

FRACTURATION ET NOUVEAUX HORIZONS, REDESSINER LES SOLIDARITÉS EN FRANCE



THE *Care* PROJECT



Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement pour leur contribution précieuse à la conception et la réalisation de ce cycle de conférences et de réflexions prospectives :

Les membres du comité de pilotage qui nous ont accompagnés tout au long de ce parcours :
Magaly Siméon, Isabelle Millet-Caurier, Christine Lecerf, Véronique Subileau, Renaud Chaumier et Emmanuelle Duez

Les intervenants qui ont animé les conférences :
Joël de Rosnay, Emmanuelle Barbara, Jean-Marc Daniel, Malhène Rydahl, Bruno Palier, Primavera de Filippi, Paul Duan, Idriss Aberkane, Benjamin des Gachons, Renaud Chaumier, Erwan Kezzar et Emmanuelle Duez

La task force mobilisée de CNP Assurances :
Nicolas Rosat, Eric Delamarre, Benjamin Boyer, Agnès Arvis-Rozo Rangel, Nicolas Vienot, Françoise Barthes-Dupressoir, Françoise Perodeau, Hervé Valentin, Olivier Jamot.

SOMMAIRE

Préface par Olivier Mareuse	4
Introduction	6
Un modèle social remis en cause : quelles fractures?	9
La fin des segmentations et les nouvelles problématiques intergénérationnelles	10
La métamorphose du travail	16
Amender à la marge ou créer de nouvelles solidarités ?	23
De la transposabilité des modèles	24
Le numérique pourra-t-il créer de nouvelles solidarités ?	32
Vers un nouveau militantisme : former et informer pour résorber la fracture	40
Conclusion	48

PRÉFACE

OLIVIER MAREUSE

CAISSE DES DÉPÔTS

Il est toujours compliqué de préfacier un ouvrage, encore plus celui-ci en ce qu'il n'entre pas dans le champ de ce que nous avons l'habitude de lire dans les milieux institutionnels et corporates.

Dessiner ce que pourraient être les solidarités de demain était un pari.

En effet, notre société traverse de fortes mutations qui bousculent les équilibres de dispositif de solidarité reposant sur la mutualisation. Ce défi est, je le crois, réussi parce que cet ouvrage permet de nous enrichir à la fois :

D'une analyse du présent, qui nous donne des clés de compréhension sur les causes de l'effritement des piliers de notre modèle social, ainsi que des solidarités que nous avons toujours connues.

D'un panorama des enjeux de demain, afin d'envisager un modèle de société qui permette de ne laisser personne sur le bord de la route.

Une voie, que vous allez découvrir dans ces pages qui sont le

fruit d'une combinaison atypique : une méthode innovante (collaboration entre CNP ASSURANCES, acteur institutionnel traditionnel & The Boson Project, jeune pousse militante) et une volonté de s'engager dans une analyse innovante.

Une impulsion forte d'abord, d'un duo de « chefs d'orchestre » que sont CNP Assurances et The Boson Project. Forte de son ADN « d'assureur de tous les avènements » CNP Assurances a impulsé cette réflexion aux côtés d'un partenaire hors norme, The Boson Project, composé de jeunes engagés à faire bouger les lignes en entreprise et travaillant dans le dessein de décrypter les mutations de notre société. Une alliance étonnante qui produit un résultat qui l'est tout autant, et dont nous espérons qu'il vous intéressera.

Une méthode de prospective ensuite, très concrète et connectée au réel. C'est là un des éléments de ce partenariat. Cette méthode a permis de construire une prospective d'un nouveau genre, alliant paroles d'experts et travaux du public au cours d'un cycle de 6 conférences hébergées par CNP Assurances.

Ce sont tout d'abord des experts de tous horizons, chercheurs, entrepreneurs, personnalités engagées, avocats... qui ont été sollicités, faisant ainsi de l'interdisciplinarité une vraie force au service d'analyses aux perspectives originales.

En outre, le public de ces conférences, qui rassemblaient les secteurs de l'assurance, des mutuelles et organismes de retraite, des ressources humaines, du conseil, a, par sa réflexion lors de workshops, fortement contribué à alimenter notre prospective ancrée dans la réalité d'aujourd'hui.

Cette démarche, interdisciplinaire et co-construite, s'inscrit pleinement dans les objectifs de la Caisse des Dépôts et c'est pourquoi nous sommes

heureux de la soutenir. Notre institution s'est toujours attachée à impulser et soutenir les initiatives visant à mieux comprendre les mutations qui parcourent notre société, d'autant plus si la méthode est innovante.

Enfin, ce travail épouse les contours de notre réflexion actuelle au sein de la Caisse des Dépôts, sur ce que nous identifions comme étant les 4 grandes transitions de notre société : territoriale, écologique, démographique et numérique.

Cet ouvrage veut donc contribuer à nous donner quelques clés de compréhension sur les enjeux de notre société et de son futur.

Bonne lecture !

INTRODUCTION

Fracture... c'est le mot qui apparaît en filigrane du cycle de conférences et de réflexions prospectives de The Care Project, partenariat atypique entre CNP Assurances et The Boson Project.

Une fracture non plus entre des générations, entre des CSP (Catégories Socio-Professionnelles), ou entre fonctions au sein d'une entreprise, mais dorénavant entre, d'une part, des populations qui ont des clés de compréhension des évolutions actuelles et futures de notre société et, d'autre part, des populations qui n'en ont pas. Une fracture qui casse les segmentations qui nous permettaient de « lire » et comprendre une société et sur lesquelles notre modèle social a été construit. Une fracture accentuée par la révolution digitale ensuite. D'un point de vue technologique et usages, le digital vient remettre en question les piliers de notre modèle social jusqu'alors peu questionné : le système de mutualisation des risques, l'accompagnement des personnes « en difficulté » avec des dispositifs de masse tels que Pôle emploi, etc. La révolution digitale nous amène inévitablement vers une ultra individualisation des parcours de vie de chacun. Cette individualisation questionne notre société et ses solidarités telles que nous les avons connues jusqu'à aujourd'hui. Cette remise en cause de nos repères fondamentaux, permet à des acteurs privés (les fameux GAFA : Google, Amazon, Facebook, Apple) de tracer leurs sillons et proposer leur propre projet de société, accentuant une pression déjà présente sur notre modèle social.

Cette remise en cause de nos fondamentaux interpelle la majorité des participants aux conférences de The Care Project. Ils mettent ainsi en avant

leur souci de préserver la solidarité et une société inclusive, et de penser une société s'appuyant certes sur les progrès permis par le digital et plébiscités par les digital natives, mais étant aussi en capacité d'équilibrer l'influence, voire le pouvoir, des acteurs du digital pré-cités.

Les participants ont ensuite mis en lumière l'enjeu d'embarquer toute une société vers ce futur aujourd'hui qualifié par des mots susceptibles de générer des craintes voire des peurs : ubérisation, désintermédiation, flexibilité, libéralisation, transfrontière, individualisme, etc. Ces mots matérialisent la remise en cause des fondements de notre modèle social et le besoin de clés de compréhension. Ces difficultés de compréhension sont accentuées par le peu d'espace permettant d'apporter sa vision et ses convictions, et par là de s'approprier ce futur.

Dans ce sens, nous avons approfondi notre réflexion en nous interrogeant sur le qui ? Qui pour s'engager et partager des clés de compréhension sur ce monde qui mute tout en se construisant ? Qui pour mettre en lumière les enjeux que cela pose quant au modèle de société auquel nous aspirons ? Qui pour penser les solidarités qui le fonderont ?

Les dernières conférences de ce cycle nous ont permis de poser ces questions à des personnalités engagées, toutes générations confondues, afin de comprendre et décrypter ce monde

en transformation. Ils ont été nos « poissons pilotes », nous apportant une perspective sur ce que pourrait être notre société demain. Ces acteurs s'engagent et nous révèlent que nous sommes à la croisée des chemins : en position de poser les bases d'un modèle social qui nous ressemble, inclusif, solidaire, et responsabilisant. Ils nous invitent ainsi à nous poser des questions sur ce que nous croyions acquis et qui est aujourd'hui bousculé, tels que la gouvernance, les solidarités, les équilibres de notre société. Ils nous interpellent finalement sur les fondements de notre modèle social, sur ce que nous voulons pour demain !

