

ELLYX

N°5 | AVRIL 2026

# INTER LIGNES

→ DÉPLIER LES HORIZONS



« JE CROIS QUE LE TRAVAIL QU'ON A  
À FAIRE, C'EST UN TRAVAIL DE PRO-  
BLÉMATISATION ET DE PERPÉTUELLE  
REPROBLÉMATISATION »

MICHEL FOUCAULT

Nous vivons une époque de tensions collectives, et apparemment indépassables : l'habitabilité du monde, la revitalisation démocratique et l'impossibilité d'accéder à une vie « bonne » pour tous sont de plus en plus considérés comme une fatalité. Nous peinons à aborder ces défis autrement que par des réponses superficielles, sur fond de crispations idéologiques et de raréfaction des financements de l'intérêt général. Mais l'urgence ne doit pas nous condamner à la sidération. Et nous croyons qu'une voie de sortie existe dans le ressourcement des cadres de questionnement dans lesquels ces enjeux sont posés.

Si la notion est complexe à définir, nous assumons que problématiser c'est poser un problème de manière à en révéler les racines profondes et dans le but d'éviter les solutions à faible valeur transformatrice. Elle suppose de faire face à des conflits d'idées et à de l'incertitude. Elle suppose aussi un autre rythme, pour se donner le temps de comprendre les problèmes avant de les résoudre. Enfin, elle suppose aussi de la méthode et de la rigueur pour prendre position avec honnêteté.

Dans ce numéro, nous abordons la question sous le prisme des utopies à concrétiser, avec le sociologue Laurent Jeanpierre, et de la sobriété avec la philosophe Fanny Lederlin. Nous en analysons également l'intention et la portée politique à travers notre grand angle et une première proposition de déroulé méthodologique. Nous ferons un détour par la Finlande, à la rencontre de Demos Helsinki, qui coordonne un projet européen portant sur la recomposition des contrats sociaux. Enfin nous l'illustrons avec des défis concrets : la réinsertion post-carcérale ; le soin et l'encapacitation des personnes fragilisées ; le logement et les écarts de patrimoine ; et la démocratisation de nos lieux de travail.

Enfin, nous revenons sur l'impératif démocratique pour s'interroger, avec Nadia Bellaoui, présidente de l'Agence du Service Civique, sur comment l'engagement peut dépasser le volontarisme individuel ? Puis, face à l'intrusion de l'IA, comment éviter que la résolution algorithmique des problèmes ne dépolitise nos choix ?

## BONNE LECTURE

Interlignes 5 est édité par  
Ellyx, 100/102 rue Henri  
Dunant 33100 Bordeaux,  
SIRET 793 736 216 00094.

Dépôt légal : avril 2026.  
[contact@ellyx.fr](mailto:contact@ellyx.fr)

## DIRECTEUR DE PUBLICATION

→ Jérémy Brémaud

## CONCEPTION ÉDITORIALE

→ Amandine Gimenez

→ Olivier Palluault

## RÉDACTION

→ Aurélie Beaugency

→ Jérémy Brémaud

→ Laura Douchet

→ Ursula Duchein

→ Amandine Gimenez

→ Alice Le Dret

→ Jade Omer

→ Sebastien Palluault

→ Olivier Palluault

## CONCEPTION GRAPHIQUE

→ Marine Tirand

## REMERCIEMENTS

→ Nadia Bellaoui

→ Anna Bjork

→ Marion Blache

→ Martin Dassieu

→ Timothée Duverger

→ Isabelle Ferreras

→ Johannes Jauhiaiien

→ Laurent Jeanpierre

→ Fanny Lederlin

→ Marion Moulin

→ Fanny Zunino

## CRÉDITS

→ Abdullah Elgumus

→ Charlotte Krebs / la Découverte

→ Monstera Production

→ Pixabay

→ ReSanté-Vous

→ Jan van der Wolf

# 01

## PENSÉE MODERNE

### ENTRETIEN

#### **Penser le changement par l'enquête sur les utopies**

Laurent Jeanpierre

08

### GRAND ANGLE

#### **Problématiser pour résister aux fausses évidences**

12

### NOTE DE TRAVAIL

#### **Affiner les étapes entre l'observation et la formalisation du problème**

18

# 02

## Nouvelles architectures

### RÉTROPROSPECTIVE

**Les objets frontières**, des outils d'intercompréhension et de coopération autour des défis sociaux

22

### ABÉCÉDAIRE

Penser critique avec **Fanny Lederlin**

24

### INTERNATIONAL

**Renouveler la légitimité en temps de crise**, vers des contrats sociaux inclusifs et évolutifs

26

### CONTROVERSE

**Décripper les représentations autour de la réinsertion post carcérale**

30

### RETOUR D'EXPÉRIENCE

**D'une crise « du » logement vers une crise « par » le logement**

38

### REGARDS CROISÉS

**L'entreprise engagée, un égarement démocratique ?**

42

### CAS D'ÉTUDE

**Positionner les services autour des personnes**

48

# 03

## IDÉES LARGES

### ENTRETIEN

**Donner des perspectives politiques à l'engagement des jeunes dans la société**

Nadia Bellaoui, présidente de l'Agence du Service Civique

56

### POINT DE VUE

**Intelligence artificielle VS Intérêt Général**

59



$\phi$  of  $R_1$  inside  $R_2$  must be  $120^\circ$  as charge from outside  
 To get total of  $+Q$  on  $R_2$  outside  
 of  $R_2$  must be  $-Q$   
 inside of  $R_2$  must cancel out  $-Q$  so it is  
 $Q$   
 $R_2 = +Q$  ✓

Expanding  $\vec{E} + \vec{B}$  in powers of  $a$   

$$\vec{E} \approx \frac{1}{2} \frac{I_0}{\pi a \epsilon_0} \frac{\sin(\omega t)}{(ka/2)} \left[ 1 - \left(\frac{ka}{2}\right)^2 \right]$$

$$\approx \frac{1}{2} \frac{I_0}{\pi a \epsilon_0} \frac{\sin(\omega t)}{k} \left[ 1 - \left(\frac{ka}{2}\right)^2 \right]$$

→ UNE FENÊTRE SUR LES  
RÉFLEXIONS CONTEMPORAINES

# PENSÉE MODERNE

# PENSER LE CHANGEMENT PAR L'ENQUÊTE SUR LES UTOPIES

Avec **Laurent Jeanpierre**



## CARTE DE VISITE

→ Professeur de science politique à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
→ Chercheur au Centre Européen de Sociologie et de Sciences Politiques

**Ellyx → Vos travaux s'intéressent aux « brèches » dans l'ordre existant, comme des espaces porteurs de transformation et d'espoir. Comment abordez-vous l'utopie dans votre approche ?**

**Laurent Jeanpierre →** J'explore ce que j'ai appelé une sociologie du possible. Il s'agit d'analyser comment, à partir du présent, des changements concrets peuvent émerger. Par exemple, comment des innovations sociales ou des expérimentations collectives minoritaires, ou utopies réelles, peuvent transformer la société, même à petite échelle ? Dans ce travail sur les utopies, il ne s'agit ni de prévoir l'avenir comme le font les prospectivistes ou les économistes, ni de se perdre dans des rêves irréalistes.

C'est pourquoi j'opère un peu en contrepoint de l'utopisme classique, qui est l'art d'imaginer une société idéale, souvent en réaction aux limites ou aux pathologies du présent. C'est une tradition puissante, notamment dans l'histoire du socialisme, voire des socialismes. Le problème avec cette tradition, c'est qu'elle oppose deux façons de penser : d'un côté,

l'imagination d'un futur idéal : il s'agit, au fond, d'écrire les valeurs et les normes à partir desquelles on aimerait voir les humains et éventuellement les non-humains s'organiser les uns avec les autres. De l'autre, l'étude empirique des rapports sociaux tels qu'ils existent, y compris dans leur dimension pathologique ou limitative.

**Vous citez Ernst Bloch, père du concept d'utopie concrète. En quoi cette idée éclaire-t-elle les mouvements contemporains ?**

**L.J. →** Bloch<sup>1</sup>, dans *Le Principe-Espérance*, montre que l'utopie n'est pas qu'un rêve : c'est une force motrice de l'Histoire. Les religions, les mouvements sociaux, les coopératives... tous portent une dimension utopique, au sens où ils cherchent à réaliser quelque chose qui dépasse le réel.

Aujourd'hui, nous redécouvrons cette idée avec les « utopies réelles », un terme popularisé par le sociologue américain Erik Olin Wright<sup>2</sup>. Ce ne sont pas des modèles parfaits, mais des expérimentations imparfaites qui testent d'autres façons de vivre, de produire, de décider.

<sup>1</sup> Bloch Ernst, *Le Principe-Espérance*, Tomes 1 à 3

<sup>2</sup> Olin Wright Erick, *Utopies réelles*, La Découverte, 2015 / *Stratégies anticapitalistes pour le XXIe siècle*, La Découverte, 2020

## L'UTOPISE CLASSIQUE EST L'ART D'IMAGINER UNE SOCIÉTÉ IDÉALE, SOUVENT EN RÉACTION AUX LIMITES OU AUX PATHOLOGIES DU PRÉSENT. C'EST UNE TRADITION PUISSANTE

L'enjeu est d'étudier ces initiatives sans a priori : ni les célébrer comme des solutions miracles, ni les discréditer parce qu'elles reproduisent partiellement les rapports de domination. Il faut regarder comment elles interagissent avec leur environnement, c'est à dire les pouvoirs publics, les marchés, les autres mouvements. C'est la clé pour comprendre leur potentiel transformateur.

**Pourquoi les transformations « par le bas » sont-elles si complexes à analyser ? Que manque-t-il à l'étude des changements sociaux ?**

**L.J.** → Il y a une division du travail dans les sciences sociales qui joue contre nous. Les sociologues étudient les innovations sociales, les mouvements de la société civile, mais souvent de manière isolée. Les politistes, eux, se focalisent sur les institutions, les lois, les politiques publiques... Comme si le changement ne pouvait venir que d'en haut. Ce biais institutionnaliste est renforcé par le champ politique, les partis eux-mêmes qui pensent le changement depuis le travail parlementaire ou le travail de l'État.

En conséquence, la division du travail scientifique autour des expérimentations collectives minoritaires fait que l'on a du mal à penser comment ces expérimentations produisent du changement. En premier lieu, pour les gens qui y participent, ensuite pour l'environnement dans lequel ces innovations sont insérées, et troisièmement, encore plus fortement, à l'échelle politique.

Les changements moléculaires, ces transformations discrètes opérées par des acteurs de terrain (coopératives, mouvements autogérés...), sont négligés et passent sous les radars, car ils ne rentrent pas dans les découpages de l'analyse sociale et politique traditionnels. Les reconnaître nous aiderait à penser ces transitions ou ces éléments de réforme, de changement, de transformation, ou d'effacement des pathologies liées au capitalisme néolibéral.

**Vous pointez une tension entre le regard dogmatique et le regard critique sur ces utopies réelles, comment la dépasser ?**

**L.J.** → Il y a effectivement une polarisation forte : d'un côté, des approches apologétiques, que l'on retrouve par exemple dans le socialisme utopique, tendent à idéaliser ces expériences. C'est un peu le cas plus tard, chez Charles Gide, qui a mené un travail très important sur les coopératives au début du XXème siècle, jusqu'à tenir une chaire sur ce sujet au Collège de France. Il était à la fois un intellectuel particulièrement prolifique, mais aussi une forme de prophète du mouvement. De l'autre, on trouve les démarches critiques qui les jugent vouées à l'échec ou récupérées par le système. Ces deux postures, ancrées dans des traditions théoriques et philosophiques solides, empêchent une analyse rigoureuse. Elles ne permettent pas de regarder vraiment ce qui se passe concrètement, parce qu'on a déjà, en quelque sorte, le résultat avant même d'avoir commencé l'enquête.

