ?

BR : Je suis convaincue que les valeurs portées par l'ESS font partie de chacun d'entre nous et qu'elles ne demandent qu'à s'exprimer. L'ESS propose une alternative, une autre façon de penser le développement économique, notamment au travers de la coopération entre tous les acteurs d'un territoire. Je suis d'autant plus optimiste qu'il me semble que les jeunes générations y sont encore plus sensibles et prêtes à s'engager.

GG : L'emploi des seniors est une problématique aujourd'hui. Ils sont souvent victimes de discrimination à l'embauche. Or, il y a un paradoxe : avec la transition économique, on pourrait imaginer que les seniors ont des atouts spécifiques, notamment une forme d'adaptabilité à la suite d'un parcours plus long, une autonomie aussi, qui se plie très bien au télétravail. Pourtant, on leur préfère plus souvent des jeunes moins expérimentés. Pourquoi selon vous ?

BR : C'est une vraie question de société et au cœur de l'actualité. Ce n'est pas le cas chez AlterEos, plus de 40 % des personnes que nous employons sont des seniors. Comme nous l'avons évoqué, notre volonté est de donner sa place à chacun et c'est effectivement le cas. Il s'agit souvent de leur dernier projet professionnel, cela leur confère une certaine force, un attachement certain à l'entreprise, une maturité sur les évènements et ce sont des piliers de l'entreprise. Après un parcours parfois difficile dans le monde du travail, ils ressentent un besoin de reconnaissance et cela se traduit par une envie de transmission intergénérationnelle. La bonne intégration des seniors est une des clés de la cohésion d'entreprise.

***

8. ESTELLE SAUVAT
DIRECTRICE GÉNÉRALE, GROUPE ALPHA

Geneviève Goëtzinger (GG) : Pouvez-vous nous dire quelques mots sur le groupe Alpha et ses missions ?

Estelle Sauvat (ES) : Le groupe Alpha a près de 40 ans d'existence. Le groupe s'est construit à partir d'une vision : donner les moyens aux salariés de faire entendre leurs voix, dans un monde qui était déjà en pleine mutation. Au bout de 20 ans, le groupe s'est diversifié, notamment pour accompagner les acteurs publics et privés, et donc également le monde de l'entreprise. C'est un acteur de conseil, d'expertise, d'audit auprès des entreprises. Notre action est très diversifiée, nous intervenons dans de nombreux secteurs.

GG : En somme, vous aidez les entreprises à réussir leurs transitions ?

ES : En premier lieu, nous aidons une entreprise à maintenir sa compétitivité, donc à se maintenir, à s'ancrer et à se développer. Nous l'aidons à organiser ses transformations de façon intelligente, en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, c'est-à-dire autant les employeurs et les actionnaires, que les salariés et les représentants du personnel, pour que ces acteurs concourent ensemble au développement de leur bien commun. Nous faisons appel à des experts et consultants qui interviennent sur des sujets très précis, avec des compétences et expériences techniques et sectorielles, voire sensibles. Ce qui nous motive, c'est d'accompagner les transformations qui tissent, petit à petit, notre économie française.

GG : Vous vous adressez à tous les acteurs, aussi bien à une confédération syndicale, un salarié, un dirigeant, qu'à un manager ?

ES : Oui, à chaque fois qu'il y a une difficulté à gérer, elle peut être individuelle, collective ou de nature organisationnelle. Dans certains cas de défaillance parfois lourds et complexes, nous pouvons être directement appelés par le ministère de l'Économie et des Finances, pour apporter notre aide et notre expertise. Le groupe Alpha est habitué à traiter des sujets sensibles. Nous sommes fréquemment intervenus dans la Région Hauts-de-France, parce qu'historiquement, le groupe Alpha accompagnait les pôles de sidérurgie très présents dans cette région.

GG : Qu'est ce qui peut bloquer une transformation ?