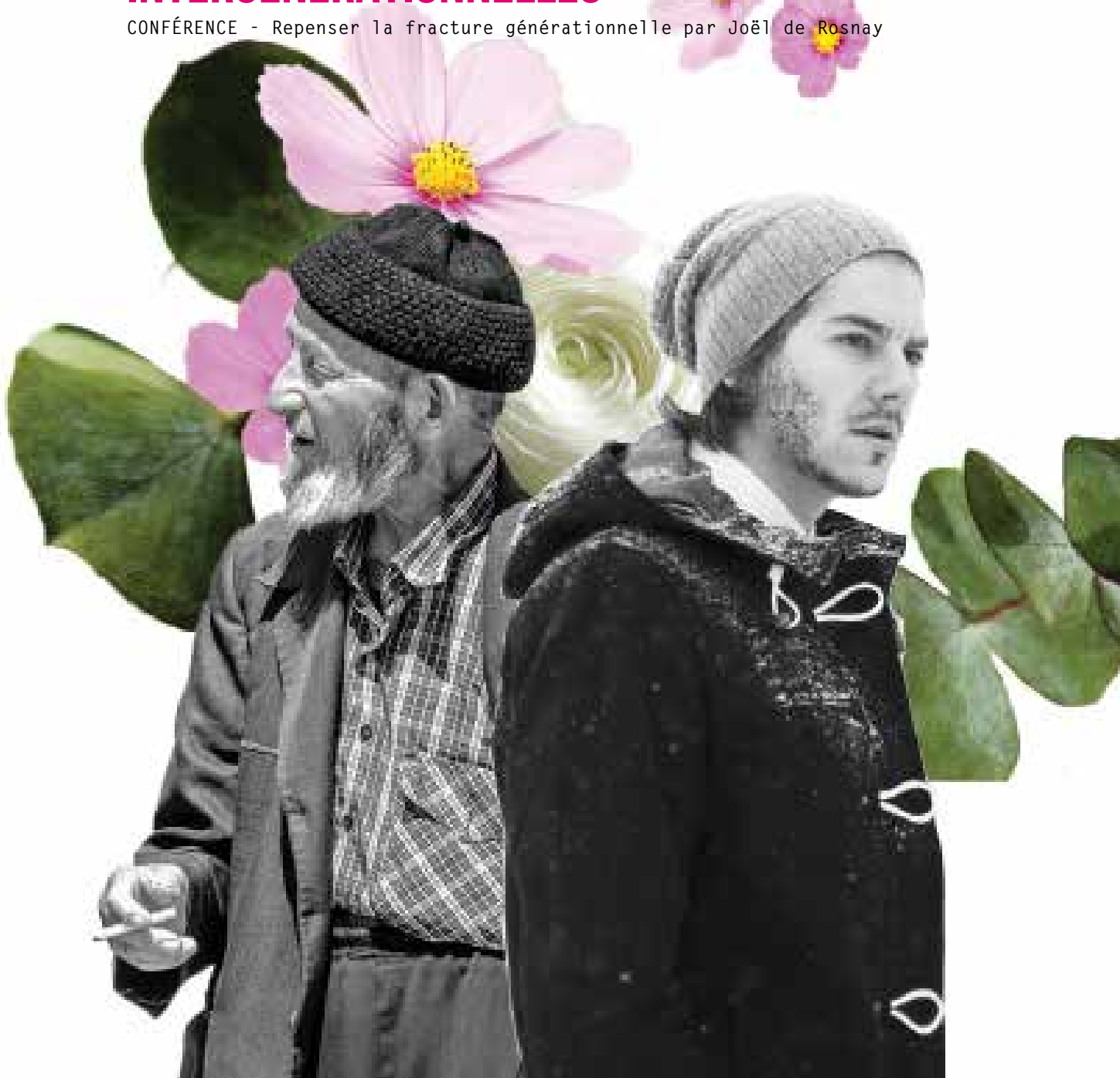
Ce livre blanc apporte les enseignements ou plutôt relate les principaux échanges d'un cycle de conférences motivé par une démarche engagée. Convaincus de l'opportunité qui se présente à la société française de refonder un pacte social plus puissant, les différents conférenciers partagent une vision optimiste du futur, une véritable « envie de demain ». Devant les bouleversements qui percutent le modèle social français, quelles nouvelles solidarités inventer pour répondre à ces enjeux structurants ?

UN MODÈLE SOCIAL REMIS EN CAUSE : QUELLES FRACTURES ?

Le numérique constitue le point de départ de notre réflexion, en ce qu'il cristallise un grand nombre d'enjeux. L'utilisation différenciée du numérique selon les âges propage l'idée qu'une importante fracture générationnelle existe et est appelée à s'élargir, pouvant semble-t-il mettre en péril la paix sociale et les solidarités. Ainsi, une étude prospective sur l'avenir du lien social ne peut débiter sans interroger les conflits de générations. Pour mettre à l'épreuve l'idée d'une fracture numérique générationnelle, une bonne définition de la vieillesse est nécessaire. Elle nous est proposée par Joël de Rosnay, qui analyse le statut des personnes âgées dans la société et remet en question l'idée d'une fracture générationnelle s'élargissant. Le numérique plutôt que d'accroître le fossé générationnel, pourrait fournir les outils permettant les échanges entre générations.

LA FIN DES SEGMENTATIONS ET LES NOUVELLES PROBLÉMATIQUES INTERGÉNÉRATIONNELLES

CONFÉRENCE - Repenser la fracture générationnelle par Joël de Rosnay



LA REMISE EN CAUSE DE LA FRACTURE GÉNÉRATIONNELLE

Peut-on encore parler de vieillesse ? Alors qu'ils étaient hier peu équipés en objets numériques, les seniors participent aujourd'hui au marché des technologies de l'information et de la communication. Ils développent des comportements de plus en plus inspirés par les plus jeunes générations. Du point de vue des comportements et des habitudes culturelles, il est légitime de se demander ce qui resterait de la vieillesse, longtemps considérée comme un risque social. Qu'est-ce qu'être « vieux » ?

Le terme qualifie au départ des objets, puis la notion d'« usé », de « vieux », a été ensuite appliquée pour qualifier des individus. La vieillesse procède ainsi d'un étiquetage, d'un marquage social concernant les modes, les sciences et les comportements.

« Aujourd'hui, le grand combat de la technique n'est pas de permettre aux personnes de vivre plus vieux, mais de permettre aux personnes de vieillir jeunes. »

Joël de Rosnay

Il existe déjà des règles de vie qui permettent de vieillir plus jeune. L'épigénétique a par exemple montré que l'expression des gènes pouvait se modifier selon le comportement, la nutrition, une activité physique modérée et régulière, le plaisir, le management du stress et l'harmonie du réseau social et professionnel. Cette méthode favorise l'expression de certains gènes et en inhibe d'autres. L'épigénétique permet ainsi de vieillir beaucoup moins vite et de remettre en cause les étiquetages traditionnels.

Ce marquage de « vieillesse » s'applique au départ aux personnes qui sortent du processus de production. Les sociétés modernes traitent la vieillesse d'une façon complètement différente des sociétés plus anciennes, dans lesquelles l'âge avancé est synonyme de sagesse. Les domaines où les seniors sont les plus performants ne sont plus aussi importants dans les sociétés industrielles. Les programmes de co-éducation transgénérationnelle rééquilibrent la balance des savoirs et font s'équivaloir les expériences. Dans ces programmes, les jeunes apprennent aux plus âgés l'usage des outils numériques, et les seniors leur transmettent la contextualisation des choses, le recul nécessaire devant la profusion d'informations qu'ils reçoivent.

Il existe aujourd'hui une fracture, qui se déplacera demain pour distinguer ceux qui pourront augmenter leur corps, et les autres. La « fracture numérique » procède déjà de cela, nous rappelant le vocabulaire glacial d'Aldous Huxley dans *Le meilleur des mondes*, où la société dystopique établit l'inégalité en droit entre « les alphas et les gammas ». Contre ces menaces, la protection sociale doit se réinventer.

De plus en plus, nous entendons parler du transhumanisme comme moyen de mettre fin à la vieillesse, de « tuer la mort ». Comment vieillesse et transhumanisme vont-ils pouvoir coexister ? Cette question est légitime à l'heure où nous voyons monter la peur de l'Intelligence Artificielle. Bientôt, grâce au Deep-Learning, les machines seront en mesure d'établir des interactions cognitives similaires à celles des êtres humains.

« J'ai moins peur de l'Intelligence Artificielle que de la stupidité naturelle. »

Joël de Rosnay

Ce n'est pas le transhumanisme en tant que tel qu'il faut critiquer, mais l'idéologie transhumaniste, qui cherche à s'appliquer à tout le monde. Cette idéologie véhicule élitisme, égoïsme et narcissisme. Elle se concentre vers l'individu, alors que l'Intelligence Artificielle pourrait ouvrir des horizons technologiques phénoménaux. Une de ses ambitions les plus importantes serait la création d'un cerveau planétaire qui lierait tous les individus.

On le voit donc, la vieillesse n'est qu'un mot. Il est pertinent de bousculer les segmentations et les lignes de fracture traditionnelles et de réinventer la place des seniors, notamment dans l'entreprise, premier lieu où l'on fait société après la famille. Pourquoi ne pas « utiliser » plus de retraités dans les entreprises, et montrer que ces « vieux » donnent bel et bien envie du futur ! Il faut profiter de la capacité extraordinaire des seniors, de leur recul, pour donner envie de l'avenir. Donner envie de vieillir c'est donner envie de partager avec les jeunes pour créer ensemble le futur que nous voudrions, et savoir vieillir c'est savoir créer, partager, donner, avoir envie de changer soi-même.