Un problème récurrent est l'internalisme : on se concentre sur les rapports sociaux internes à l'utopie réelle en les comparant à un idéal normatif. Or, cela occulte l'externe, les interactions avec les acteurs publics, privés, ou d'autres initiatives. Par exemple, les liens avec les pouvoirs publics sont souvent négligés, car ils risquent de ternir l'image idéalisée de l'utopie. Pourtant, ces relations sont centrales. Ce regard sur l'environnement extérieur des utopies réelles a été sous-travaillé dans la tradition de recherche sur ces expériences collectives. Il faut envisager combien ces expériences ne sont pas des "poches de pureté" dans un monde impur. Elles sont traversées par des impuretés, des compromis, des rapports de force. Ignorer ces dimensions, c'est se priver de clés pour comprendre leur impact réel, leur succès et leur déclin.

Pour ne pas rester dans cette impasse, il faut adopter des outils méthodologiques robustes. Une enquête complète doit associer une analyse interne (sociologie politique des dynamiques collectives sur un espace donné (biorégion, métropole, etc.)) et une analyse externe (relations avec l'environnement). C'est comme étudier la politique intérieure et étrangère d'un État : les deux sont indissociables.

**Vous proposez une approche territoriale. De quoi s'agit-il ?**

**L.J.** → L'échelle pertinente n'est pas la monographie d'une seule expérience, mais l'analyse territoriale, c'est-à-dire l'étude des dynamiques collectives sur un espace donné (biorégion, métropole, etc.). Les innovations sociales fonctionnent en clusters, comme les grappes d'entreprises en économie : des fermes autogérées, des écoles ou des collectifs peuvent créer des synergies locales, même sans coordination formelle. Prenez l'exemple des installations néo-rurales en France depuis les années 1970 : leur force vient de leur ancrage dans un tissu relationnel. Ces effets de grappe, positifs ou négatifs, méritent d'être documentés. Le territoire n'est pas forcément administratif : il peut être défini par des logiques d'implantation, de réseaux, ou de proximités thématiques.

**Vous évoquez trois mécanismes de changement : la rupture, la réforme et l'interstice. Comment s'articulent-ils ?**

**L.J.** → Wright souligne que ces mécanismes ne sont pas exclusifs. L'histoire du socialisme, par exemple, a été marquée par l'affrontement entre réformistes et révolutionnaires, mais les anarchistes (et certains chrétiens) ont pensé très tôt la transformation interstitielle ; il s'agit d'expériences qui, sans prendre le pouvoir, préfigurent un autre monde et qui émergent dans les marges du système. Elles peuvent aussi conduire à ce qu'il appelle le changement symbiotique, qui permet de créer les conditions d'une transition vers un système post-capitaliste, en s'appuyant sur des compromis sociaux et des politiques publiques qui améliorent progressivement les conditions de vie des classes populaires.

**L'IDÉE CENTRALE EST DE CONSTRUIRE DES ALTERNATIVES CONCRÈTES ET DURABLES À PARTIR DES ESPACES LAISSÉS OUVERTS PAR LE CAPITALISME, EN COMBINANT ACTION COLLECTIVE ET RÉFORMES INSTITUTIONNELLES**

On a vu, par exemple, à Notre-Dame-des-Landes ces différents changements opérer et se combiner : la lutte contre l'aéroport (rupture) a permis la création d'une zone autogérée (interstice), qui négocie aujourd'hui avec les institutions (réforme).

L'un des phénomènes peut-être intéressants aujourd'hui, c'est cette combinaison qui s'opère au niveau des pouvoirs publics locaux. Dans certaines communes, y compris au travers de la composition de listes citoyennes, souvent portées par d'anciens militants, on voit des initiatives publiques pour créer des conditions favorables à la croissance d'expérimentations alternatives qui se sont constituées sur leur territoire.

## Les utopies réelles sont-elles une forme de démocratie « par en bas » ?

**L.J.** → Absolument. Quand des gens s'organisent pour gérer un lieu, une entreprise ou un service sans hiérarchie traditionnelle, ils inventent des formes d'autogouvernement. Si l'on réduit la démocratie, comme elle est regardée par les politiques ou les journalistes, à l'engagement dans la sphère politique ou même à l'engagement dans les mouvements sociaux, on rate complètement l'engagement réel, que j'appelle l'engagement préfiguratif. Ça peut être un lycée autogéré, une coopérative ou même un conseil municipal qui intègre des assemblées citoyennes locales. Il repose sur des valeurs, une vision de la société, une volonté de transformer les rapports de pouvoir.

Il y a un horizon démocratique radical quand on travaille sur ces questions. Mais ce qui me frappe, c'est l'absence de récits satisfaisants expliquant pourquoi l'espoir porté par des utopies réelles comme le coopérativisme, malgré son expansion internationale dans les pays du Sud ou en Inde, a été déçu. Selon moi, cette désillusion est étroitement liée à la Seconde Guerre mondiale, qui a renforcé le mythe du progrès et imposé un développementalisme étatisé comme modèle dominant après 1945. Ce modèle a étouffé les initiatives locales et les expérimentations venues de la société civile. La chute des modèles étatisés à la fin de la Guerre froide a rouvert la possibilité de repenser une transformation sociale par le bas, c'est-à-dire des actions collectives non centrées sur l'État, sans pour autant exclure son rôle.

## La recherche a-t-elle un rôle particulier au regard de ces sujets ?

**L.J.** → Le chercheur doit absolument conserver son autonomie analytique, mais ce protocole de travail doit être travaillé, enrichi et négocié. Je dirais même qu'il faut l'opérationnaliser avec les acteurs eux-mêmes. La co-recherche (dans sa tradition italienne ou brésilienne sur les utopies éducatives de Freire) est une voie à retravailler : les « enquêtés » deviennent des co-chercheurs, et

l'enquête répond à la fois à des enjeux scientifiques et pragmatiques. Cela implique de refuser deux écueils : le solutionnisme, visant à présenter les utopies réelles comme des solutions toutes faites, sans analyse critique de leurs limites ; et le fatalisme, qui aboutirait à considérer que toute innovation minoritaire et hostile aux normes dominantes est voué à l'échec ou à la récupération.

## Finalement, l'imagination a-t-elle encore un rôle dans ces utopies ?

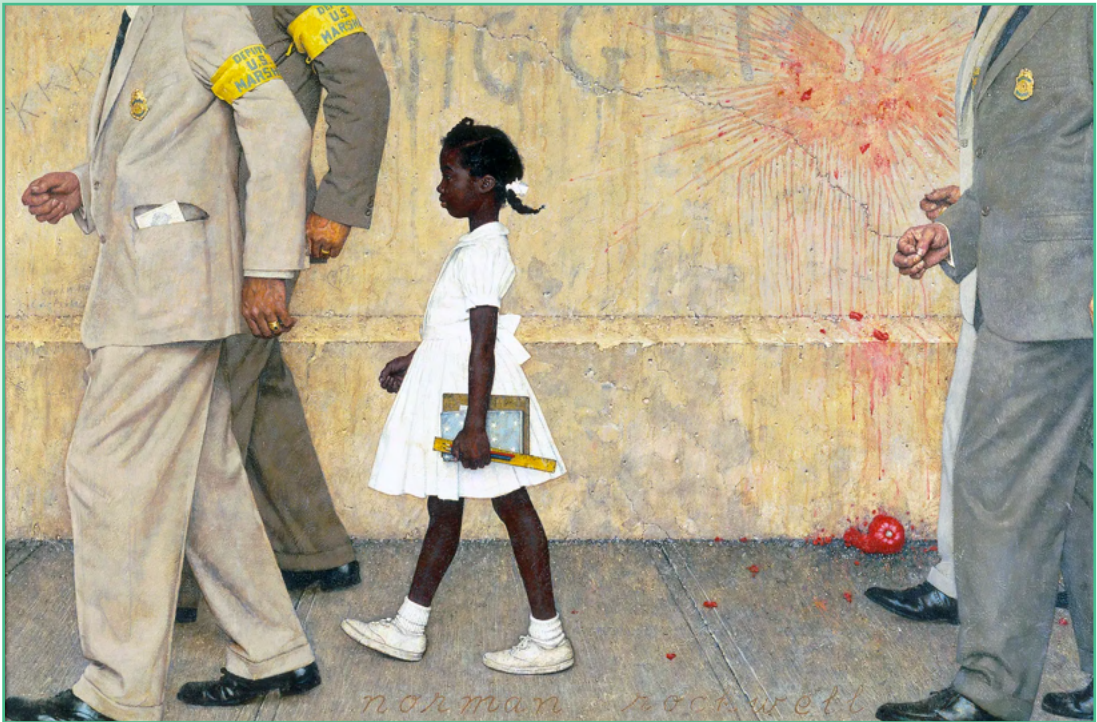
**L.J.** → Oui, il ne faut pas réduire la place de l'imagination à néant ou la considérer uniquement comme un rêve éveillé qui nous empêcherait d'être réaliste par rapport au présent. L'imagination contrôlée, travaillée, rationalisée et collectivisée surtout, telle qu'on la voit dans des collectifs militants, au travers des exercices de production de scénarios, peut aussi produire des prises sur le présent : elle est aussi un facteur « d'empuissantement ». Elle est nécessaire face à un mantra dominant selon lequel il n'y aurait « pas beaucoup de marge de manœuvre » et « peu d'alternatives ». À travers *Monde post-capitalistes*, que nous avons dirigé avec l'historien Jérôme Baschet, il s'agit aussi de résister à ce discours sur l'absence d'alternative et de poser qu'on n'est pas condamné au seul imaginaire actuel de la fin du monde, que l'on peut explorer aussi ce qui pourrait succéder au capitalisme, sans tomber dans la pure spéculation. ■

POUR ALLER  
PLUS LOIN

→ La perspective du possible, **Haud Guéguen, Laurent Jeanpierre**  
La Découverte



→ Mondes post-capitalistes  
Sous la direction de  
**Jérôme Baschet, Laurent Jeanpierre**  
Cahiers Libres | La  
Découverte



*The Problem We All Live With*, Norman Rockwell, 1964

GRAND ANGLE

## PROBLÉMATISER POUR RÉSISTER AUX FAUSSES ÉVIDENCES

Si vous avez regardé la série *Downton Abbey*, vous vous êtes familiarisé avec l'Angleterre édoardienne (1901–1914). Bien qu'encore profondément conservatrice et inégalitaire, cette courte période amorce des réformes sociales significatives et voit s'intensifier les luttes populaires, comme les mouvements syndicaux ou la lutte pour le droit de vote des femmes. Sur le plan artistique, l'époque est marquée par le roman réaliste, souvent teinté de critique sociale, et par un sous-genre pictural très populaire : les « *problem pictures* ». Aujourd'hui tombées dans l'oubli, ces peintures étaient qualifiées de « problématiques » pour plusieurs raisons : par leur sujet d'abord, car elles abordaient des thèmes considérés comme triviaux voire immoraux, comme le mariage ou le fait divers ; par leur ambiguïté narrative, avec des scènes volontairement énigmatiques, invitant le public à reconstruire l'histoire et à en débattre ; enfin parce qu'elles s'adressaient à un large audiance, y compris populaire, elles étaient jugées de moindre valeur artistique. Pourtant, largement relayées par la presse, ces œuvres ont contribué à porter les questions de genre, de sexualité ou de classe sociale sur la place publique, dans une société très hiérarchisée.