ES : Il y a toujours l'impact de l'environnement, du contexte, de la stratégie et des moyens de l'entreprise à prendre en compte. Une transformation ratée impliquerait de n'avoir pas su identifier la source et la diversité des problématiques en amont.
Par exemple, ne pas avoir suffisamment anticipé le besoin en compétences ou bien, ne pas avoir vu qu'on était sur un secteur « wagon » et que l'entreprise n'était pas une « locomotive ». Les transformations réussies sont celles où on compose avec l'ensemble de ses jalons et qui sont anticipées de façon intelligente.

GG : L'anticipation, c'est donc le maître mot d'une transition réussie ?

ES : Oui, car lorsque l'on anticipe, on peut embarquer tout le monde, tout l'écosystème et les parties prenantes, dans la transformation. On peut faire en sorte que chacun soit aligné sur une vision commune.

GG : La question de l'intergénérationnel revient souvent. Comment convaincre une entreprise que les seniors peuvent être une richesse pour elle, et non un poids ?

ES : C'est un vrai défi. En France, on a manqué des grands rendez-vous qui auraient permis de mieux appréhender la question des seniors dans l'entreprise. On a collectivement fait le choix du jeunisme. Notamment, parce qu'embaucher un jeune coûte moins cher. Petit à petit, le lien intergénérationnel s'est défait. Il faut reconnaître que les politiques publiques n'ont pas œuvré pleinement pour inverser la tendance. L'entreprise gère trop souvent sa pyramide des âges en fonction de la quête de compétitivité, au détriment du maintien des compétences. Aujourd'hui, il faudrait remplacer cette quête par une quête des résultats. Il y a urgence à réinvestir ce sujet, notamment du côté des politiques publiques. C'est un enjeu de cohésion et de compétences.

GG : Il y a une autre tendance qu'on observe chez les dirigeants d'entreprise, celle de favoriser les profils les plus sécurisants dans les recrutements. Qu'en pensez-vous ?

ES : C'est un réflexe assez classique des entreprises. Elles ont un besoin précis et se doivent d'être réactives, il ne faut donc pas leur jeter la pierre aussi facilement. Toutefois, il y a un réel effort de conscientisation à faire sur cette tendance. Mais le vrai enjeu, c'est la formation de longue durée, la formation continue. Cela signifie aussi un effort d'anticipation des besoins futurs en termes de compétence pour organiser au mieux la formation. Et il faut aussi investir dans les dispositifs de reconversion professionnelle. C'est ce que nous faisons chez Alpha. Par exemple, nous avons trouvé des solutions sur mesure pour reclasser 1 200 salariés de l'entreprise Goodyear à Amiens. C'est parfois plus difficile sur certains territoires que d'autres, ou pour certains types de profils, notamment les moins jeunes. Mais la question est importante, surtout parce qu'il y a aujourd'hui de nombreux secteurs en tension notamment en raison d'un manque de personnel. Se donner les moyens et le temps est fondamental pour réussir de tels défis.

GG : Mais est-ce que c'est à l'entreprise de former et d'anticiper les besoins ? N'est-ce pas plutôt à l'Éducation nationale de le faire ?

ES : La pénurie d'emplois dans plusieurs secteurs aujourd'hui montre bien qu'on n'a pas su anticiper, et ce, à tous les niveaux. Il y a plusieurs propositions sur la table en ce moment pour repenser le fonctionnement du marché du travail, notamment sur la question du plein emploi. Le ministre de l'Intérieur a aussi proposé de faire appel à l'immigration pour pallier la pénurie dans certains secteurs en tension. Mais les entreprises n'attendent pas les pouvoirs publics, elles n'ont pas le temps. Elles se sont donc forcément investies dans l'enjeu de formation et dans la recherche des compétences dont elles ont besoin. On s'aperçoit d'ailleurs qu'un grand nombre d'entreprises deviennent des centres de formation agréés. Mais tous les dispositifs de formation en interne, mis en place par les entreprises, ou en lien avec des Écoles, ne peuvent pas remplacer le besoin d'adapter les formations initiales au marché du travail.

***

9. SYNTHÈSE DE L'ATELIER D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Premiers pas dans le monde du travail :
Comment accueillir les jeunes dans nos entreprises et les rendre acteurs
et non victimes des transitions que nous traversons ?