« Il faut se rappeler de la belle citation de Pierre Teilhard de Chardin, qui s'applique à la vieillesse : « tout ce qui monte, converge ». »



JOËL DE ROSNAY



LES NOUVELLES SEGMENTATIONS ET L'AVENIR DE LA PROTECTION SOCIALE

Plus largement, la fragilisation des segmentations traditionnelles selon les critères de CSP, de sexe et évidemment de génération signifie-t-elle une individualisation des rapports, pouvant questionner l'assurance et la protection sociale ?

Il est acquis que la protection sociale de demain devra davantage responsabiliser les personnes, sachant qu'ils pourront changer l'expression de leurs gènes en une semaine, comme l'avance Joël de Rosnay. S'ajouteront à ces bonnes pratiques les apports de la e-santé. En effet, l'informatique permet de se constituer à prix modique un tableau de bord de santé personnalisé intégrant de nombreux paramètres corporels permettant de disposer d'une vision globale de sa santé.

IBM Consulting Service a repris le Health Maintenance Program, le programme de maintenance de la santé. Partant de l'idée que le corps a besoin de maintenance, qu'il n'est pas assisté sur un plan thérapeutique, le business du futur ne repose plus sur la marge mais sur la rente. Avec le programme de maintenance de la santé, les consommateurs payeront des petites sommes en

continu, plutôt que d'importantes dépenses de santé rapprochées. Abonnés au programme, les individus connaîtront leur analyse génétique et auront un état des lieux en temps réel de leur corps. Partant de ces informations, les patients pourront souscrire en avance aux assurances qui leur seront les plus bénéfiques.

Ceci remet en question l'axiome de l'asymétrie d'information entre l'assureur et l'assuré et plus largement le rôle de l'assureur. La santé connectée assurera donc la transition du stade thérapeutique au stade préventif de la médecine, avec un fort accent sur la responsabilisation. Mutualisation et sélection des risques constituent l'essence même du métier d'assureur. Les avancées techniques appellent donc à revoir profondément le métier puisque se transforment les méthodes de sélection et de gestion des risques. Comme nous le verrons également dans la quatrième conférence, mutualisation et communautés de valeurs se trouvent également questionnées par les nouvelles technologies.

Le médecin dans le Programme Médical de Santé, deviendra un conseiller de vie, qui ne prescrira plus. Tenu au courant du tableau de bord santé et du patrimoine génétique de tous ses patients, l'acte médical change de nature, allant de plus en plus vers la responsabilisation des patients. Reste toutefois à encrypter les données pour assurer leur pleine protection. Les tentatives françaises de dossier médical personnalisé ne sont pas concluantes pour le moment.



« En 2050 je ne serai pas vieux, je serai connecté, j'aurai envie d'apprendre, suivre des cours et entretenir mon corps. Je serai pleinement intégré dans la société, dans ma famille et dans mon cercle d'amis, et je serai toujours à la fois en phase d'apprentissage et en même temps en phase de transmission des savoirs - tout cela en bonne santé. Je continuerai une activité professionnelle et bénéficierai de l'assistance de technologies médicales. Je me projeterai en partageant mon histoire avec les générations futures et je ferai un mix entre les réseaux sociaux et les médias anciens.

En 2050 je serai en bonne santé, autonome, connecté et mobile, je pourrai apprendre, être entouré et surtout transmettre en étant utile. Je prendrai du plaisir à cette utilité et je serai curieux. Je serai dans une société où il fera bon vivre pour mes enfants et petits enfants. Je tiendrai à être fier de ce que j'ai fait et transmis mais aussi de mes enfants biologiques et « spirituels ». Je me servirai de l'Intelligence Artificielle pour compenser l'obsolescence de mon corps. »

Extrait des synthèses des workshops qui ont suivi chaque conférence. Ces réflexions étaient menées par le public composé de personnalités issues du monde de l'assurance, de la protection sociale, des ressources humaines, et du conseil notamment.

Le numérique facilitera donc l'intégration, la connexion des individus dans la société, sans égard pour l'âge. Dans les sociétés industrielles, c'est l'emploi qui réalisait les conditions d'intégration des individus dans la société. Aujourd'hui, le numérique modifie profondément l'économie mondiale et redéfinit les contours de l'intégration sociale. Dès lors, il faut se demander ce que devient l'emploi, comment son statut intégrateur est-il questionné ? C'est un point central pour une étude du lien social de demain, à l'épreuve du numérique.

LA MÉTAMORPHOSE DU TRAVAIL

CONFÉRENCE - L'emploi salarié comme source de fractures ?
par Emmanuelle Barbara et Jean-Marc Daniel



LA FIN DU SALARIAT ?

Les contrats de travail alternatifs tels que le freelance, le portage salarial se multiplient et érodent la base fondamentale sur laquelle reposait la protection sociale originelle : le salariat. Pour autant, il est nécessaire de nuancer les discours alarmistes et provocateurs qui brandiraient haut et fort la fin du contrat de travail traditionnel, encore majoritairement valable et protecteur. Tout converge néanmoins vers l'interrogation du modèle social français, un modèle qui conditionne l'accès au droit au logement, au crédit, à la sécurité, à l'obtention d'un contrat de travail à durée indéterminée. Or, sous l'effet conjugué de multiples facteurs, il semble que le contrat de travail de type CDI soit très fragilisé. Comment assurer sans CDI ?

« Il faut souligner l'aspiration émancipatoire dans laquelle nous sommes rentrés. »

Emmanuelle Barbara

Cette aspiration place l'individu et la volonté d'être soi, d'être au gouvernement de soi, au centre de tout. Auparavant, la vie individuelle s'ancrait dans une organisation globale où la protection était la contrepartie de la subordination, et il existait un devoir d'acquiescement en contrepartie d'une vie décente jusqu'à la retraite.

Cette première raison, d'ordre psychologique, fait peser un important discrédit sur le CDI.

À cela s'ajoute le sujet de la précarité des entreprises : les constructeurs automobiles, par exemple, ne sont plus capables de prévoir leur activité

« Aujourd'hui tout le monde a un projet, et il faut cultiver son projet pour exister. »

Emmanuelle Barbara

à horizon trois ans. Certaines entreprises, changeant de business model, ont changé la totalité de leur personnel, puisqu'il ne correspondait plus à leur besoin social. Avec la digitalisation, c'est la santé au travail, c'est-à-dire, la recherche de bien-être et de sens qui constitue désormais le prétexte pour la refonte de l'organisation du travail, et l'on voit des processus d'horizontalisation, de promotion de la subsidiarité, se mettre en place.

General Electrics par exemple ne réalise plus l'entretien annuel d'évaluation et de personnalité, et préfère que les équipes se conseillent les unes les autres au fil de l'eau, pour créer une dynamique continue de meilleure compréhension de soi.

Globalement, le lien de subordination tend à s'effriter, ce qui questionne le contrat de travail traditionnel à mesure également que des réalités nouvelles apparaissent que nous n'arrivons pas à définir : la startup, l'autoentrepreneuriat, deux créations sociofiscales complexes qui renouvellent le travail et horizontalisent les rapports. L'organisation centralisatrice et hiérarchique traditionnelle peut faire peser un certain discrédit sur ces nouvelles formes de productions et d'échanges.

Il faut abandonner le concept de « flexisécurité » au profit de la « mobication », nouvelle créature qui unifie « mobility » et « education ». Education, dans la langue anglaise, signifie davantage un comportement qu'un savoir-faire. Cette distinction nous

aide à comprendre que la relation commerciale entre employeur et employé, ne doit plus être un simple contrat de travail, que le savoir-faire ne suffit pas et que la nouvelle économie réclame de ses travailleurs des comportements particuliers en sus des simples savoir-faire.

« En 2016, le président François Hollande a rapporté les dires du ministre Macron, la génération d'aujourd'hui aura plus de clients que d'employeurs. »

Jean-Marc Daniel

Au point de vue économique, trois bouleversements des structures productives rendent inadéquates l'emploi salarié : la déconnexion du temps de présence et du temps de production, l'impossibilité de disposer de stocks dans l'économie des savoirs, l'intensification de la concurrence.

Le salariat traditionnel assimile en effet le temps de présence à un temps de production : c'est de moins en moins vrai pour les personnes, car ce sont les machines qui prennent en charge la majeure partie de la production. La réalité du travail accompli par les travailleurs ne repose plus sur l'équation présence - production. La valeur générée par le travail intellectuel et non manuel obéit à une comptabilité différente, non linéaire, et moins prévisible.