Les « *problem pictures* » n'avaient pas de perspective révolutionnaire ou contestataire, mais elles ont contribué à normaliser le débat sur des sujets « problématiques », ignorés ou non considérés comme tels jusqu'alors. En mettant en scène des situations chargées d'ambiguïtés morale et sociale, les « *problem picture* » montrent comment un problème est vu comme tel à travers une interprétation. En incarnant l'essence d'une société en transition, elles ont facilité, en leur temps, le dépassement d'une forme d'« obstacle épistémologique », pour reprendre l'expression de Gaston Bachelard.

## LE PROBLÈME, UN CONCEPT CENTRAL EN ÉPISTÉMOLOGIE DES SCIENCES

Pourquoi est-il si difficile de penser des sociétés nouvelles (voir notre entretien avec Laurent Jeanpierre, page 8) ? Peut-être que l'une des raisons vient de notre difficulté à dépasser les certitudes qui biaisent notre regard. « *Un obstacle épistémologique s'incruste sur la connaissance non questionnée. Des habitudes intellectuelles qui furent utiles et saines peuvent, à la longue, entraver la recherche. [...] Il vient un temps où l'esprit aime mieux ce qui confirme son savoir que ce qui le contredit, où il aime mieux les réponses que les questions. Alors l'instinct conservatif domine, la croissance spirituelle s'arrête* ». En clair, ce que la science considère comme vrai à une époque n'est jamais immuable et doit être requestionné, même si l'exercice intellectuel est inconfortable.

Un problème est souvent abordé dans sa relation à la solution, et selon un processus linéaire : d'abord, l'observation pour comprendre l'existant et procéder au diagnostic ; ensuite la caractérisation de ce qui pose le problème, c'est-à-dire ce qui bloque, pour objectiver le diagnostic ; enfin une solution « rationnelle », conforme à ce

qui devrait être. Cette approche rationaliste nous contraint à une lecture négative, voire péjorative, du problème, vu comme un état critique qui doit être rapidement surmonté. Or, si le problème est vu uniquement comme un point à résoudre, nous passons à côté de sa dimension politique, et, par ricochet, d'une solution réellement innovante.

## UNE CONNAISSANCE ACQUISE PAR UN EFFORT SCIENTIFIQUE PEUT ELLE-MÊME DÉCLINER. LA QUESTION ABSTRAITE ET FRANCHE S'USE : LA RÉPONSE CONCRÈTE RESTE

Prenons l'exemple du logement (voir notre dossier, page 38). Il est généralement abordé comme un problème technique (manque de terrains, coûts élevés, insalubrité...). Mais cette approche, aussi rationnelle soit-elle, ne dit rien de notre rapport à l'habitat, ni de sa marchandisation et des inégalités sociales qu'elle cristallise. Si le postulat de départ n'est pas questionné et si l'incertitude n'est pas explorée, comme le faisait les « *problem pictures* », alors nous prenons le risque que de produire des réponses datées, aux effets néfastes : « *Une connaissance acquise par un effort scientifique peut elle-même décliner. La question abstraite et franche s'use : la réponse concrète reste*<sup>2</sup> ». Non seulement nos habitudes de pensée peuvent nous empêcher de voir les « vrais » problèmes mais elles nous mènent vers des solutions inefficaces ou néfastes.

## DES PROBLÈMES QUI NE VONT PAS DE SOI ET DES CATÉGORIES SOCIALES CONSTRUITES

Ce qui nous semble évident aujourd'hui (par exemple le capitalisme, la propriété privée, ou

<sup>1</sup>Gaston Bachelard, La formation de l'esprit scientifique, 1938

<sup>2</sup>Idem.

même la famille traditionnelle) a été construit historiquement. Le problème peut se résumer à l'écart entre un désir et une réalité insatisfaisante (ou « entre ce qui est » et « ce qui devrait être »)<sup>3</sup>. Le questionnement porte donc moins sur un problème « réel » qu'un problème conçu « socialement ». C'est bien parce que la solution est indissociable de la manière dont le problème est défini socialement qu'elle apparaît souvent en même temps, inconsciente ou déjà formulée. Un problème n'existe pas en soi, il y a des faits sociaux qui deviennent ou non des problèmes publics. Plusieurs dynamiques en permettent l'émergence, à commencer par la recherche. Emmanuel Henry rappelle par exemple que la question de l'enfance maltraitée n'a eu de la visibilité qu'à partir des années 1960, sous l'impulsion d'un groupe de pédiatres américains, qui ont ainsi permis l'émergence de politiques publiques dédiées. « *L'objectif de ces travaux est alors de rendre problématiques des situations auparavant socialement acceptées*<sup>4</sup> ». Dans *La fabrique des non-problèmes*, il explicite également comment se combinent les mécanismes par lesquels les acteurs privés vont invisibiliser une situation problématique, le poids de la connaissance freinée (ou « production d'ignorance) et les stratégies d'évitement des acteurs publics, jusqu'à l'éclatement d'un scandale (par exemple, l'exposition à l'amiante).

## PARFOIS, L'APPARITION D'UNE BRÈVE FENÊTRE D'OPPORTUNITÉ

Pour John W. Kingdon, les changements de politiques publiques s'inscrivent à la croisée de trois courants<sup>5</sup> qui, couplés, vont créer une « fenêtre d'opportunité » (*policy window*) pour leur adoption. Le courant des problèmes qui va permettre de les identifier et cadrer comme un enjeu public nécessitant des réponses gouvernementales (c'est-à-dire compris par les experts, les institutions et le grand public) ; le courant des solutions (faisables et réalistes), porté par les experts, les « entrepreneurs politiques » ; et le courant politique qui va acter leur mise à l'agenda. Enfin, il faut des acteurs pour les porter : « *pour que*

*naisse un problème public, il faut d'abord que des entrepreneurs de cause se fixent sur une situation, œuvrent à la faire percevoir comme problématique*<sup>6</sup> » jusqu'à sa mise en politique publique. C'est sous l'impulsion de ces derniers que prend forme une vision renouvelée de l'organisation de la Société, et des représentations validées par un nouveau référentiel : « *une politique publique opère comme un vaste processus d'interprétation du monde, [qui] va peu à peu s'imposer, être acceptée et reconnue comme « vraie » par les acteurs du secteur* »<sup>7</sup>.

## UN PROBLÈME N'ÉMERGE PAS TANT PARCE QU'IL EST GRAVE QUE PARCE QU'IL DEVIENT, À UN MOMENT DONNÉ, POLITIQUEMENT TRAITABLE

### CADRER, C'EST PRENDRE PARTI

Murray Edelman va plus loin en soulignant combien les décideurs ne se comportent pas comme des acteurs absolument rationnels<sup>8</sup>. L'ambiguïté même des problèmes (une situation interprétable de manière radicalement différente) rendant impossible un choix parfaitement objectif. Ainsi, plusieurs solutions peuvent coexister, mais celles finalement retenues sont souvent celles servant à légitimer des actions déjà envisagées. Par exemple, la délinquance peut être perçue comme un problème social et nécessitant des solutions de prévention ou de réinsertion ; ou comme une question de moralité appelant des solutions répressives et sécuritaires.

Il ne s'agit pas ici de faire preuve de naïveté : Foucault a largement décrit comment les

<sup>3</sup>Pal, Leslie, *Beyond Policy Analysis : Public Issue Management in Turbulent Times*, 2014

<sup>4</sup>Henry, Emmanuel, dictionnaire des mouvements sociaux, 2020

<sup>5</sup>Voir la théorie des courants : *The Multiple Stream Framework* (MSF) de John W. Kingdon, 1984

<sup>6</sup>Neveu, Erik, *Sociologie politique des problèmes publics*, 2015

<sup>7</sup>Muller, Pierre et Surel, Yves, *L'analyse des politiques publiques*, 1998

<sup>8</sup>Edelman, Murray, *Constructing The Political Spectacle*, 1988



*Marriage of convenience*, John Collier, 1907

institutions construisent les problèmes en désignant ce qui est anormal ou déviant, de même qu'une lecture bourdieusienne nous rappelle que la définition des problèmes est aussi un produit par la classe sociale. Mais le cadrage du problème n'est pas neutre et il faut en comprendre les conséquences et les limites : il oriente les réponses et peut créer d'autres enjeux ou tensions, les mécanismes par lesquels les responsables politiques inventent des « problèmes » ou des « crises » (destinés à ne jamais être réglés), interpellent adversaires et ennemis pour mieux se mettre eux-mêmes en valeur, se construisent une identité en définitive interchangeable.

## QUAND LA SOLUTION EST IMBRIQUÉE DANS LE PROBLÈME

Considérons également le concept de problème pernicieux (traduction de *wicked pro-*

*blem*). Il repose sur le fait que ces problèmes n'auraient, entre autres, ni formulation définitive, ni solution évidente car soumis à des interdépendances et interprétations multiples. En conséquence, ils seraient plus durs à résoudre que d'autres et leur résistance, un facteur aggravant. Si leur complexité réside dans leur nature, qui relève d'une construction sociale et politique, cela signifie surtout qu'ils sont mal définis ou indéterminés. Alors ce ne sont pas les problèmes eux-mêmes qui sont pernicieux, mais plutôt les réponses proposées, souvent contre-productives. Par exemple, une politique publique ciblant la réduction du chômage peut créer de nouveaux déséquilibres en matière de précarité ou d'inégalités. D'autres « solutions » peuvent contribuer à reproduire et perpétuer des causes (ex. : construire plus de prisons pour « résoudre » la délinquance, alors que le taux de récidive est supérieur à 30%). Enfin les solutions proposées peuvent être instrumen-

talisées et créer plus de problèmes qu'elles n'en résolvent, et de façon dramatiquement durable. La Controverse de Valladolid (1550) montre comment un débat faussement humaniste, celui de la protection des indiens des Amériques, a servi de légitimation à l'esclavage des peuples africains. Prendre le temps de la problématisation n'est pas un antidote aux mauvaises solutions ou aux réponses « perverses ». Mais elle devrait être un prérequis systématique pour toute démarche visant un impact transformatif réel, honnête et démocratique.

## PROBLÉMATISER EST UN ACTE POLITIQUE QUI ENGAGE

Comprendre les logiques stratégiques derrière la formulation d'un problème permet de se demander comment regarder un problème, pourquoi le considérer (ou ne pas le regarder) et ce que cela signifie. Il est probable que celui-ci ne puisse s'appréhender qu'à partir d'éléments structurants qui n'apparaissent pas a priori et il y a donc un vrai enjeu à déconstruire et à comprendre ce qui se cache derrière la présentation d'un problème. Mais opérer un tel décentrage apparaît comme une gageure dans un contexte de polycrises, où les acteurs sont crispés et les ressources limitées.