Le jeudi 17 novembre 2022, dans le cadre de l'Académie Synopia 2022, un atelier d'intelligence collective s'est déroulé chez Rabot Dutilleul, à Wasquehal (59), organisé par la Fondation des possibles, partenaire de l'Académie Synopia. Pendant trois heures, des collaborateurs de la Fondation des possibles, de Rabot Dutilleul, d'Enedis, de la Banque de France, de la SMLH, d'Ecopolis et des membres de Synopia ont répondu à la question « Premiers pas dans le monde du travail : comment accueillir les jeunes dans nos entreprises et les rendre acteurs et non victimes des transitions que nous traversons ? »

L'atelier s'est déroulé en 3 étapes principales :

1. Phase de brainstorming
2. Phase de conception de solutions
3. Création d'un projet

Lors du premier tour de table, plusieurs questions ont été soulevées, notamment la délimitation du mot « jeunes » : de quels jeunes parle-t-on ? Quelles tranches d'âge doit-on cibler ? Il a été très vite décidé, de manière collective, de traiter dans le cadre de cet atelier des jeunes qui accèdent à un premier emploi, qui entrent dans le monde du travail (hors stages et alternances).

C'est ensuite la question de l'intégration des jeunes recrues qui s'est posée : comment éviter leur isolement ? Comment les intégrer dès leur arrivée dans un projet d'équipe et leur faire partager le sens et le projet de l'entreprise ? Plusieurs principes clés ou règles d'or ont ainsi été mis en avant :

- Transmettre dès le départ le projet, la mission, le sens et les valeurs de l'entreprise ;
- Leur faire découvrir toute l'entreprise et la diversité de ses métiers ;
- Leur faire comprendre leur place, leur rôle dans l'entreprise et l'importance du collectif ;
- Préparer en amont leur arrivée et leur intégration pour éviter leur isolement et risquer une perte d'engagement et d'enthousiasme ;
- Les accompagner sur le temps long dans l'entreprise, en leur attribuant un mentor et en formant les équipes à l'accueil et à l'intégration des nouveaux (« *onboarding* ») ;
- Faire confiance et encourager le développement des talents et des compétences ;
- Organiser des « feedbacks » réguliers (et non pas se contenter de l'entretien annuel).

Enfin, les participants ont abordé le sujet du recrutement et, là encore, mis en avant des principes-clés :

- Oser la diversité : des profils, des compétences, des formations ;
- Bien évaluer les aptitudes, mais aussi les envies et les besoins, pour ne pas créer de frustrations, de déceptions, et permettre aux talents de se déployer au bon poste ;
- Dès le départ transmettre la raison d'être de l'entreprise, son sens et ses missions, là encore pour qu'il n'y ait pas de malentendus ;
- De la même manière, montrer les perspectives d'évolution possibles dans l'entreprise.

Des idées innovantes, voire détonantes, ont aussi été avancées, telles que :

- La création d'un Comex Jeunes ;
- Faire créer par les jeunes leur propre fiche de poste ;
- Recruter sans CV ni lettre de motivation ;
- Ne pas hésiter, en complément, à s'appuyer sur les derniers programmes d'intelligence artificielle qui permettent de détecter des talents en éliminant certains préjugés ;
- Créer une banque des talents et des compétences partagées entre différentes entreprises d'un même écosystème.

Tous ces principes proposés par l'ensemble des partis prenantes de l'entreprise et les projets de transformation développés pendant l'atelier ne concernent pas uniquement les jeunes, mais tout l'écosystème :

- Collaborateurs ;
- Acteurs des Ressources humaines (DRH, GRH, cabinet de recrutement) ;
- Tuteurs de stage ;
- Comex ;
- Mentors ;
- Managers ;
- Formateurs ;
- Familles ;
- Organismes et structures d'accompagnement (comme les associations).

De toutes ces discussions, sont ressortis trois projets :

1/ « Oser la confiance » → création d'un Comex Jeunes

Défi : Favoriser l'intégration, la diversité et l'innovation au sein des organisations en s'appuyant sur une vraie dynamique dans sa construction.
Comment ? En créant un Comex Jeunes qui agirait sur plusieurs axes :

- Co-construction de projets ;
- Proposition de solutions innovantes ;
- Diffusion du sens et des valeurs pour et par les jeunes ;
- Écoute et remontées terrain ;
- Aider au développement des talents.