Lors des crises, les sous-productions pouvaient s'amortir avec les stocks : quand l'économie n'était pas au meilleur de sa forme, stocker permettait de retrouver une situation équilibrée. Aujourd'hui l'essentiel du travail productif est fondé sur l'échange d'informations ; on ne stocke plus. L'assimilation des stocks à du temps

de travail et de la présence physique n'est plus en cohérence avec l'économie d'aujourd'hui et les normes imposées par le droit du travail.

Troisième élément : l'apparition de la concurrence met fin à la société industrielle de monopole. Dans cet ancien modèle de société, les salaires étaient redistribués et l'inflation permettait de corriger les erreurs de distribution de revenus. Pour Jean-Marc Daniel, la concurrence invente un autre modèle plus efficace et plus en faveur des consommateurs. En effet, la société de concurrence fonctionne sur la capacité à faire pression sur les prix. Un bref exemple pour comprendre : l'autostop, qui n'était pas très cher et marginal, était le marché noir qui s'opposait au monopole du train. Mais les nouvelles technologies ont récupéré ce monopole et l'ont rendu très efficace via le covoiturage : la population est demandeuse de concurrence et s'organise de plus en plus pour la favoriser.

Si, globalement, l'emploi non salarié ne croît plus depuis 2003, c'est à cause de la disparition d'emplois non salariés traditionnels, qui masque l'augmentation de nouveaux emplois non salariés. Faut-il stopper le processus de disparition du salariat par des politiques volontaristes ? Rappelons-nous des luddites du début du XIXe siècle, et de leur mouvement social détruisant les appareils de production. Ils avaient un comportement analogue à celui des défenseurs du CDI aujourd'hui, et freinaient l'apparition du travail salarié, qui était la forme nouvelle de travail, et qui correspondait à l'économie industrielle balbutiante.

« Les luddites ont perdu, ne reproduisons pas leurs erreurs. »

Jean-Marc Daniel

**JEAN-MARC
DANIEL**



**EMMANUELLE
BARBARA**

A

AMENDER

LE CONTRAT DE TRAVAIL : LA PORTABILITÉ DES DROITS

Les nouvelles formes de travail et la flexibilisation des différentes activités réclament que des dispositifs alternatifs se mettent en place pour amender le contrat de travail et la protection qu'il engage.

Le concept de « portabilité des droits » signifie l'individualisation des droits sociaux et la possibilité pour les travailleurs d'acquérir de nouveaux droits selon leurs trajectoires professionnelles. Incontestablement, revendiquer la portabilité des droits signifie revendiquer la libéralisation de la protection sociale : les métamorphoses du travail nous conduisent-elles irrémédiablement dans cette direction ?

Sommes-nous tous armés pour avoir envie de ce monde de demain ? Ces 15 dernières années les individus ont augmenté globalement leur niveau de formation, et les exigences en la matière n'émanent plus seulement des cadres supérieurs. Diviser la société de demain en deux ensembles, les nantis et le précaire, réduit à une vision trop étriquée, trop simpliste, la vague réformatrice que nous vivons aujourd'hui. L'envie de retrait que l'on constate dans l'entreprise se constate à tous grades, à tous âges.

Chaque individu s'assumera davantage mais sera assisté par des comparateurs de coûts. Il faut également avoir conscience que le prix relatif de la santé peut encore être accru, car les gains de productivité dans le secteur de la santé ne sont pas encore réalisés, et que l'on vieillit de plus en plus. L'arrivée de nouvelles technologies et de nouvelles formes de prise

en charge participent régulièrement à l'augmentation des dépenses de santé.

Nous pensons trop les inégalités comme des inégalités de revenus. Si, comme nous y invite Angus Deaton dans *The Great Escape*, nous pensons les inégalités comme des inégalités d'accès, qui explosent dans la société actuelle, nous comprenons mieux la position de certains conférenciers qui ont mis en exergue ce que sont pour eux les mérites de la société libérale.

« Ce qu'il faut favoriser, c'est la possibilité pour tout individu de pouvoir exercer son talent sans barrière à l'entrée, et cela ne peut se tenir sans abolir le CDI. De même, il nous faut engager un débat sérieux sur le revenu universel. Les suisses ont fait un référendum sur le revenu universel : ils voulaient verser 2500 francs suisse à tout le monde, à tous les Suisses, et tous les mois, à condition de privatiser toute la sécurité sociale ! »

Jean-Marc Daniel



« Aujourd'hui la transformation de l'entreprise, des statuts et des métiers est un phénomène subi. Les acteurs privés ont-ils un rôle à jouer pour que cette transformation soit d'une part appréciée et d'autre part effective ? La place de l'entreprise n'est pas claire actuellement, notamment concernant son rôle de gestion d'émancipation des individus. Cette émancipation doit tenir compte des diversités de profil, mais également des fragilités (handicap). Aussi il apparaît que la solidarité reste un accomplissement collectif primordial voire pré-requis à la mise en place d'une nouvelle vision de l'entreprise et de la protection sociale. Il n'y a actuellement pas de prise en compte ni de perspectives de prise en compte de la réponse à la demande de solidarité - considérant que cette demande est une demande de marché.

La question de la pédagogie relève du « comment », toutefois c'est d'abord au « pourquoi » qu'il semble nécessaire de répondre pour avancer. Ce « pourquoi » doit répondre au vœu de maintien de la notion de solidarité, mais aussi du lien humain entre les individus interagissant dans l'entreprise et dans la société ; tout cela en dépassant les clivages d'âge.

La liberté de choisir son parcours de vie, donc son statut et l'univers dans lequel chacun conduit son accomplissement (ou en délègue la conduite) est un changement qui est certes urgent, mais qui ne doit néanmoins pas être brutal. »

Réaction du public à la conférence du 11 avril 2017 sur le thème « 1000 vies en une » autour d'Emmanuelle Barbara d'August & Debouzy et de Jean-Marc Daniel, économiste.

En remettant en cause l'idée d'une fracture générationnelle, et en examinant les métamorphoses du travail, nous soulevons donc la possibilité d'une ligne de fracture des solidarités traditionnelles se situant dans la capacité à accepter le monde de demain. Cette capacité n'est pas liée à l'âge, et semble faiblement corrélée à la classe sociale. Comment, dans ces conditions, réinventer de nouvelles solidarités qui redéfiniront notre modèle de protection sociale, et participeront ainsi à donner à voir un cadre sécurisant et « donnant envie de demain » aux individus d'une même société ? Ces nouvelles solidarités, entre des individus munis de clés de compréhension quant au monde complexe qui se prépare, et des individus démunis, empruntent des voies diverses : nouvelles technologies, formation, information... Que devient alors la protection sociale ?

AMENDER À LA MARGE OU CRÉER DE NOUVELLES SOLIDARITÉS ?

Il ne faut certainement pas rejeter en bloc les modèles de protection sociale au motif que le numérique bouleverse tout ! Au contraire, un modèle de protection existant semble déjà adapté au monde de demain : le modèle scandinave. Dans ce modèle, l'intégration sociale ne repose pas seulement sur l'emploi, mais sur un sens aigu du collectif, et un optimisme partagé à l'égard de l'avenir. Cette confrontation au modèle scandinave met en évidence les écueils du modèle de protection sociale français : notre incapacité à avoir envie du monde de demain est-elle liée à notre culture ?

DE LA TRANSPOSABILITÉ DES MODÈLES

CONFÉRENCE - Quelle part de la culture dans les fractures ?
par Malène Rydahl et Bruno Palier



C

CULTURE ET INSTITUTIONS

Pourquoi parle-t-on de plus en plus du modèle scandinave ? Depuis le début des années 2000, les pays nordiques ont un taux de croissance de 3% par an, ils sont en situation structurelle de surplus budgétaire, et le taux de chômage est autour de 5%, le taux d'emploi aux alentours de 70%. Ces états très performants sont porteurs d'un paradoxe : ils ont la réputation d'être dépensiers dans le secteur de la protection sociale. Les Nordiques pensent qu'on ne peut être efficaces qu'en étant égalitaires.

Le débat le plus central concernant les modèles de protection sociale consiste à confronter les populations et les institutions : la confiance, la générosité et l'optimisme sont-ils inscrits dans l'ADN des peuples ? Au contraire, une pensée rigoureusement institutionnaliste souligne que seule la nature des institutions et des dispositifs électoraux influence les comportements des individus. Résoudre ce débat est la clé pour comprendre la problématique de la transposabilité des modèles sociaux.