Cela exige deux choses difficiles : affronter les clivages et une transversalité rarement présente méthodologiquement, comme le souligne Erik Neveu : « *Questionner les « problèmes publics » c'est, d'une part, se confronter à des objets chauds, à des enjeux qui ne laissent pas indifférents. C'est aussi être obligé de mettre en relation des questions et des sujets que les frontières disciplinaires et académiques débitent en rondelles*<sup>9</sup> ». Certes problématiser, c'est poser un problème de manière à en révéler les racines profondes et à éviter les solutions superficielles. Cepen-

dant l'intérêt de la problématisation ne réside pas tant dans son aboutissement final que dans son processus démocratique et de délibération.

## CRÉER UN CADRE ANALYTIQUE PARTAGÉ POUR ABORDER LES DÉFIS SOCIÉTAUX

La problématisation peut se concevoir aussi comme l'installation d'un cadre politique transformant car restant ouvert au dialogue. Comme le rappelle Latour, décrypter les controverses est un enjeu démocratique. Si les problèmes sont avant tout des faits sociaux, alors ils sont des objets instables, dépendant des acteurs, institutions et autres dispositifs qui s'en saisissent.

**« UN FAIT SEUL NE PEUT PAS TENIR ; ISOLÉ, IL N'EST PAS SOLIDE. CETTE HYPOTHÈSE REPOSE SUR L'IDÉE QU'ÉTABLIR LA SOLIDITÉ D'UN FAIT NÉCESSITE UNE SOCIÉTÉ »**

Et d'ajouter l'importance d'avoir les bons outils et méthodes pour y parvenir : « *je pense sage de continuer l'analyse de controverses, oui, mais en passant de l'ancienne dispute sur les faits et sur le monde social nécessaire à leur production aux disputes sur le monde à habiter. Et c'est là que la connexion entre les moyens de description de ce monde à habiter et la question des controverses devient centrale*<sup>10</sup> ». Heureusement les outils disponibles sont plus riches qu'à l'époque des « *problem pictures* » mais la démocratie exige, et avec urgence, du dialogue éthique et des termes de débat valides.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Latour, Bruno, Conférence des cinquante ans du Centre de sociologie de l'innovation (CSI), déc. 2017

La théorie de l'agir communicationnel (1981) de Jürgen Habermas, grand architecte de la pensée démocratique récemment disparu, nous propose une voie de sortie : échanger avec justesse, et en quête de vérité et de véracité. Pour Habermas, une norme n'est valide que si elle peut être acceptée par tous les concernés après un débat rationnel, et pour lequel « *je dois soumettre ma maxime à tous les autres afin d'examiner par la discussion sa prétention à l'universalité. Ainsi s'opère un glissement : le centre de gravité ne réside plus dans ce que chacun peut souhaiter faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle*<sup>11</sup> ». ■

<sup>11</sup>Habermas, Jürgen, *Morale et communication*, 1983



*On strike*, Hubert von Herkomer, 1891

## QUELQUES STRATÉGIES POUR UNE PROBLÉMATISATION EFFICACE

- 1 Prendre conscience de ses propres biais et de ceux des acteurs impliqués
- 2 Comprendre les logiques stratégiques derrière la formulation d'un problème
- 3 Réaliser que problématiser est un acte politique, qui engage par une prise de position
- 4 Problématiser doit être un processus collectif et évolutif
- 5 Intégrer les controverses et les intérêts divergents

## REPÉRER LES FAUSSES BONNES RÉPONSES

La solution problématique, qui peut aggraver le problème s'il repose sur une mauvaise définition.

La solution symptomatique, qui risque de s'attaquer aux symptômes plutôt qu'aux causes.

La solution dépendante au problème selon la manière dont il est formulé.

# AFFINER LES ÉTAPES ENTRE L'OBSERVATION ET LA FORMULATION DU PROBLÈME

Souvent les acteurs de l'innovation sociale qui agissent sur les défis de société partagent une même approche : celle du faire. Ancrés dans l'action, ils portent leurs efforts prioritairement sur leur solution, qu'ils conçoivent, expérimentent et déploient en lien avec des besoins sociétaux mal satisfaits. Les étapes pour y parvenir sont dûment identifiées : diagnostic → problème → solution. Mais cette culture est porteuse d'un impensé : derrière l'apparente linéarité de la méthode se cache une inversion, qui conduit à partir des solutions pour définir les problèmes. Les diagnostics confirment des intuitions, et les besoins justifiant des réponses déjà construites sont objectivés. La manière de poser le problème devient alors invisible. Or, problématiser doit nous conduire à déconstruire certaines idées pour identifier les différentes dimensions sur lesquelles agir. Nous défendons que bien poser le problème, c'est déjà prendre position et proposer une solution.

## PROPOSITION D'UNE GRILLE D'APPROCHE DES ENJEUX DE PROBLÉMATISATION

### LA MISE EN DÉBAT DÉMOCRATIQUE ET COLLECTIVE

#### 1. Mettre en débat

- Faire exister le problème dans l'espace public.
- Pluraliser les points de vue.

#### 2. Mettre en miroir

- Révéler une vision subjective à partir des vécus des victimes, des usagers, des citoyens.
- Exprimer une vision objective à partir des connaissances académiques, les données statistiques et enquêtes.

#### 3. Faire émerger une vision intersubjective

- Rendre visibles les désaccords, expliciter les valeurs et biais derrière les faits, sortir des lectures morales qui rompent le dialogue.
- Le problème devient un objet politique partagé et non un fait imposé.

**Limite** → Les vécus sont disqualifiés comme « subjectifs » et les données sont présentées comme « neutres » alors que les deux sont situés.

## LA MISE EN PERSPECTIVE

### 4. **Mettre en perspective :** identifier l'origine du problème

→ À partir des situations, identifier le degré et la nature des contraintes sur l'agir individuel ou collectif.

→ Ne pas confondre symptômes et causes profondes. Identifier les contraintes relevant du système.

### 5. **Mettre en tension les échelles d'action**

→ Penser les responsabilités individuelles : identifier les intérêts individuels et particuliers en jeu, penser la responsabilité de chacun et le sens donné à l'action.

→ Penser les structures et les déterminants sociaux : identifier les problèmes du système qui encadrent et conditionnent les pratiques des individus, en termes de champ, de culture ou encore de norme.

### 6. **Faire émerger une vision interdépendante et causale**

→ Articuler individus et structures, rendre visibles les cadres dominants, croiser les échelles (micro, méso, macro).

→ Le problème se révèle systémique, donc transformable autrement.

**Limite** → La sur-responsabilisation des individus et l'invisibilisation des structures et déterminismes sociaux peuvent mener à des solutions correctives sans transformer les systèmes.

## LA FORMALISATION DU PROBLÈME À RÉSOUDRE

### 7. **Mettre en partage et politiser la formulation du problème**

→ Risque à sécuriser : un problème mal formulé peut rendre les solutions à mettre en œuvre inopérantes.

→ Mise en intelligibilité de ce qui constitue un « problème » à partir de l'explicitation des jeux politiques à l'œuvre au moment de l'énoncé et du portage du problème.

### 8. **Mettre en tension l'énonciation du problème**

→ Dire le problème : formaliser la manière de l'énoncer (média, relais...) et de le porter (lobbying, etc.).

→ Penser le problème : formaliser ce « problème » dans les énoncés (lexique, formulation du problème, récit, construction du sens...).

### 9. **Faire émerger une vision appropriée et partagée**

→ Expliciter : qui parle, et au nom de quoi, visualiser la complexité sans la minimiser, ouvrir des espaces de compréhension collective.

→ Le problème devient appropriable, donc les leviers d'actions sont mieux partagés.

**Limite** → Storytelling simplificateur, effets de bulle et d'entre-soi avec des solutions qui sont déjà en germe dans l'énoncé et la formalisation du problème.

### Principe transversal : veiller aux équilibres



#### **La mise en débat démocratique et collective**

→ Trop de débat : instabilité, conflit sans issue

→ Pas assez de débat : invisibilisation des vécus



#### **La mise en perspective**

→ Accent mis sur le système : paralysie, abstraction

→ Pas assez de système : solutions superficielles



#### **La formalisation du problème à résoudre**

→ Trop de formalisation/partage : technicisation, perte du politique

→ Pas assez de formalisation/partage : manque d'appropriation collective

# Nouvelles



# architectures



## Les objets frontières

des outils d'intercompréhension  
et de coopération autour des défis sociaux

En 1989, Susan Leigh Star et Jim Griesemer théorisaient les objets-frontières. À l'occasion, d'une étude ethnographique au sein d'un musée d'histoire naturelle, ils observent comment le savoir se construit avec différents acteurs (scientifiques, collectionneurs amateurs), autour de divers outils pour classer les spécimens (note de terrain, inventaire, carte...), eux-même soumis à des interprétations multiples. Ils constatent alors l'existence d'objets, plus ou moins abstraits, permettant de coopérer malgré l'absence de consensus.

### Le répertoire

→ Ensemble d'objets ou d'informations classés, indexés et permettant à différents groupes sociaux d'extraire ce dont ils ont besoin, avec une diversité d'interprétations (ex : une bibliothèque)

### L'idéal-type

→ Suffisamment vague pour être utile à plusieurs mondes sociaux, tout en étant assez précis pour structurer l'action (ex. la notion « d'espèce » prend un sens différent si on est naturaliste ou généticien)

### Les frontières communes

→ Des frontières conventionnelles qui délimitent un espace commun tout en autorisant des usages distincts (ex. le géographe fera un usage différent d'une carte du randonneur)

### La forme standard

→ La structure de l'objet est fixée par des conventions, mais le contenu peut varier selon les contextes (ex. un formulaire administratif est formaté mais les réponses et les interprétations varient)

3

## Mécanismes

→ Sa flexibilité interprétative permet à l'objet d'être utilisé différemment selon les groupes sociaux, sans imposer une signification unique

→ L'objet frontière est polyvalent : les acteurs l'adaptent localement à leurs besoins, tout en maintenant une structure commune minimale (traduction réciproque)

→ La coopération émerge de l'interdépendance et de la complémentarité de mondes

1

## Postulat

La coopération ne nécessite pas de consensus total. Elle repose sur des objets-frontière qui permettent une articulation temporaire des points de vue et des perspectives.

2

## Caractéristiques

L'article d'origine propose 4 propriétés des objets-frontières, comme point de départ d'une « sorte de catalogue de certaines des caractéristiques des objets frontières »

hétérogènes ; à ce titre il intègre aussi une fonction d'interface

→ L'objet-frontière a son infrastructure visible et invisible. Il transporte des procédures, des taxonomies et des « médiateurs » rendant possible la coordination sans uniformisation.

→ Sa dynamique d'articulation repose sur un mouvement constant entre la forme commune à tous et la forme locale (adaptée à un groupe), permettant une coopération durable malgré les divergences.

En révélant les tensions entre normes institutionnelles et pratiques locales, les objets-frontières permettent de décrypter les problématisations sous-jacentes et d'objectiver les rapports de pouvoir. Leur flexibilité interprétative, bien que précieuse à la coopération, n'est pas neutre : si les infrastructures qu'ils

## La réinsertion post carcérale | p.30

### Flexibilité interprétative

---

- **Justice** : la réinsertion est un dispositif de contrôle (obligations, évaluations).
  - **Associations** : un accompagnement global à l'inclusion (logement, emploi, santé).
  - **Personnes sous main de justice ou sortant de prison** : une reconstruction personnelle (reconnaissance sociale, dignité).
- 

**Infrastructure** → Par exemple des parcours de réinsertion structurés et contractualisés.

---

**Dynamique d'articulation** → Entre logiques sécuritaires (surveillance, sanction) et logiques d'autonomie (réinsertion).