Pour sa mise en œuvre, le projet requiert :

- Une authenticité de la démarche et une vraie confiance dans les jeunes qui composent le Comex Jeunes ;
- Une diversité des profils représentatifs de l'entreprise ;
- Une exemplarité des dirigeants ;
- Un engagement et une association du management ;
- Responsabiliser en donnant une marge de manœuvre réelle au Comex Jeunes ;
- Associer un maximum de parties prenantes ;
- Mettre en place une structure de mentorat : chaque jeune du Comex choisit un mentor. Cela favorise aussi l'intergénérationnel et le partage d'expérience et de compétence.

2/ L'individu au centre → des missions pour un épanouissement durable

Défi : Assurer une bonne intégration et formation des jeunes dans l'entreprise qui se donne comme mission de les accompagner vers une employabilité durable intra-entreprise et plus largement inter-entreprises (chez un fournisseur, un client, … de l'entreprise).

Comment ? Par la mutualisation des compétences, en capitalisant sur les capacités, les envies, l'engagement, et en s'assurant que le capital humain ne soit pas considéré comme une variable d'ajustement, ou comme une charge mais plus comme un investissement.

Pour la mise en œuvre, le projet requiert :

- Une vraie volonté de toutes les parties, à commencer par le Comex ;
- Un engagement et une envie de la part des jeunes ;
- La création d'un organe de pilotage/coordination ;
- Une bonne analyse des compétences et un développement des talents.

3/ La diversité : un levier de transformation et de performance pour l'entreprise

Défi : Créer des nouveaux réflexes en systématisant le recours à un écosystème de l'insertion et de la diversité pour chaque recrutement.

Comment ? En réalisant une cartographie des acteurs de la diversité et de l'insertion d'un territoire, et en créant des liens durables dans l'accompagnement des publics.

Ce projet concerne plusieurs parties prenantes qui doivent être engagées dans ce processus et qui doivent intégrer ce réflexe de la diversité dans les recrutements :

- Les recruteurs ;
- Les prescripteurs de l'insertion et de la diversité ;
- Les jeunes issus de la diversité ;
- Les managers ;
- Les formateurs.

Pour la mise en œuvre, le projet requiert :

- Une sensibilisation et une formation des différents acteurs ;
- Du temps pour développer les réflexes ;
- Un facilitateur pour piloter le projet.

Les impacts directs seraient :

- L'emploi direct de personnes éloignées de l'entreprise ;
- Le développement du territoire ;
- Une meilleure attractivité de l'entreprise ;
- Une réelle transformation de l'entreprise ;
- Une meilleure performance de l'entreprise ;
- Une ouverture d'esprit, un nouveau regard, une certaine adaptabilité des collaborateurs.