Le socle culturel scandinave n'est pas si différent du nôtre, il faut donc se demander quelles ont été les politiques publiques, mais aussi le fonctionnement des institutions publiques qui les ont initiées, qui ont permis

d'atteindre ce résultat ? Des hommes politiques ont décidé, dans les années trente, d'accepter le capitalisme, ce sont les premiers sociaux-démocrates, pensant que le marché pouvait servir le peuple, l'ensemble de la nation, et qu'un certain modèle économique n'était efficace que s'il était égalitaire. Ces pays pauvres se trouvent vidés de leurs forces vives à la fin du XIXe siècle, car les jeunes hommes partent aux Etats-Unis d'Amérique. Dès les années vingt et trente il faut reconstituer une population forte et nombreuse qui puisse contribuer au bien-être de tout le monde. L'Etat doit jouer un rôle pour renforcer et soutenir une population que l'on veut productive. Les politiques sociales doivent donc avoir un rôle productif, participer à la richesse nationale et non simplement corriger ses manquements. Les Etats scandinaves se demandent donc comment le social pourrait contribuer à l'économie, à la production. S'occuper des enfants, permettre aux femmes de pouvoir travailler, regarder vers le futur sont autant de réponses à la question suivante : comment construire ensemble une société plus riche, plus harmonieuse, avec les politiques sociales. En France, le système de protection est assurantiel et regarde plutôt vers le passé, car pour avoir certains droits, il faut avoir un passé, avoir travaillé, avoir eu une certaine formation... Dans le modèle nordique, les politiques

sociales ne sont pas des politiques assurantielles, on ne parle pas de remboursement maladie, on parle de service public de santé. Egalement, la retraite du peuple est garantie avec une base assez élevée. Tous les chômeurs ont le droit à une formation, tous les enfants obtiennent une place en crèche à partir de 1 an.

Le modèle scandinave est individualisé : chacun est libre de choisir son projet de vie et le système fournit à chacun les moyens nécessaires pour réaliser son projet. Les services sont professionnalisés, le collectif est au service de chacun. Il est reconnu que chacun est différent. Le soutien aux entreprises est très responsabilisant, et l'Etat refuse de soutenir un canard boiteux.

« Si vous ne pouvez pas faire de business, dehors ! »

Bruno Palier

L'Etat empêche également les entreprises de mettre en place de trop bas salaires, parce qu'en même temps, il offre aux entreprises le pouvoir d'être très innovantes, via une fiscalité avantageuse sur la recherche et le développement. Les entreprises nordiques vendent de la qualité et de l'innovation. On n'abandonne pas les salariés, ils ont leur base sociale.

« Les droits des individus ne peuvent pas être associés aux travailleurs : si je suis licencié je ne perds pas mes droits pour autant. »

Bruno Palier

**BRUNO
PALIER**

**MALENE
RYDAHL**



LES BONS EMPRUNTS AU MODÈLE SCANDINAVE : LA NOTION D'INVESTISSEMENT SOCIAL

Souvent porté aux nues, le modèle scandinave est jaloué. En l'étudiant de près, il faut circonscrire ses traits saillants et étudier leur pertinence dans le contexte social et culturel français. La notion d'investissement social constitue une idée-phare du modèle nordique qui pourrait inspirer les politiques françaises. Investir socialement, c'est concentrer les moyens vers les populations dont la protection aura le plus de retombées positives : les enfants, les mères et les personnes âgées.

Trois piliers interviennent ainsi dans l'explication de ce modèle performant au Danemark :

- La confiance très élevée entre citoyens. Les Scandinaves abordent autrui avec un regard bienveillant, avec optimisme. Cette base d'optimisme est plus élevée encore quand on considère la relation avec les institutions et le gouvernement. On retrouve aussi cela dans l'entreprise et le rapport à l'employé, le télétravail est ainsi très répandu au Danemark. On fait confiance aux personnes, on leur donne la possibilité de rentrer tôt du travail pour s'occuper des enfants, quitte à ce qu'ils travaillent ensuite à la maison.
- Le système nordique traite les individus comme des adultes responsables pour que le projet commun ait un sens.

L'exemple type est celui du Danemark où l'on porte un regard favorable sur les impôts : les Danois se disent même fiers de payer des impôts (25% de TVA). Ils adhèrent au fait de travailler à un projet commun, ils sont prêts à payer autant d'impôts, parce qu'ils en voient les impacts ! Tout le monde bénéficie de la protection sociale, alors tout le monde paye des impôts.

- Le système éducatif participe au développement de la personnalité de l'enfant et contribue à la valorisation de tous les talents.

« Quelque chose de très différent émerge dans les pays nordiques : quel est ton potentiel ? Et comment l'Etat peut-il assurer ton potentiel ? »

Bruno Palier

Cela offre la possibilité aux Danois de faire le choix de leur projet de vie, sans craintes. L'éboueur, par exemple, connaît l'importance de son rôle dans le fonctionnement de l'Etat. Il l'a appris à l'école et sait qu'il participe au projet collectif. Dans tous les milieux, à partir de 13 ans, beaucoup de jeunes travaillent pour gagner un petit pécule et commencer à sentir leur responsabilité et leur indépendance.

« Nous pouvons trouver de l'inspiration dans ces modèles, mais n'y arrivons pas parce que l'institution scolaire française ancre dans nos têtes la croyance qu'il y a des intelligents et des nuls. Ce qui fait que l'on pense normal que des gens aient des emplois sous-qualifiés et sous-payés. Que ces gens non productifs aient des emplois mauvais, des sales boulots, pour nous c'est normal ! »

Bruno Palier

Pour un Danois, la société ne peut pas fonctionner sans ces personnes. De son côté, le système scolaire français, d'inspiration napoléonienne a été construit pour conduire un peuple de paysans, et fabriquer une élite pour diriger, or, selon les intervenants, ce n'est plus ce dont nous avons besoin dans l'économie contemporaine. En comparaison, les instituteurs finlandais sont formés à une vingtaine de pédagogies pour s'adapter à la personnalité des élèves. A l'école en France, nous n'avons pas ce système, ce même rapport au talent individuel. Le modèle nordique n'est pas construit pour produire des élites.

« ISS, entreprise n°1 du facility service en France, plus grand employeur étranger (28 000 employés) en France est un groupe danois qui pratique un management « à la danoise » et affiche des performances incroyables. Le turnover dans l'entreprise est très faible par rapport à celui du secteur et l'absentéisme deux fois moins important que chez ses concurrents. L'entreprise responsabilise ses collaborateurs en célébrant et encourageant systématiquement les initiatives personnelles (un système d'awards permet de récompenser ceux qui prennent des risques). Le talent de chacun est ainsi reconnu quelque soit le niveau ».

« Autre exemple, la notion d'exemplarité au sein de l'entreprise Novo Nordisk à travers son patron Lars Rebien Sørensen, considéré comme le meilleur patron du monde par la Harvard Business Review. Le leitmotiv de Lars Rebien Sørensen se résume en une phrase. Une réponse à la question d'un journaliste qui lui demandait pourquoi il ne prenait pas d'avion privé pour gagner du temps. Sa réponse : « Mon temps n'est pas plus précieux que le leur (collaborateurs de Novo Nordisk) ».

Malène Rydahl

« On perçoit dans le modèle scandinave la redécouverte du « vivre ensemble ». Cette bienveillance partagée autour d'un but commun où la culture de responsabilité individuelle est profondément ressentie comme la participation à une œuvre collective, représente un modèle. Ce modèle passe par la responsabilisation personnelle par des démarches actives de formation tout au long de la vie, mais également un soutien fort et affirmé des employeurs qui revendiquent des « entreprises apprenantes ». L'éducation est un outil permettant de faire grandir chacun, quelles que soient ses capacités moyennant quoi tous les travailleurs participent au financement de la protection sociale. Le pilier de ce modèle est l'égalité, force motrice de la confiance entre les hommes. »

Réaction du public à la conférence du 22 mai 2017 sur le thème « Le modèle scandinave : observations et inspirations » autour de Malène Rydahl, auteur de « Heureux comme un Danois » et Bruno Palier, chercheur à Science Po et spécialiste des modèles scandinaves.





L'adaptation du modèle scandinave aux enjeux contemporains conforte notre analyse : la responsabilisation des individus est l'enjeu phare du modèle social de demain. Le modèle français, reposant sur un égalitarisme de façade n'encourage pas suffisamment la responsabilité des individus et favorise trop les personnes déjà dotées des clés de lecture ou de capitaux.

Les risques de faillite de ce modèle apparaissent de façon plus criante encore.

Pour réaliser le pari de la responsabilisation, le numérique constitue une bonne alternative, et ce, parallèlement aux systèmes étatisés de protection sociale. Partant des individus et non de la macrostructure, les réseaux socio-numériques donnent déjà le sentiment diffus de ce que nous pouvons faire, des capacités citoyennes qui sont les nôtres. Il manque toutefois aux réseaux sociaux les moyens de la décision collective, thème que Joël de Rosnay avait abordé dans sa conférence initiale. Pour ce dernier, la capacité d'agir au niveau mondial résidera dans une co-action citoyenne partagée. Cette co-action n'advient qu'à condition que les individus soient formés, et conscients des risques qui pèsent sur eux. Si fracture il y a, elle ne sera jamais entre les juniors et les seniors, mais davantage entre les technophiles, capables d'augmenter leurs corps, de manipuler des données en masse ; et les technophobes, incapables d'utiliser ces techniques. Ces derniers ne sont, nous l'avons vu, ni déterminés par leur âge, ni par leur classe sociale.