## L'accès au logement | p.38

### Flexibilité interprétative

---

- **Institutions publiques** : un outil de politique publique pour favoriser la mixité sociale et l'inclusion sociale.
  - **Innovateurs sociaux** : un levier pour réduire les inégalités, des nouveaux modèles de foyers, et pour la sobriété écologique.
  - **Promoteurs et bailleurs** : des modèles économiques souvent lucratifs.
  - **Habitants** : un moyen de constituer un patrimoine.
- 

**Infrastructure** → Par exemple un concept de propriété partagée sous la forme d'une colocation de propriétaires.

---

**Dynamique d'articulation** → entre des réponses institutionnelles (normes de construction, soutien à la rénovation, PTZ, bail réel solidaire...) et des dynamiques de marché (rareté, investissements, spéculation...).

transportent ne sont pas questionnées, elles risquent de renforcer les inégalités. Pourtant, ces objets offrent un cadre de pensée intéressant pour conceptualiser les innovations sociales et identifier des solutions à l'intersection des mondes sociaux. **Voici comment quatre enjeux contemporains peuvent être repensés à travers ce prisme :**

## L'entreprise démocratique | p.42

### Flexibilité interprétative

---

- **Entreprises** : la démocratie est un outil de performance (engagement, innovation).
  - **Syndicats** : un droit à défendre (négociation collective, pouvoir).
  - **Salariés** : une pratique quotidienne (reconnaissance, autonomie).
- 

**Infrastructure** → Statuts, instances et modalités participatives, accords d'entreprise...

---

**Dynamique d'articulation** → Entre culture managériale descendante, dispositifs d'embarquement des équipes et intégration des salariés dans la marche de leur entreprise.

## Les services aux personnes | p.48

### Flexibilité interprétative

---

- **Acteurs publics** : les services sont des prestations à évaluer (conformité, résultats, coûts).
  - **Innovateurs sociaux** : une réponse à la fois technique et sociale qui part des personnes.
  - **Professionnels du social** : les services sont des relations d'aide et d'accompagnement.
  - **Personnes concernées** : les services sont une aide pour retrouver du pouvoir d'agir.
- 

**Infrastructure** → Par exemple des processus centrés sur les capacités des personnes plutôt que sur leurs problèmes ; un cabinet d'avocats qui intègre des travailleurs sociaux sur site

---

**Dynamique d'articulation** → Entre logiques gestionnaires et logiques relationnelles (accompagnement personnalisé).

## Penser critique avec Fanny LEDERLIN

Étymologiquement, un problème fait référence à une « question à résoudre ». Pourtant, aborder un problème collectif revient, trop souvent, au choix, à un exercice de conviction, à un consensus insatisfaisant ou à une forme d'opposition stérile. Pour explorer des échappatoires à ces impasses, nous avons fait appel à Fanny Lederlin, philosophe et spécialiste de la critique moderne. De cet échange a émergé un abécédaire, non linéaire, pour agir en terrain clivant.

« Questionner une situation plutôt que de la décrire »

**P**roblème → Poser des problèmes, c'est questionner une situation plutôt que de décrire simplement l'ordre du monde. Il s'agit d'interroger « ce qui est » au nom de « ce qui pourrait ou devrait être », avec l'idée sous-jacente que derrière ce que l'on observe, il existe d'autres possibilités à découvrir et à faire apparaître. C'est l'un des grands enjeux de notre époque : les questions sans réponses immédiates placent l'esprit dans une position inconfortable. Toute la difficulté réside dans le fait de laisser la question ouverte, d'accepter l'incertitude et l'insatisfaction liées à ce vide propre au questionnement.

« Le courage demande de l'humilité »

**C**ourage → Il existe une forme de courage, importante à explorer aujourd'hui : le courage de réfléchir contre soi-même, de s'ouvrir à la contradiction et au dialogue. Hannah Arendt articule courage et modestie, et cette humilité est au cœur de la pensée critique. Le courage, c'est aussi accepter de ne pas tout maîtriser, de se confronter à la résistance des autres et à la matérialité du monde. Penser critique, c'est penser de façon sensible, en se confrontant à la rencontre.

→ Fanny Lederlin,  
docteure en philosophie  
politique, essayiste

Autrice de *Éloge du  
bricolage*, Éd. PUF



« Interroger les préjugés et émanciper la pensée »

**C**ritique → La critique est une attitude qui remonte à l'Antiquité, et qui a notamment été incarnée par Socrate, ce philosophe qui ne transmettait pas de savoir mais interpellait ses concitoyens sur l'agora, leur lançant des questions, tel « un taon » qui mord la chair. À l'origine, la critique consiste à questionner les préjugés, à remettre en cause ce que l'on croit acquis, et à chercher en soi-même une forme de vérité. Avec les Lumières et l'avènement de la modernité, l'exercice de la critique poursuit cet examen intérieur tout en l'articulant à l'émancipation collective. La critique devient un exercice politique et sociétal qui consiste à se détacher des tutelles (religieuses, familiales, etc.) qui nous empêchent de penser et d'agir de façon autonome.

« La critique est un exercice exigeant »

**M**éthode → Il s'agit donc de penser par soi-même mais pas de le faire n'importe comment. La critique repose sur une méthode rigoureuse qui débute avec le soupçon. Il s'agit de remettre en cause ce qui est établi, mais cela doit se faire « à pas tremblant », comme le disait Diderot. Sans précautions, la pratique du soupçon risque de basculer dans le nihilisme ou le complotisme. Ensuite, la critique exige une forme de normativité : elle doit fixer elle-même ses propres valeurs et ses propres étalons, car elle ne considère pas qu'ils viennent de l'extérieur. Enfin, la critique doit faire preuve de « réflexivité » : elle doit constamment se remettre en cause, en articulant la raison (la logique) et l'entendement (la connaissance) à la sensibilité et à l'engagement pratique dans le monde. Sans cela, elle s'égaré dans l'idéalisme ou le refus de la réalité.

« Le monde appelle, il faut répondre »

**R**esponsabilité → Ce n'est pas parce que l'action a des écueils qu'il faut y renoncer. Comme le dit le philosophe Mark Hunyadi, « le monde appelle, il faut répondre ». Nous avons une responsabilité en tant que professionnels, citoyens, consommateurs et êtres humains face à un monde dégradé, inégal et parfois violent. Notre responsabilité, quand il s'agit de répondre à l'appel du monde (l'appel pouvant être la catastrophe écologique ou l'injustice sociale) n'est pas tant d'apporter une solution (si tant est qu'elle existe), que d'y apporter une forme de réplique, qui passe par le souci des choses et l'attention pour les êtres vivants et qui laisse ouvert le mouvement du jeu entre soi et le monde.

« Bricoler, c'est faire dans l'incertitude »

**B**ricolage → Quand on veut mener une action (ou disons, un projet), il est important d'avoir une vision (pour savoir où l'on va) tout en évitant de la « pétrifier » en idée fixe ou en idéologie. En nous mettant sur la voie du bricolage, dans les pas de Claude Lévi-Strauss, nous pouvons inverser la logique selon laquelle « la fin justifie les moyens », et partir au contraire des moyens pour justifier des fins ouvertes et provisoires. Il ne s'agit pas de renoncer aux concepts qui guident l'action, mais de les incarner sans les rigidifier. Contrairement à ce que Claude Lévi-Strauss nomme la « logique d'ingénieur », qui trace des lignes droites et fixe des programmes, la « logique bricoleuse » s'autorise le tâtonnement, la contradiction et les pas de côté. Il s'agit de faire avec les moyens du bord, mais aussi d'avancer en changeant de voie si nécessaire. L'agir bricoleur est une manière plus modeste, plus lente, mais aussi plus respectueuse des limites du monde et des êtres. C'est l'idée d'un agir situationnel, qui tient compte d'un environnement constamment changeant. Je fais le lien dans mon livre sur le bricolage entre le souci des choses (l'attention qu'on peut porter aux objets, y compris aux déchets) et la préservation du vivant. Il me semble qu'il n'y a pas de dichotomie entre les deux, ni dualisme à instaurer ici.

« Une critique interstitielle pour nourrir une éthique du soin »

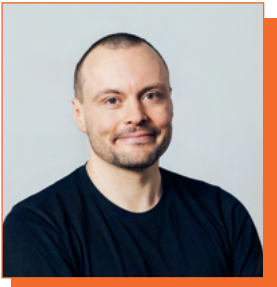
**I**nterstice → Plutôt que de chercher à changer le monde (ce qui était le projet de la critique moderne), la critique interstitielle propose d'ouvrir modestement des espaces de viabilité, de justice et de liberté. Des espaces qui peuvent prendre la forme de « petites Républiques », pour reprendre une idée chère à Hannah Arendt. La critique interstitielle se situe au niveau de la proximité et engage un rapport pratique au monde, à soi-même et à ce qui nous entoure. L'enjeu n'est plus de changer le monde mais de prendre soin et de préserver ce qui existe, de maintenir le monde pour éviter qu'il ne se dé fasse. C'est une éthique du soin qui ne prétend pas tout résoudre.

« La transformation se joue dans les interstices »

**T**ransformation → Pourquoi la critique écologique, malgré son urgence, a-t-elle si peu d'efficacité ? Peut-être parce que vouloir moins est plus compliqué que vouloir plus ? André Gorz proposait de fixer des « normes du suffisant » (tant de chemises, tant de voyages qui seraient « suffisants » pour chacun), mais cette approche peut devenir oppressive. Je préfère le concept de « suffisamment bon » (*good enough*), que l'on doit au psychanalyste pour enfants Donald Winnicott, et qui désigne le fait de se contenter de ce qui n'est pas parfait et pas pleinement satisfaisant. Nous ne vivons pas des temps favorables aux transformations que nous souhaitons. Les institutions sont prises dans une logique d'ingénieur et un appareil algorithmique qui rigidifient les choses et rejettent l'incertitude. À la crise écologique s'ajoute une situation géopolitique dramatique. À l'échelle de nos vies individuelles, il s'agit de faire ce que nous pouvons. C'est l'espoir de l'approche bricoleuse. Tout en se rappelant, comme le disait Kant, que les transformations se jouent à l'échelle de l'espèce humaine (et non à celle de nos vies individuelles). Nous faisons partie d'une longue chaîne de vie et l'une des meilleures choses que nous ayons à faire, par les temps qui courent, est de prendre soin du monde abîmé que nous habitons.



→ **Anna Bjork**, Research Lead, Demos Helsinki



→ **Johannes Jauhiaien**, Expert, Demos Helsinki

## À propos de Demos Helsinki

Demos Helsinki est un think-tank indépendant à but non lucratif, actif à l'échelle mondiale et basé en Finlande. Il mène des recherches, élabore des outils politiques et renforce les capacités pour impulser une transformation sociétale. En collaboration avec les gouvernements, les organisations internationales, les entreprises et la société civile, il s'attache à relever les défis complexes et à façonner des voies vers des sociétés justes, durables et démocratiques.