***

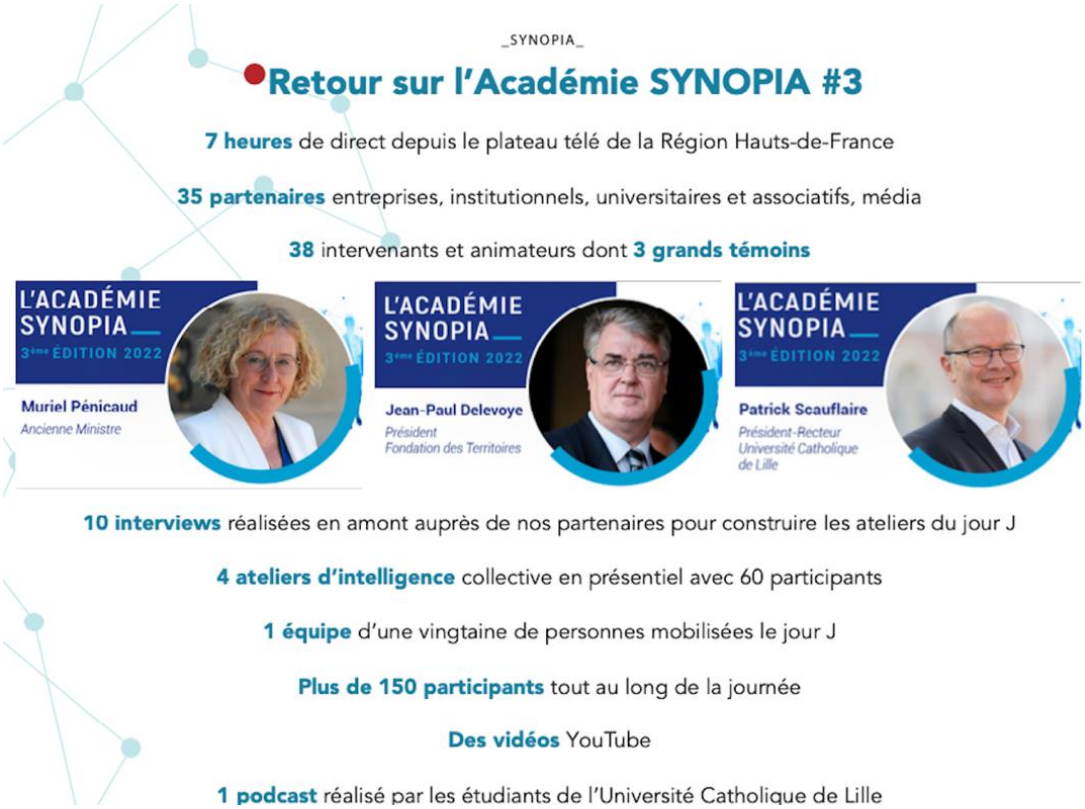
10. L'ACADÉMIE SYNOPIA 2022

Les enjeux de cohésion sont depuis longtemps au cœur des préoccupations de Synopia, ils ont donné lieu à de nombreuses productions de fonds et à l'organisation de trois colloques. C'est dans cette dynamique qu'est né le projet de L'Académie Synopia.

Lancé en 2019, ce projet repose sur le partage d'une conviction commune : les décideurs et tous ceux qui ont en charge des équipes ou des populations, sont confrontés dans leurs organisations (entreprises, collectivités, administrations, associations, monde de l'éducation) à des enjeux de cohésion complexes auxquels il est souvent difficile d'apporter seul des solutions.

Afin de fournir des réponses concrètes à ces problématiques, l'Académie Synopia a imaginé un mode de fonctionnement original, visant à résoudre de façon collégiale et décloisonnée les défis de la cohésion au sein de nos organisations et de nos sociétés fracturées. Son objectif : proposer des solutions concrètes et utiles aux décideurs publics et privés.

L'évènement était animé par **Geneviève Goëtzinger** (Présidente, Agence ImaGGe), par **Sébastien Duprez** (Directeur de l'engagement sociétal, Entreprises et Cités), et par **Carl Pitchford** (Enseignant-Chercheur, Directeur Pédagogique, Université Catholique de Lille); la coordination générale était assurée par **Laura Schaub** (Directrice de projets, Synopia).



Les intervenants de l'Académie Synopia

Alexandre Malafaye
Président
Synopia

Carine Jupin
Directeur régional
Banque de France
Hauts-de-France

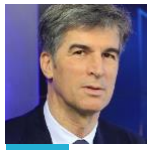
Christophe Harrigan
Directeur général
La Mutuelle Générale

Xavier Bertrand
Président
de la Région
Hauts-de-France

Geneviève Goëtzinger
Journaliste
Académie Synopia,
Présidente ImaGGe

Mathias Povse
Directeur régional
EDF Hauts-de-France

Jean-Claude Mailly
Vice-Président
Synopia



Jean-Jacques Salaün
Directeur Général
Inditex France

Jean-Pierre Letartre
Président
Entreprises et Cités

Estelle Sauvat
Directrice générale
groupe Alpha

Patrick Scauf aire
Président-Recteur
Université Catholique
de Lille

Thierry Pagès
Directeur Régional
Hauts-de-France – Nord
Pas de Calais ENEDIS

Anne Mollet
Directrice Générale
Communauté des
Entreprises à Mission

Charles-Benoît Heidsieck
Président
Le Rameau

Yann Briand
Commandant de Vaisseau,
Marine Nationale

Valérie Fenaux
Déléguée régionale
Apec Hauts-de-France

Franck de Saintignon
Président
Fondation des Possibles

Thérèse Lebrun
Président-Recteur
délégué santé sociale
Université catholique de Lille