« Nous avons en main, avec l'écosystème créé, la possibilité d'agir collectivement, mais nous n'avons pas la capacité de mesure collective de nos décisions collectives. »

Joël de Rosnay

LE NUMÉRIQUE POURRA-T-IL CRÉER DE NOUVELLES SOLIDARITÉS ?

Conférence - Le numérique entre fracture et solidarité
par Primavera de Filippi et Paul Duan





B

BLOCKCHAIN ET SOLIDARITÉS

Nouvelle et encore immature, Blockchain est une technologie prometteuse, qui semble capable de poser les conditions structurelles de communautés d'échanges et de valeur : cette technologie est à l'origine d'un nouveau lien social.

On appelle Blockchain un registre décentralisé, dématérialisé, certifié et incorruptible. La particularité de ce registre est qu'il n'est pas administré de manière centralisée mais par l'ensemble des membres en pairs à pairs. Bitcoin, par exemple, fonctionne selon une blockchain, répondant à la question de l'échange de valeur sur Internet de façon décentralisée, en empêchant la multiplication des dépenses. Comment échanger par Internet des informations dont la valeur repose sur la rareté ? Au lieu de confier à un opérateur centralisé la tâche de vérifier les transactions, comme une banque, tous les membres de la blockchain s'en chargent. Toutes les personnes qui participent au réseau sont responsables de la validation des transactions.

Les données enregistrées permettent de s'assurer que ces données ne peuvent pas être manipulées ou effacées plus tard. La raison pour laquelle on utilise des intermédiaires, est pour donner de la confiance. La Blockchain remplace cet impératif de confiance par des opérations mathématiques et cryptographiques. La technologie s'assure

qu'aucun de nous ne peut tricher, et fait disparaître les intermédiaires. Dans le champ des activités humaines il est difficile d'identifier un protocole capable de coordonner des individus, sans intermédiaire. Potentiellement, grâce à Blockchain tout pourrait être décentralisé et une économie futuriste de pairs à pairs, qui se coordonne avec des règles dictées par des technologies sous-jacentes, pourrait naître.

Facebook sans facebook, Uber sans uber, etc... existent déjà, mais posent un problème immense de passage à l'échelle. En effet, la grande majorité des technologies utilisant Blockchain ne sont pas encore matures, pas encore « scalables » (scalable : capacité à s'adapter à un changement d'ordre de grandeur dans un business). Demain, des communautés privées assurant, dans les termes qui les satisferont, leur propre protection sociale : voilà l'horizon lui-même dépassable que nous proposerait Blockchain.

Sur ces considérations techniques, il paraît essentiel d'ajouter la problématique des services publics. Cette problématique recoupe des enjeux de légitimité : Uber est-il légitime pour redéfinir le contrat social ? La technique en elle-même permet indéniablement d'améliorer la qualité des services publics. Ce à quoi il faut réfléchir, c'est donc aux institutions politiques et humaines qui utiliseront ces technologies.

PRIMAVERA DE FILIPPI

**PAUL
DUAN**



LE « POUVOIR » COMME QUESTION CENTRALE

La valeur ne se crée plus sur la valeur travail mais sur le capital intellectuel, c'est cela que l'on échange à Google, où l'on observe que la notion même de travail est floue, puisque tout ce qui ne relève pas du capital intellectuel est automatisable.

« On a organisé le dispatch des ambulances en prédisant où seront les prochains accidents à San Francisco, grâce aux données. »

Paul Duan

L'Etat, dont la responsabilité est de fournir un service, a pour finalité l'intérêt général, mais l'Etat n'est pas forcément présent sur le terrain, il n'a pas toujours la capacité d'observer et de réagir rapidement. Le secteur privé est sur le terrain, il peut répondre plus rapidement mais il n'a pas, en général, la finalité d'intérêt général de l'Etat. Dans certains cas les profits répondent aux besoins, mais dans les cas d'oligopole et de monopole, les entreprises s'adaptent moins aux individus.

Blockchain est un tiers secteur, c'est la société civile qui peut s'organiser en entreprises communautaires. La promesse des blockchains étant de créer un service comme Uber, sans Uber, le problème de la captation de la valeur ne menace plus l'intérêt général. Les personnes contribuent à la plateforme sans bénéfice. L'intermédiaire disparu, la valeur se répartit plus simplement : ce sont des services publics citoyens.

« Les services publics citoyens, portés par des citoyens et non par des Etats, mais dans une démarche de services publics, constitueraient une solution commode. »

Primavera de Filippi

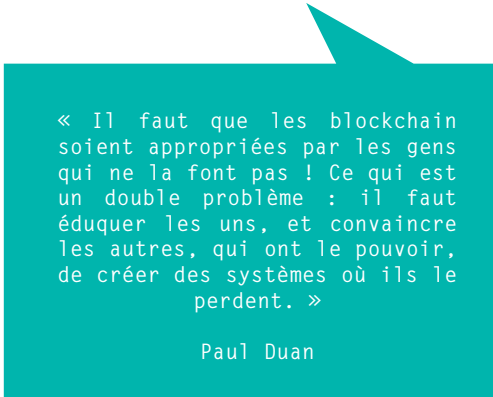
La naïveté de la Silicon Valley consiste à considérer toute la politique comme un environnement inique. Rappelons toutefois que lorsqu'une blockchain a un problème, qu'elle doit être réinitialisée, ou redémarrée à zéro, comme ce fut le cas pour la blockchain Ethereum, une intervention centrale et politique est alors nécessaire, réduisant à néant tous les rêves d'autorégulation et de désintermédiation qu'avaient nourri les blockchain au départ. Toutes les plateformes blockchain ont une gouvernance centralisée réunissant les développeurs qui comprennent la technologie et sont capables de dicter les règles du protocole, et les premiers investisseurs, qui ont consacré beaucoup de moyens au projet initial. En dernière instance, la désintermédiation permise par les blockchain doit donc être nuancée.

La seule solution pour créer un système désintermédié, c'est de pouvoir codifier toutes les règles dans le programme informatique initial, ce qui est une gageure totale. Au moindre problème il devient impossible de pointer un opérateur, ou un responsable, capable de rétablir la situation initiale.

« Il faut arrêter de penser qu'il est suffisant de créer une structure décentralisée afin de décentraliser le pouvoir au sein de cette structure. »

Primavera de Filippi

On ne peut qu'espérer que Blockchain se diffuse au-delà de ses fondateurs, des techno-libertariens américains qui en tireront avantage personnellement et n'ont pas vraiment l'état d'esprit du service public citoyen. Plusieurs intellectuels tentent aujourd'hui de refonder la démocratie via la mise en commun et la désintermédiation. Ce sont ces publics qu'il faut convaincre de l'intérêt que peut présenter Blockchain pour la refondation démocratique. Les solutions doivent donc être développées en commun par les utopistes et les dystopistes, les technophiles et les technophobes, pour croiser les points de vue et concevoir une technologie qui ne sera, certes, pas parfaite, mais qui constituera un bon compromis.



« Il faut que les blockchain soient appropriées par les gens qui ne la font pas ! Ce qui est un double problème : il faut éduquer les uns, et convaincre les autres, qui ont le pouvoir, de créer des systèmes où ils le perdent. »

Paul Duan

La blockchain peut donc devenir un outil d'organisation de la société, donc également de la protection sociale, en permettant de sécuriser et de réguler les échanges au sein de communautés définies. La blockchain œuvre donc en faveur de nouvelles solidarités, à condition de se donner une règle politique pour gérer cet outil.

« Les avantages de la démarche de Paul Duan* reposent sur la simplicité d'usage, la qualité des interactions, la personnalisation et l'adaptabilité dans le temps. L'optimisation des données au service de l'individu (chercheur d'emploi) fait passer « *l'humain avant tout* » ce qui inspire une démarche inscrite dans une forme d'espoir. En découle une accélération de la résolution de dommages avec une conciliation de l'offre et de la demande mais aussi une responsabilité accrue au niveau collectif et individuel. En matière de santé, nous sommes arrivés à la fin d'un système et il faut réinventer la société. Tout ce qui est proposé participe à la cohésion sociale. Toutefois se pose la question de la gouvernance des données de santé.