## INTERNATIONAL

# Renouveler la légitimité en temps de crise

Vers des contrats sociaux inclusifs et évolutifs

Le contrat social est un accord entre citoyens et institutions pour organiser une société, avec des règles à suivre et une autorité souveraine, en échange de protection et d'ordre social. Ce pacte tacite est régulièrement ébranlé sous le coup des crises économiques, climatiques et sanitaires avec des conséquences lourdes. En témoignent les fractures dans la cohésion nationale, l'aggravation des inégalités sociales et la perte de confiance envers les institutions qui fragilisent les démocraties. Le projet européen CO3 analyse les limites de la vision conventionnelle des contrats sociaux et s'intéresse à une possible reconfiguration : comment faire évoluer les contrats sociaux, traditionnellement conçus pour garantir stabilité et légitimité, afin d'accompagner des sociétés plus résilientes ?

**Ellyx** → Vous coordonnez une série de travaux sur le concept de contrat social : pourquoi ce choix qui peut sembler, à première vue, un peu abstrait ?

**Anna Bjork** → Oui en effet, cela peut sembler un peu théorique mais il y a plusieurs motivations à l'oeuvre. D'abord le contrat social est une manière de décrire une forme d'accord imaginé, voire matérialisé, entre les citoyens et le gouvernement, mais aussi entre les citoyens eux-mêmes. Cette notion a une existence concrète, notamment dans divers débats : parfois, elle est évoquée dans des discours politiques, voire dans le débat public quotidien, mais à d'autres moments, elle est abordée de manière implicite sous divers angles, comme celui de la confiance, par exemple. Nous voulions vraiment rassembler ces différentes perspectives. Mais l'une des raisons les plus importantes est que c'est

un très bon outil, ou un angle d'analyse, pour éclairer les défis actuels. Cela permet d'aborder les normes et, disons, ce niveau intuitif de cohésion sociale qui est souvent difficile à appréhender. C'est pourquoi nous avons constitué, à travers CO3, un consortium interdisciplinaire et couvrant plusieurs pays. Nous pensons que cette notion prend des formes très différentes selon les perspectives nationales.

**Johannes Jauhainen** → Notre intérêt, en tant que chercheurs, est notamment d'examiner comment ce concept est employé dans le débat public afin de mieux en comprendre la portée. Le terme « contrat social » recouvre des niveaux et des sens différents selon les dirigeants européens qui l'emploie. Des personnalités comme Viktor Orbán en Hongrie, Juha Sipilä en Finlande et Emmanuel Macron en France l'ont parfois utilisé, de manière implicite ou explicite.

**Au-delà de l'intérêt scientifique, pensez-vous que le thème du contrat social est en train de s'inscrire dans l'agenda politique de certains pays ?**

**J.J.** → Le projet CO3 est financé par Horizon Europe, et à ce titre il est au moins à l'agenda de recherche de la Commission Européenne. Notamment parce qu'en Europe, le contrat social est sous tension : les attentes envers l'État, les perceptions de justice et la confiance dans les institutions sont remodelées par des crises superposées et par la polarisation à laquelle nous assistons. Avec CO3, nous examinons comment les contrats sociaux sont continuellement reconstruits à travers les politiques, les institutions, les récits et les expériences vécues, en particulier dans des conditions de crise et de « stress » démocratique. Nous observons à la fois un intérêt et une utilisation du terme, tant implicites qu'explicites à certains moments : par exemple, le Fonds finlandais pour l'innovation, qui est une fondation publique explorant les

mouvements et scénarios futurs, vient de publier le rapport Megatrends sur les tendances qui seront déterminantes pour le changement sociétal. L'ensemble du rapport est structuré autour du besoin d'un nouveau contrat social, et de la manière dont ce contrat social va se positionner dans ces scénarios futurs.

**Quels sont les thèmes principaux d'application que vos travaux abordent ?**

**A.B.** → Notre hypothèse est que le contrat social doit être envisagé de manière plus ouverte, non comme un accord figé. Dont les termes seraient insensibles aux réalités historiques et politiques. Ce qui va nous intéresser, c'est donc ce qui rend un contrat social résilient. Comment, lorsqu'il est soumis à des pressions, peut-il persister ou se renouveler ? Les approches thématiques sont nombreuses. Nous cherchons par exemple à approfondir la question à travers l'angle du contrat éco-social et sa dimension environnementale, qui a souvent été exclue dans les contrats sociaux. Un autre axe important est la polarisation affective, c'est à dire la méfiance croissante entre les citoyens et envers les institutions, ainsi que les divisions autour des valeurs et normes communes. Et bien sûr, la question de la justice et des inégalités est transversale à tout le discours sur le contrat social. Nous analysons ces enjeux dans différents contextes, en distinguant les défis à long terme, qui érodent progressivement le contrat social, et les chocs plus brutaux, comme la pandémie.

**Le fait que vous travailliez avec des partenaires européens signifie-t-il que vous pensez qu'un contrat social européen pourrait voir le jour ?**

**J.J.** → Nous estimons qu'un tel contrat peut émerger et qu'il a déjà émergé dans une certaine mesure. Toutefois, notre objectif n'est pas d'analyser ce à quoi ressemblerait un

contrat social européen unique, fixe et rigide. Cela serait probablement impossible, considérant que les contrats sociaux des pays européens se matérialisent sous de multiples formes.

**A.B.** → En effet, nous parlons délibérément de contrats sociaux au pluriel, et non d'un contrat social unique. Mais l'Union européenne joue un rôle prépondérant dans des domaines comme la crise environnementale, où elle exerce une influence forte en matière de régulation et d'orientation politique. De plus la représentation des États membres, notamment au sein du pouvoir législatif, lui confère une dimension démocratique. Ces derniers contribuent à la fois à promouvoir, mais aussi, je suppose, à complexifier certaines questions liées au contrat social.

### **Comment analysez-vous la situation française au regard du contrat social ?**

**J.J.** → La France possède une riche tradition de solidarité sociale et d'universalisme républicain, mais elle peut rencontrer une contestation intense lorsque l'expérience vécue et le fonctionnement des institutions divergent. C'est un bon cas pour notre approche : considérer le contrat social comme évolutif permet aux partenaires de travailler explicitement sur les mécanismes qui maintiennent la résilience des sociétés : inclusion, légitimité, et capacité à renégocier les attentes de manière démocratique, en particulier lors de transitions écologiques, technologiques, territoriales...Ce prisme est particulièrement pertinent lorsque l'objectif n'est pas seulement l'acceptation des politiques, mais un renouvellement plus profond de la confiance et de l'équité, capable de pérenniser la transformation.

### **Quelles sont les difficultés rencontrées dans ce travail ? Est-ce que les contextes géopolitiques nationaux et internationaux actuels l'influencent ?**

**A.B.** → L'une des difficultés du contrat social est qu'il peut devenir facilement un signifiant vide. La question de la traduction non seulement linguistique mais aussi scientifique était

importante. Nous sommes une équipe interdisciplinaire de 30 personnes issues de 10 organisations partenaires. Nous avons passé beaucoup de temps à élaborer des définitions communes, tout en permettant à chacun de conserver ses interprétations. Un autre défi est ce que nous appelons le « nationalisme méthodologique », c'est-à-dire travailler à partir de perspectives nationales tout en intégrant une dimension européenne, tant historique que géographique, ce qui nécessite des allers et retours constants.

**J.J.** → La question de la démocratie sous pression a également été explorée dans le cadre du projet CO3. L'UE a lancé une initiative phare, le « Bouclier pour la démocratie », qui aborde la démocratie comme quelque chose à protéger contre les menaces extérieures. Cependant, la résilience démocratique vient aussi de l'intérieur. Une approche ascendante et à long terme est nécessaire pour construire des contrats sociaux ouverts et résilients.

### **Quelles réformes pourraient renforcer les contrats sociaux ?**

**A.B.** → D'abord, précisions qu'il est facile de tout voir comme une question de contrat social. Ce qui est formidable, faisons-le ! Mais en même temps, cela ne suffit pas de tout regrouper sous l'appellation de contrat social. Il faut apporter du contenu et du sens à ce terme. C'est pourquoi nous abordons des thèmes comme l'environnement, la démocratie, les attentes citoyennes ou l'équité intergénérationnelle, pour ancrer le concept dans des réalités tangibles. Ensuite, il faut encourager les débats critiques ouverts sur les questions publiques. Ce type d'ouverture ne signifie pas que, si nous parlons de normes sociales ou institutionnelles fortes, formelles et informelles, il n'y aura pas de désaccords. Cela ne signifie pas non plus que tout doit changer à chaque fois que cette perspective est considérée. Mais plutôt qu'il devrait y avoir un débat authentique et des articulations sur ce que nous voulons changer et ce que nous voulons conserver, afin de définir des limites. Par exemple, une nouvelle feuille de route pour l'éducation a été publiée il y a

quelques semaines, en Finlande. La question centrale était comment le système d'éducation de base devrait-il répondre aux défis que posent l'IA, la crise environnementale, et ainsi de suite. Qu'est-ce que cela signifie du point de vue de la manière dont nous devons élever les enfants ? Que devrait produire le système éducatif en matière de citoyens, et avec quels rôles ? Ce type de débat a maintenant lieu. C'est l'une des dimensions de base du contrat, du dèmos (i.e le peuple, la communauté civique), c'est à dire qui est inclus et qui est solidaire, et quelles sont les attentes envers les citoyens. ■

## Focus sur le Projet CO3

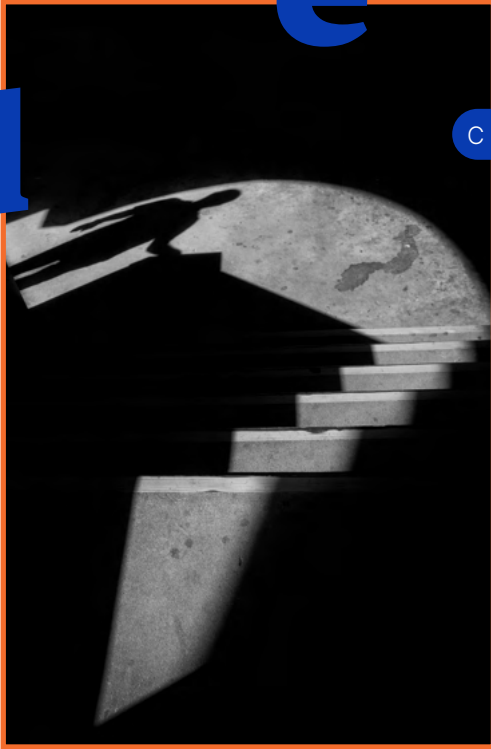
CO3 (Construction continue de contrats sociaux résilients à travers les transformations sociétales) est un projet de consortium de recherche financé par Horizon Europe, coordonné par Demos Helsinki, qui examine comment les contrats sociaux sont continuellement (re)construits à travers les politiques, les institutions, les récits et les expériences vécues – en particulier dans des conditions de crise et de stress démocratique. Le projet combine recherche conceptuelle et travaux empiriques comparatifs dans huit États membres de l'UE (dont la France) et trois pays non-membres, identifiant à la fois les tensions qui érodent les contrats sociaux et les mécanismes qui aident à les renouveler. Son impact réside dans la production d'un cadre pratique et d'enseignements politiques pertinents pour construire des contrats sociaux plus inclusifs, démocratiques et résilients, avec pour objectif explicite de soutenir les acteurs publics dans la navigation des transformations sociétales tout en maintenant légitimité et confiance.