Jacques Schramm
Président
A2 Consulting

Jean-Paul Delevoye
Président
Fondation des Territoires

Jean-Marc Schaub
Délégué général
Synopia

François Lacoste
Président
du Conseil de Surveillance,
et Fondateur NSE

Bertrand Blanpain
Directeur Général Délégué
Groupe Crédit Mutuel ARKEA
et Président du Directoire
ARKEA Banque Entreprises &
Institutionnels

Xavier Bourat
Directeur régional
Hauts-de-France
TotalEnergies

Frédéric Motte
Président
Mission REV3, Délégué à la
transformation économique
Région Hauts-de-France

Marie-France Jourdan
Vice-Président
Société des membres
de la Légion d'honneur

Béatrice Régnier
Présidente directoire
AlterEos

Muriel Pénicaud
Ancienne Ministre

Michel Derdevet
Président
Confrontations Europe

Muriel Signouret
Directrice déléguée
aux Territoires, aux Relations
institutionnelles et à
l'International SNCF

Pascal Caye
Directeur délégué à
l'Economie Sociale et
Solidaire et aux Dynamiques
des territoires groupe
La Poste

David Desablence
Directeur Commerce,
communication, RSE VINCI
Energies France Tertiaire
Nord Est & Sécurité Incendie

Luciano Biondo
Directeur général
Renault ElectriCity

11. LES PARTENAIRES DE L'ACADÉMIE SYNOPIA 2022

LES PARTENAIRES

SYNOPIA le laboratoire des gouvernances
Région Hauts-de-France
entreprisesetcités
EDF
SNCF
Centenaire de la Société des Membres de la Légion d'honneur – 100 ans au cœur de la Nation
ALSTOM mobility by nature
La Mutuelle générale
ARKEA BANQUE ENTREPRISES & INSTITUTIONNELS
Groupe Alpha Secafi-Sémaphores
ENEDIS L'électricité en réseau
A2 CONSULTING
TotalEnergies
nse
AlterEos Groupe
mascaret
imaGGe

LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Banque de France Eurosystème – Hauts-de-France
Université Catholique de Lille 1875
Faculté de Gestion, Économie & Sciences
Marine Nationale
EFAP L'école des nouveaux métiers de la communication
Mouvement des Entreprises de France Lille Métropole

LES PARTENAIRES ASSOCIATIFS

Communauté des Entreprises à Mission
apec
Croisons le faire
Secours Populaire Français
Fondation des Possibles – Fondation d'entreprises
Confrontations Europe
Vivre les Mureaux
Le Rameau – Co-construisons demain
L'Industrie Magnifique
Solidarités Nouvelles face au Chômage – snc.asso.fr
La Fondation des Territoires

LES PARTENAIRES ÉVÈNEMENTIELS ET MÉDIAS

la Constellation – Événements déclencheurs
WEO Nord-Pas-de-Calais – Vivons ensemble les Hauts-de-France

SYNOPIA
le laboratoire des gouvernances

NOTRE RAISON D'ÊTRE

TRANSFORMER LES GOUVERNANCES
&
FABRIQUER DE LA COHÉSION

PUBLIQUES

PRIVÉES

NOS LEVIERS

INFLUENCER PAR LES IDÉES

TRANSFORMER PAR LES PROJETS

Retrouver Synopia sur sa chaîne YouTube

Synopia, siège et Bureau, 20 rue Georges Bizet F-75116 Paris – synopia@synopia.fr – www.synopia.fr
Association reconnue d'intérêt général n°W751214612 – siret n°751 931 023 00020 – code APE : 9499Z