La société civile force le modèle régalien à se positionner. On peut ressentir une crainte de dérégulation et une disparition à long terme de certains acteurs. Quels rôles pourront jouer les pouvoirs publics pour réguler la blockchain ? Comment faire émerger du lien entre les individus dans un environnement où tout le monde n'est pas capable de suivre ? Comment ne laisser personne sur le bas-côté ? »

Réaction du public à la conférence du 9 juin 2017 sur le thème « 1000 vies en une » autour de Paul Duan, fondateur de Bayes Impact et Primavera de Filippi, chercheuse associée au Berkman Center for Internet & Society (Université de Harvard)

**Paul Duan, à travers son ONG Bayes Impact, a créé ce qu'il appelle le premier Service public citoyen. A travers un partenariat avec Pôle Emploi, il propose un accompagnement aux chercheurs d'emploi pour faciliter leurs recherches. Aidé d'un algorithme qu'il a créé, leur permettant par exemple de trouver un mode de garde rapide pour leur enfant et leur permettre ainsi de passer un entretien.*





Nous l'avons vu, le numérique et les métamorphoses du travail, font bien ressurgir la menace du délitement de la société et une nouvelle fracture sépare les populations selon leur compréhension d'un monde incertain et volatile. C'est cette nouvelle menace que les politiques sociales doivent viser en priorité.

Si l'économie post-industrielle n'est plus tant une économie des biens mais une économie des savoirs, il devient pertinent de penser davantage l'assurance non plus comme une dotation en biens, une gratification matérielle, mais bien comme un apport en nourritures intellectuelles, en compétences et clés de compréhension. En effet, pour que le numérique soit bien un moyen de recréer des solidarités, et que ce pouvoir ne soit pas capturé par les techno-libertariens de la Silicon Valley, il faut aider les personnes à comprendre ce qui nous arrive, et à aider les individus à se saisir des outils éminemment complexes du contemporain. Ainsi, l'avenir de l'assurance se situe-t-il dans l'information et dans la formation ?

VERS UN NOUVEAU MILITANTISME : FORMER ET INFORMER POUR RÉSORBER LA FRACTURE

CONFERENCE - Résorber la fracture : les enjeux de la nouvelle circulation du savoir
Benjamin des Gachons et Idriss Aberkane

CONFERENCE - Résorber la fracture : capitaliser sur les initiatives de la société civile
Erwan Kezzar et Renaud Chaumier



U UN NOUVEAU RÔLE POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE

La protection sociale paritaire s'est avérée nécessaire dans l'économie industrielle planifiée et le mode de régulation fordiste (XXème siècle). Les recompositions de la société imposent-elles un rôle plus important de la société civile ? Le numérique permet en effet aux citoyens de prendre conscience de nouveaux risques, de s'assurer par le savoir et le partage de l'information, une donnée fondamentale dans l'assurance. Change.org est un exemple fort d'outil numérique capable de parfaire la démocratie, de redonner du poids à la participation citoyenne dans le débat public.

« La démocratie, ce n'est plus en pointillé, mais en continu. »

Benjamin des Gachons

Le modèle Change.org s'est conceptualisé de manières différentes d'un pays à l'autre, mais il procède toujours de la volonté des citoyens de reprendre le pouvoir, d'agir sur l'information et non de la subir, notamment en ce qui concerne les questions sociales. Les thèmes traités varient d'un pays à l'autre.

De plus en plus, la plateforme est utilisée par des individus et non plus des associations ou d'autres struc-

tures collectives. Ce fait marquant traduit une vraie prise de conscience citoyenne. En France, Change.org s'est fait connaître en relayant une importante pétition au moment des débats sur la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail, amplifiant les voix d'acteurs que l'on n'aurait pas imaginé ensemble de prime abord : syndicats, influenceurs et des youtubeurs célèbres. Autre exemple, l'enquête sur ce que les Français attendaient de l'élection présidentielle de 2017 a concerné environ 45 000 répondants. En Asie, les pétitions concernent la corruption, et aboutissent à des commissions d'enquêtes. Aux Etats-Unis, la plateforme aide les citoyens à se dresser contre certaines mauvaises pratiques d'entreprises flirtant avec la loi. Enfin, au Mexique, la nouvelle Constitution a été soumise aux citoyens par l'intermédiaire de Change.org.

Au départ, Change.org permettait essentiellement aux citoyens de s'abonner à des fils verticaux traitant de grandes causes, et de faire des dons associatifs. L'option pétition n'était ainsi pas le cœur d'activité de la plateforme. Ce n'est qu'au moment où cette option a été vraiment développée, que Change.org a pris son essor. La neutralité continue d'agir comme un principe fondateur, ce qui fait que deux pétitions peuvent s'opposer, renforçant ainsi le débat démocratique.

Un des intérêts majeurs de Change.org est également de proposer une fenêtre de réponse par laquelle les hommes politiques peuvent réagir aux pétitions les concernant. Globalement, la plate-

forme agit donc comme une courroie de transmission, qui suit les cadres législatifs et les renforce. La capacité technologique d'innovation se trouve ainsi appliquée au champ de la citoyenneté. Change.org est une entreprise sociale mondiale.

A la rentrée 2017, Change.org représente 9 millions d'utilisateurs en France, et 200 millions dans le monde. Une nouvelle représentativité voit donc le jour, qui ne s'appuie ni sur un syndicat, ni sur un parti politique. Le point de départ de cette nouvelle mobilisation est l'individu, comme expert du vécu. Bien sûr, les anciennes structures de protestation ne sont pas caduques pour autant, puisque les plateformes de mobilisation comme Change.org s'appuient aussi sur des institutions existantes. Il faut également noter un glissement dans les activités de Change.org, qui cède de plus en plus la parole aux individus, et non aux associations. Dans les premiers jours de la plateforme, les associations composaient l'essentiel des utilisateurs. Les citoyens semblent reprendre confiance en eux, comme l'atteste également le statut nouveau du « lanceur d'alerte », qui symbolise la victoire de l'individu sur le collectif et les intérêts néfastes d'un groupe d'individus.



**BENJAMIN
DES GACHONS**

**IDRISS
ABERKANE**



A photograph of two men standing side-by-side against a white background. The man on the left is wearing a dark suit and tie. The man on the right is wearing a black t-shirt. They are surrounded by various floral elements: large yellow leaves behind them, a purple flower in the bottom left, a pink flower in the bottom center, and a cluster of light blue flowers on the right. The names 'RENAUD CHAUMIER' and 'ERWAN KEZZAR' are overlaid in pink text on the image.

**ERWAN
KEZZAR**

**RENAUD
CHAUMIER**

E

EDUCATION ET FORMATION, UN NOUVEL ENGAGEMENT PHILANTHROPIQUE

Deux exemples ici permettent d'étudier de nouvelles formes d'éducation et de formation : l'école de code Simplon et le dispositif APELS lancé par LCL.

Simplon, baptisée par ses fondateurs « Fabriques sociales de codeurs » répond simplement à la pénurie naissante de certaines compétences, pourtant très nécessaires principalement dans le monde informatique. La meilleure façon de former aux compétences rares, est de susciter des vocations, même via des méthodes alternatives et nouvelles ! Par exemple, l'école demande au candidat d'apprendre sur Internet, de prouver ainsi qu'il est motivé en se confrontant à cette nouvelle méthode d'apprentissage, qui a parfois de quoi le rebuter. Pour un jeune homme de 16 ans, qui a une formation manutentionnaire classique, le choc pédagogique est important. Il ne faut pas toutefois l'exagérer : ainsi, de jeunes facteurs en reconversion ont étonné les recruteurs par leurs connaissances préalables des nouvelles technologies, de l'information et de la communication.

Les nouvelles pédagogies globales insistent sur le loisir, le bonheur qu'il peut y avoir à apprendre, et sur la coopération, pour acquérir des compétences sociales en plus des capacités professionnelles. Simplon, qui innove par ses méthodes et ses considérations pédagogiques entend ainsi faire la différence entre la « formation », et la simple acquisition de compétence, convaincue que devant les transformations du monde, c'est une attitude d'ensemble qu'il faut adopter, un recul critique.

Les clés de compréhension du monde actuel ne sont plus possédées par les acteurs d'antan, l'insécurité économique, l'obsolescence rapide des an-

ciens modèles et circuits productifs placent les entreprises en situation de recrutement délicat : quels profils choisir pour satisfaire aux exigences d'un monde incertain ? Initiées aux discours de Simplon, beaucoup d'entreprises changent leurs exigences de recrutement, et embauchent des travailleurs à profils différents, maîtrisant d'autres méthodes de travail. Le travail en groupe, le droit à l'erreur, la subsidiarité, la concertation entre les équipes, les ensembles semi-autonomes, permettent de faire changer, à un niveau agrégé, les états d'esprit.

Chez Simplon, on parle de compétences, d'aptitudes, et de prédispositions plutôt que de talent puisque tout le monde n'est pas fait pour le code. La capacité d'adaptation, d'apprentissage, et le recul critique l'emportent dans ce nouveau monde, devant la maîtrise rigide d'un panel de savoir-faire. Adaptation, apprentissage, et recul se mettant en marche dans les groupes, Simplon privilégie, pour les entreprises, des recrutements de groupes de personnes, évalués ensemble par des jeux de rôle. L'Association Ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France, leur façon de sociabiliser fortement pendant leur formation, et d'acquérir une véritable autonomie professionnelle, inspirent énormément les nouvelles méthodes de formation, de recrutement et de management. Ce retour à des idéaux d'avant l'époque industrielle corrige certains égarements qui avaient assigné les travailleurs à une tâche précise et simplement à elle. Aujourd'hui, pareil « formatage » est pleinement combattu, au profit de méthodes valorisant la solidarité et l'échange.