[co3socialcontract.eu](http://co3socialcontract.eu)



## d é f i

CONTROVERSE



## Décriper les représentations autour de la réinsertion post carcérale

Résistant et ancien prisonnier de guerre, Paul Amor porte en 1945 une vaste réforme progressiste de l'administration pénitentiaire. Malgré les débats, c'est sa vision humaniste qui l'emporte : au-delà de la sanction, la prison devra désormais permettre la réinsertion sociale des condamnés. La réforme marque un tournant et son application sera réaffirmée dans le temps. Aujourd'hui, l'exigence de reconstruction sociale des personnes détenues semble cependant mise à mal, avec un taux de récidive à un an supérieur à 30 %.

Selon le droit français, la peine privative de liberté doit favoriser l'amendement et la réinsertion sociale des personnes condamnées. Ce principe a été progressivement renforcé, notamment par des politiques d'accompagnement individualisé en détention, des obligations d'insertion en amont de la libération ou encore des dispositifs de maintien dans l'emploi. Mais le décalage entre les ambitions juridiques et les résultats effectifs demeure. Les chiffres sont implacables et exponentiels : le taux de récidive pour une personne sortant de prison en 2016 est de 33 % à un an, 46 % à 2 ans, 54 % à 3 ans et 63 % à 5 ans<sup>1</sup>. Plusieurs pistes peuvent expliquer ce constat accablant. Tout d'abord, l'accès aux

dispositifs de soutien est insuffisant. Malgré la loi pénitentiaire de 2009 qui prévoit une obligation d'activité pour faciliter la réinsertion, une minorité de détenus est concernée. En mars 2024, 30 % des personnes détenues travaillent en détention et seulement 10 % accèdent à la formation professionnelle. Ensuite, le suivi des détenus est défaillant : un rapport sénatorial<sup>2</sup> plaide pour un retour à un ratio de 60 dossiers par conseiller selon la pratique en vigueur en Europe. Il souligne également « la nécessité de garantir une adéquation entre la nature des établissements d'incarcération et la personnalité des détenus », conformément à l'esprit de la loi du 15 août 2014 relative à l'individualisation

<sup>1</sup>SSER - Infos rapides justice n°20, décembre 2024

<sup>2</sup>Sénat - L'exécution à la peine - 20 propositions pour mieux exécuter et donner du sens aux sanctions pénales. Rapport d'information n° 2, octobre 2025

des peines. Enfin les conditions matérielles de sortie obèrent les perspectives de réinsertion viable : 40 % sont sans emploi durable dans les six mois suivant leur libération. Selon un rapport d'Emmaüs-France et le Secours Catholique<sup>3</sup>, 75 % des personnes n'aurait pas de solution pérenne de logement à la sortie. Ces dynamiques s'inscrivent dans un contexte plus large de surpopulation carcérale où sont surreprésentées des catégo-

ries sociales déjà fragilisées, jeunes issus de quartiers populaires, personnes sans domicile (en situation de précarité économique ou de rupture familiale, etc). Ce cumul de facteurs se traduit très souvent par une aggravation drastique des difficultés pré-existantes à l'incarcération, limitant ainsi l'effectivité des mesures de réinsertion et induisant un risque de sur-récidive.

## Entre innovation et représentations tenaces

---

Malgré ce tableau noir, la réinsertion des personnes sous main de justice s'inscrit d'abord dans un cadre porté par l'État, qui a progressivement renforcé ses dispositifs au fil des années. Les Services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP) jouent un rôle central : ils accompagnent les personnes détenues ou condamnées en milieu ouvert dans la préparation et la mise en œuvre de leur parcours de réinsertion (emploi, logement, formation, soins). Plus récemment, la création de l'Agence du travail d'intérêt général et de l'insertion professionnelle des personnes placées sous main de justice (ATIGIP) est venue structurer et développer l'offre de travail d'intérêt général (TIG) et d'activités professionnelles. L'objectif est double : favoriser l'insertion par l'activité et renforcer les liens avec les acteurs économiques et les collectivités.

Ces dispositifs publics constituent l'ossature du système, autour de laquelle gravitent de nombreuses initiatives associatives et entrepreneuriales (voir ci-contre). Toutes ces actions s'inscrivent dans une contribution à l'intérêt général, et en complémentarité. Loin d'être un défaut, la diversité des approches permet d'agir à la hauteur de la complexité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les initiatives oeuvrant pour la réinsertion, militent également pour l'amélioration des conditions d'incarcération. Malgré leur forte capacité d'expérimentation et leur ancrage terrain, toutes se confrontent à la difficulté de faire émerger une controverse féconde.

La réinsertion des anciens détenus est objectivement insuffisante, et, en ce sens problématique. Néanmoins, quel est le problème de fond à résoudre ici ? Le questionnement, comme pour tout fait social sensible, est difficilement dissociable des représentations clivées sur la prison et les personnes qu'on y envoie. Sur le plan politique, la prévalence des approches répressives part d'une rationalité punitive. La privation de liberté, se justifierait par le tort causé à la Société, l'urgence de restaurer l'ordre et le coût social imputé aux « fautifs » (entretien des condamnés, préjudices des victimes, sentiment d'impunité...). Cette vision, souvent alimentée par des faits divers médiatisés, souffre d'un écart entre la norme et la réalité : les échecs de sortie montrent que la sanction n'est pas une contrepartie réparatrice et qu'« avoir payé sa dette à la société » n'est pas toujours garanti. Le rôle de réinsertion de la prison et la complexité des parcours sont minimisés au profit d'une opposition rapide entre « honnêtes citoyens » et « criminels », qui marginalise toute ambition de reconstruction sociale.

Or le sujet est suffisamment critique et central en matière de cohésion, pour engager une discussion nous amenant à renouveler notre contrat social, à l'échelle citoyenne, de la puissance publique et des acteurs privés. Et ainsi, s'ouvrir à de nouvelles manières de regarder les enjeux, d'identifier plus fortement les liens entre les sujets, le rôle de chacun (co-responsabilité), nos tensions personnelles entre nos différents rôles, mais aussi les leviers disponibles.

<sup>3</sup>Emmaüs France et le Secours Catholique - au dernier barreau de l'échelle sociale : la prison, Septembre 2021

## Repenser la méthode pour reposer le problème

Le contrat social français confère un double rôle à la prison : punir au titre de l'État protecteur et réinsérer au service de l'égalité des chances. Aujourd'hui l'effort d'innovation se concentre sur la réinsertion et donc sur les conséquences de l'incarcération. C'est indispensable mais c'est une voie parmi d'autres. Pour que notre regard collectif se porte là où les innovations sociales sont possibles, nous proposons quelques prérequis méthodologiques pour faciliter la problématisation du sujet et l'ouverture à des options nouvelles, capables de cimenter notre contrat social.

### 1. | Accepter la controverse pour progresser

Concevoir que le sujet est un objet frontière en lui-même, autour duquel se posent des regards antagonistes, des compréhensions différentes des enjeux et même des divergences sémantiques. C'est aussi revoir le périmètre du problème : les acteurs qui accompagnent la réinsertion peuvent intervenir sur les conditions de sortie pendant et après la détention. C'est admettre également qu'il ne peut être considéré de façon parfaitement rationnelle ni uniquement comme le prolongement de subjectivités et que la controverse ne peut s'opérer qu'avec le souhait de faire monde commun (voir Grand angle, page 12).

### 2. | Identifier les causes racines pour confronter

Sans ignorer les responsabilités individuelles qui ont précédé l'incarcération, il s'agit également d'identifier ce qui relève d'une lecture systémique et donc de confronter les approches qui conditionnent les cadres institutionnels comme les motivations des opérateurs de terrain. Le tableau ci-contre illustre comment des intentions et des valeurs différentes peuvent orienter les parcours de réinsertion des personnes sous main de justice. À noter que ces principes peuvent souvent être complémentaires.

**Voir également notre entretien avec Act'ice p.36.**

### La ferme de Baudonne, une alternative à l'enfermement



[Écouter le podcast](#)

#### France Culture / Les pieds sur terre : Détenues particulières et les prisonnières de la ferme de Baudonne (janvier 2023)

L'émission Les Pieds sur Terre, diffusée sur France Culture, a consacré deux épisodes à la ferme Emmaüs Baudonne à Tarnos, dont la particularité est d'accueillir des femmes sous écrou et en aménagement de peine. À travers les témoignages de 4 d'entre elles, nous devinons des histoires de vie complexes et un projet d'insertion innovant qui conjugue placement en extérieur, travail rémunéré et formation. Les récits soulignent combien l'expérience permet de renouer avec la confiance et de reprendre en main sa trajectoire personnelle.

## Quelques principes directeurs possibles

### Penser la réinsertion, c'est :

### Ex. d'applications existants ou possibles

Rétablir le lien entre l'individu et la société (pacte social)

→ Mission de suivi de la réinsertion (SPIP)  
→ Conduite de travaux d'intérêt général

Maximiser le bien-être collectif, et réduire les coûts sociaux de la récidive

→ Programmes de réinsertion à l'efficacité prouvée  
→ Avantage fiscal pour les employeurs qui embauchent

Responsabiliser les individus

→ Aide à la création d'entreprise post incarcération  
→ Effacement, sous condition, des casiers judiciaires

Partir de l'expérience et des réalités locales

→ Expérimentations combinant emploi, logement et lien social  
→ Médiation par les pairs, partager des vécus et se comprendre

Protéger de la domination (étatique ou sociale) et garantir la liberté

→ Accès gratuit à des avocats pour contester les discriminations post incarcération  
→ Campagnes publiques pour déconstruire les préjugés

Gérer les ressources associées comme des « communs », avec des règles partagées

→ Maison de transition en gestion collective  
→ Justice restaurative

Délibérer collectivement des mécanismes de réintégration à la Société

→ Convention citoyenne sur la justice  
→ Espace de co-construction du projet de réinsertion des détenus en fin de peine

Agir sur les causes structurelles de l'exclusion (capitalisme, inégalités)

→ Droit au logement à la sortie  
→ Ateliers de sensibilisation aux mécanismes d'exclusion sociale et économique

### 3. | Formuler le concept pour concevoir les actions

Il s'agit enfin d'analyser comment la réinsertion des détenus est relayée et médiatisée, en observant :

→ Le poids des termes mobilisés et leur influence sur la façon de nommer et définir les problèmes (punition / réparation, responsabilité individuelle / déterminisme social, sécurité / justice, détenus / personnes sous main de justice etc.)

→ Le mode de portage des problèmes posés (qui pose le problème et quelles sont ses intentions) et la perception des acteurs qu'elle entraîne

La diversité des initiatives listées ci-dessous illustre bien la nécessité d'agir au bon niveau de complexité. Mais elles soulignent aussi la difficulté à faire émerger une controverse constructive, faute de nommer clairement les cadres communs (règles, valeurs, objectifs à atteindre...) qui permettraient d'articuler ces approches entre elles, et de dépasser les clivages entre acteurs, représentations et échelles d'action.

#### Travailler la reconstruction individuelle

→ **Encourager l'autonomie** : L'îlot accompagne des personnes en grande exclusion, notamment sortant de prison, via un dispositif global combinant hébergement, activité professionnelle et suivi social. L'association développe des chantiers d'insertion et des ateliers qualification insertion, favorisant un retour progressif à l'autonomie.

→ **S'émanciper par la lecture** : l'association *Lire pour en sortir* propose des programmes de lecture accompagnée en détention, permettant aux participants de développer leurs compétences, leur esprit critique et leur confiance, tout en valorisant leur engagement dans un parcours structuré

#### En France

#### Sécuriser l'après

→ **Lier logement et emploi** : le dispositif de l'association MRS – Un hébergement vers l'emploi propose un accompagnement combinant solution de logement temporaire et accès à l'emploi.