Motivé par le recrutement de personnalités optimistes, critiques et vives, LCL a lancé un programme en partenariat avec l'Agence Pour l'Education par Le Sport (APELS) capable d'identifier au sein de nombreuses associations sportives membres de ce réseau, les futurs salariés de LCL. La première étape

de la sélection de profils prometteurs est la détection, via les associations sportives, des jeunes ayant le goût de l'effort, la motivation, l'esprit d'équipe. Puis, les jeunes intéressés suivent un cursus d'intégration et de recrutement pour les amener progressivement vers le monde du travail.

Une fois les fondamentaux du monde bancaire assimilés par les jeunes, 18 mois de contrat s'entament, aux termes desquels une embauche peut-être envisagée. L'accompagnement individuel est une caractéristique fondamentale du cursus. Il passe par un double accompagnement sur le lieu de travail :

- un tutorat pédagogique durant la formation du « jeune » et la présence d'un référent sur le lieu de travail
- un système de parrainage hors du lieu de travail. Le parrain/la marraine ont pour rôle d'aider le jeune à mieux comprendre l'entreprise, ses métiers et l'aider à surmonter ses difficultés. Sur les deux premières promotions, le taux de succès est de 50%.

Simplon et APELS nous confirment donc un point soulevé plus haut par Emmanuelle Barbara, parlant de la « mobication » : l'envie de demain et l'optimisme seront des qualités décisives à qui veut s'approprier le nouveau monde numérique, et s'y intégrer. Le dispositif développé par LCL souligne, à nouveau, que ces qualités dépendent faiblement de la classe sociale des individus.

Nous ne sommes plus identifiés, aujourd'hui, par notre travail ou notre lieu de naissance. L'évolution des patronymes en est une preuve intéressante. En effet, de moins en moins de noms de famille sont d'origine professionnelle ou toponymique. Cela signale une transition importante de l'identité humaine : les hommes et les femmes ne seront plus jamais leur métier, ne seront plus jamais définis par celui-ci. Apprendre continuellement devient donc

une nécessité. « Or, on ne pourra apprendre davantage sans comprendre l'importance de la sagesse, de cette forme de connaissance presque impérissable » Idriss Aberkane. Pour preuve, les traités de sagesse des philosophes de l'Antiquité sont évidemment valables aujourd'hui. Même, ils n'ont pas pris une ride ! Comme le disait Isaac Asimov : « toute civilisation qui accumule des progrès techniques sans sagesse est vouée à la ruine ». C'est en comprenant la différence entre connaissance et sagesse, et en prenant la mesure de la vitesse fulgurante à laquelle la connaissance mondiale progresse, que l'on peut proposer une nouvelle forme d'éducation populaire.

Si le besoin en information et en formation est si criant, c'est que nous éprouvons une réelle difficulté à lire le contemporain, à le comprendre. Michel Serres, tout particulièrement, pointe l'absence de réflexion d'ensemble, de pensée globale capable de décoder le monde postmoderne. Les replis conservateurs constatés par Joël de Rosnay dans la première conférence de ce cycle s'expliquent par l'angoisse des personnes devant l'incertitude et l'opacité du monde actuel.

Les progrès fulgurants de l'Intelligence Artificielle questionnent toutefois cet impératif de formation : à quoi devons-nous nous former si des machines seront capables de nous sortir de la moindre difficulté ? A un état d'esprit, un optimisme, une fraîcheur, devant les affres que les mauvais présages nous annoncent. Il est urgent de retrouver une participation humaine au monde qui soit évaluée sous l'angle de son utilité sociale. Peut-être les retours aux fondamentaux et le regain d'intérêt pour les métiers manuels, constaté dans toutes les strates de la société, traduisent-ils une volonté de redonner un sens à l'agir humain, éloigné de la Terre et de la matière par le virtuel.

Le revenu universel est une façon adéquate de financer un modèle de société où s'équilibrent les prouesses de l'Intelligence Artificielle et l'agir humain motivé par son utilité sociale directe. Du reste, les débats qui s'agissent autour de cet outil sont peut-être encore trop précipités, en ce que le modèle de société finançable selon le revenu universel est encore trop éloigné du monde contemporain.

Dans ce cycle de conférences, nous avons voulu ouvrir autant de portes, permettre des échanges riches et féconds avec des personnalités expertes et engagées. Le nœud central de toutes les conférences réside dans la notion de responsabilité, et tous nos invités en ont pointé les enjeux. Peu importent le financement, l'assise sur le numérique, l'orientation libérale ou sociale-démocrate de la protection sociale de demain : elle ne pourra fonctionner décemment sans une responsabilisation accrue des individus, mus par un sens plus aigu du collectif au service de l'éducation et de la formation.

CONCLUSION

The Care Project a tenu ses promesses : nous embarquer dans un voyage au long cours dans ce que pourrait être notre avenir... un avenir à la fois extrêmement stimulant, et terriblement questionnant par certains aspects. Nos repères habituels sont aujourd'hui bousculés et nous imposent de naviguer à vue, d'inventer nos propres « phares » dans une société en mutation.

Ce livre blanc, issu des analyses du premier cycle de réflexion du Think-tank THE CARE PROJECT, nous a donné des clés de lecture pour décrypter ces mutations, avec un objectif : permettre à chacun de prendre sa responsabilité sociale à son niveau. Une responsabilité de tenter de « lire le contemporain » comme le dit Michel Serres, pour mieux s'impliquer dans la construction de notre avenir, individuellement et collectivement.

Cette capacité de chacun à s'inventer ses propres « phares » détermine de nouvelles segmentations dans notre société. La vraie ligne de fracture se situe entre ceux qui peuvent développer cette capacité et ceux qui ne le peuvent pas. Cette fracture s'est dessinée tout au long du premier cycle The Care Project et nous a ramené à une question centrale : comment embarquer chacun ?

Comment maintenir le lien ? Comment permettre à chacun d'être un acteur de ce qui se joue, tant pour lui-même, que vis-à-vis de ceux qui ont un temps

d'avance dans ces mutations ? Il s'agit de permettre à chacun de développer des clés de compréhension des mutations, à son niveau. Donner des clés, oui mais qui pour les donner et préserver le lien entre ces populations fractionnées ? Qui pour permettre à chacun de s'intégrer dans un projet commun : est-ce l'Etat ? L'Ecole ? L'Entreprise ? Des initiatives privées ? Peut-être un peu tous ?

Tout l'enjeu est celui d'une éducation en capacité de suivre la vitesse du changement, de saisir la profondeur des enjeux qui se présentent à nous et de permettre à chacun de s'adapter en continu.

Demain sera finalement ce que l'on en fait, ce que l'on en choisit : une société qui pose le pourquoi des mutations pour mieux se les réapproprier.

Voilà ce qu'est The Care Project. Ce n'est que le début.

Intervenants (par ordre de conférence)

Joël de Rosnay

Conseiller du Président d'Universcience,
Président Exécutif de Biotics international

Emmanuelle Barbara

Avocat Associé-Gérant Spécialiste en droit du travail de la
sécurité sociale et de la protection sociale

Jean-Marc Daniel

Économiste français, professeur associé à l'ESCP Europe et
directeur de rédaction de la revue Sociétal

Malène Rydahl

Auteure
Conférencière spécialisée dans le bien-être au travail

Bruno Palier

Co-directeur du Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation
des politiques publiques (LIEPP)
Directeur de recherche du CNRS à Sciences Po (CEE)

Primavera de Filippi

Research Fellow at Berkman Center for Internet & Society at
Harvard University

Paul Duan

Founder & President at Bayes Impact

Benjamin des Gachons

Directeur France de Change.org

Idriss Aberkane

Penseur, essayiste, consultant international

Erwan Kezzar

Co-fondateur de Simplon.co

Renaud Chaumier

Directeur des Ressources Humaines de LCL

Coordination :
Isabelle Millet-Caurier (CNP Assurances)
et Arnaud de Malaussène (The Boson Project)
Rédaction : Benjamin Tainturier, Arnaud de Malaussène, et Emmanuelle Duez (The Boson Project)
Mise en page : Marie Durand-Yamamoto (The Boson Project)
Crédit photos : Ivan de Prins (CNP Assurances), Pixabay, Shutterstock (couverture)
Fabrication : Touraine Rotos 16 Vincent - Papier PEFC

Octobre 2017 | CNP Assurances | The Boson Project |

THE *Care* PROJECT

Pour plus d'informations :

Isabelle Millet-Caurier
isabelle.millet-caurier@cnp.fr

Arnaud de Malaussène
arnaud@thebosonproject.com