→ **Penser son projet de vie** : Wake Up Café accompagne des personnes sortant de détention à travers un programme intensif mêlant mentorat, formation, accompagnement vers l'emploi et mobilisation d'entreprises partenaires. L'association mise sur la confiance et l'entraide pour favoriser une insertion durable.

#### Recréer du dialogue entre la prison et l'extérieur

→ **Réinsertion par le travail agricole** : les Fermes de Moyembrie accueillent des personnes sous main de justice dans un cadre rural, où le travail de la terre, la vie collective et la responsabilisation constituent des leviers de reconstruction personnelle et professionnelle.

→ **Travail en milieu carcéral** : les Beaux Mets est un restaurant d'insertion qui permet à des personnes détenues de se former aux métiers de la restauration dans des conditions professionnelles réelles, tout en créant un espace de rencontre entre le monde carcéral et la société civile.

### Norvège / Prison de Bastøy

→ Forte des principes humanistes ( « la perte de liberté est la peine », préparer le détenu à redevenir un « meilleur voisin »), la Norvège met l'accent sur la responsabilisation dans des prisons ouvertes. Le taux de récidive y est d'environ 20 % (un des plus faibles au monde) grâce à un dispositif centré sur la préparation à la sortie.

### Pays-Bas / la réinsertion au sein de la peine

→ Les Pays-Bas ont fortement réduit leur population carcérale en favorisant des peines alternatives (semi-liberté, travaux d'intérêt général) et l'insertion précoce. Des détenus peuvent aussi être intégrés dans des entreprises sociales ou des coopératives d'insertion, qui jouent un rôle important pour le parcours de sortie (formation en situation de travail, accompagnement collectif). Ces modèles valorisent la « normalité » et l'autonomie, conformément à la politique pénale hollandaise basée sur la réinsertion.

### Canada / Justice réparatrice

→ Les provinces canadiennes déploient des programmes de justice réparatrice communautaire, où victimes, délinquants et communauté participent à la réparation du tort. Cette approche place le délinquant face à ses responsabilités tout en soutenant sa réhabilitation (objectifs de guérison et de réinsertion). Des centaines de comités de justice communautaire offrent des alternatives à la prison pour les délits mineurs.

### À l'international

#### Lieux de détention alternatifs

→ Le mouvement RESCALED est une initiative européenne pour repenser le système carcéral en proposant des alternatives plus humaines et efficaces : les maisons de détention. Ces structures de petite taille (accueillant entre 8 et 30 personnes) sont conçues pour être intégrées dans la communauté, offrant ainsi une approche centrée sur la réhabilitation. Le mouvement rassemble des membres dans 17 pays européens, dont la France, la Belgique, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Norvège et l'Espagne.

INTERVIEW

## Act'ice

→ Marion Moulin  
et Fanny Zunino,  
Possible  
→ Marion Blache,  
Ronapia

Face à la situation sociale des personnes détenues dans les prisons françaises et à l'importance du risque de récidive, Act'ice vise à créer les conditions pour garantir aux personnes placées sous main de justice (PPSMJ) :

→ une insertion sociale et professionnelle, à l'issue de leur peine d'emprisonnement,  
→ en mobilisant la société civile, les entrepreneurs sociaux et les institutions judiciaires et pénitentiaires.

**Ellyx → Vous agissez pour la réinsertion et l'inclusion des personnes placées sous main de justice, quelles sont les principaux défis qui poussent à l'action ?**

**Act'ice →** Le constat de départ, au-delà des chiffres qui traduisent la difficulté de la situation carcérale et judiciaire en France (86000 détenus, en hausse constante), porte sur un système qui produit des inégalités et de la précarité, qui alimente un cercle vicieux entre prison et pauvreté, dont les personnes placées sous main de justice (PPSMJ) ne parviennent pas à sortir. Notre vision était que l'innovation sociale pouvait être un levier pour faire émerger des solutions dans un secteur souvent perçu dans les politiques publiques sous un angle répressif, et peu à l'aune des vulnérabilités des publics et des freins à leur réinsertion sociale. Ensuite, le positionnement d'Act'ice est venu d'un besoin de construire des ponts entre les associations et l'administration pénitentiaire, de disposer d'un tiers de confiance en capacité de faire dialoguer des acteurs qui se connaissent peu et peuvent ainsi rencontrer des difficultés à coopérer. Les enjeux sont d'autant plus grands que les problématiques structurelles du secteur - surpopulation carcérale, taux de récidive... - et sociales des PPSMJ s'aggravent (cumul des vulnérabilités, exclusion sociale, santé mentale...).

**Vous avez lancé l'Act'ice Lab : comment permet-il d'aborder différemment les enjeux d'inclusion des PPSMJ ?**

**Act'ice →** Act'ice Lab cherche à créer et tester, en coopération étroite avec l'ensemble des acteurs du système judiciaire et pénitentiaire et notamment les acteurs institutionnels, les conditions favorables à l'émergence de solutions et de coopérations en faveur d'une société plus inclusive. Il vient enrichir notre action, initialement tournée autour de programmes d'accompagnement, en organisant et construisant une capacité de coopération et d'action transformatrice pour des problématiques de fond du secteur. On est convaincus que ce sont dans les interstices de coopération, en travaillant sur les relations avec les acteurs, que nous pourrions créer des démarches plus transformatrices, nous permettant d'interroger les pratiques professionnelles, les relations avec les PPSMJ et de penser d'autres dispositifs.

La coopération constitue aussi le nœud récurrent, avec des difficultés à projeter une vision commune, à adopter un langage commun, à articuler le rôle des uns et des autres à l'intérieur des dispositifs, même si sur le terrain tout le monde est d'accord pour lutter contre la récidive. C'est ce nœud entre ces parties prenantes qui est au cœur d'Act'ice

Lab. Il est lié à notre enjeu de répondre ici et maintenant aux enjeux d'inclusion des personnes placées sous main de justice qui ne peuvent attendre des transformations de long terme, mais aussi d'ouvrir sur des évolutions structurelles, de s'inscrire dans le temps long de la production des dispositifs, des politiques publiques, du développement des compétences. Les deux dynamiques s'alimentent.

**Comment cette initiative permet-elle d'organiser un nouveau regard sur les problématiques vécues au sein du système carcéral ?**

**Act'ice** → Cette initiative vise à sortir d'une vision immuable et écrasante qui voudrait qu'il serait impossible d'agir différemment dans un secteur souvent perçu comme dysfonctionnel.

Il s'agit de mobiliser les bonnes volontés tout

en tenant compte des souffrances de chacun, en reliant les savoirs scientifiques aux vécus et aux savoirs expérientiels. Act'ice offre ainsi un pas de côté en partant de la contribution de chacun à offrir un regard sur ce qui fait problème. Et ainsi, organiser, par la fluidification de la coopération, des réponses qui améliorent le mieux-être des PPSMJ et des professionnels qui interviennent auprès d'eux.

Nous avons conscience que nous ne trouverons pas de recette magique à la surpopulation carcérale ou au taux de récidive. Mais à travers les démarches d'expérimentation, dans les établissements et dans les interstices de coopération administration-association que sont les parcours d'insertion, on peut travailler sur des points précis, trouver des réponses, se redonner du pouvoir d'agir, capitaliser des savoirs, transférer des enseignements pour que d'autres s'en saisissent, ailleurs et à d'autres échelles. ■

### À propos d'Act'ice

Act'ice, co-porté par l'association Possible et l'incubateur d'innovation sociale Ronalpia, propose à la fois des programmes d'accompagnement pour permettre à des porteurs de projet de faire émerger, structurer et consolider de nouvelles solutions d'inclusion à destination du public justice, et un laboratoire de R&D sociale. Il constitue ainsi un cadre de rencontre et de coopération entre institutions, structures de la société civile et entrepreneurs sociaux, également nourri par un travail d'exploration systémique des relations entre les différents acteurs œuvrant à l'intérieur ou aux marges du système carcé-

ral. Act'ice permet d'expérimenter de nouvelles démarches de coopération entre les institutions judiciaires et des entrepreneurs sociaux, en vue notamment de faire émerger des projets adaptés aux besoins des PPSMJ. Ces coopérations sont en train de se structurer à l'intérieur d'un laboratoire, dans lequel les parties-prenantes (premiers concernés que sont les PPSMJ, les acteurs judiciaires, les représentants des institutions, les porteurs de projet et chercheurs) pourront partager leurs réflexions et faire émerger des initiatives pour consolider l'inclusion des personnes placées sous main de justice.

# d é f i



RETOUR D'EXPÉRIENCE

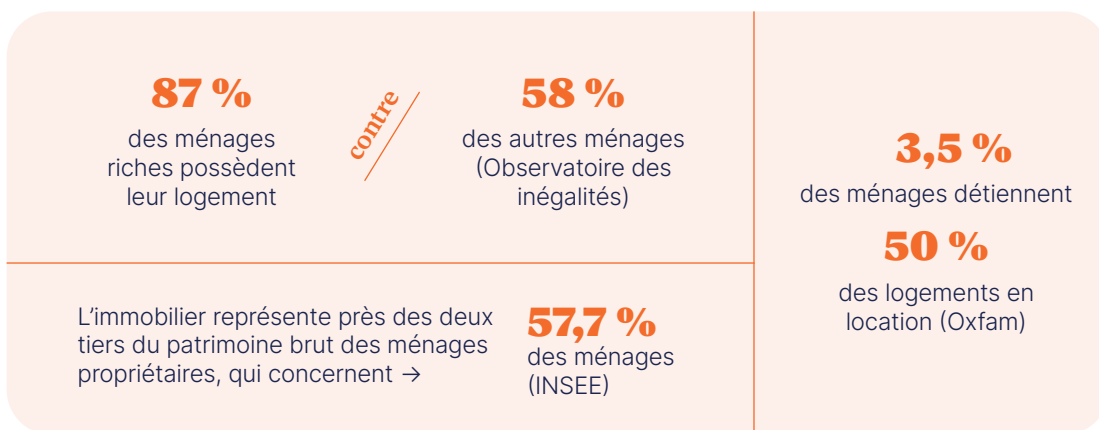
## D'une crise « du » logement vers une crise « par » le logement

*De 2015 à 2021, Ellyx a développé une solution de cologement, Cologe, permettant d'être à la fois co-proprétaire et co-habitant de sa résidence principale. Même si elle n'a pu être concrétisée malgré les soutiens professionnels et institutionnels, il demeure de cette expérience une source d'apprentissages et un éclairage sur la manière d'aborder autrement les enjeux du logement.*

Les réponses à la crise du logement sont souvent circonscrites au logement en lui-même : soit ce dernier est peu accessible, et il faut en construire ou y remédier ; soit il existe mais il est précaire ou mal adapté, alors il faut l'améliorer. Dans les deux cas, les constats mènent à des réponses entendues qui peuvent se résumer à fournir un « toit » et agir pour la qualité de l'habitat. Ces deux orientations constituent, de longue date, le cœur de la politique du logement en France. Bien que nécessaires, ces approches sectorielles et techniques tendent à figer la compréhension des enjeux alors que le logement s'inscrit dans un système plus large, à la fois économique, social et environnemental.

### Une dynamique qui dépasse les seuls enjeux de l'habitat

L'approche opérée par Ellyx en 2015 a pris le contrepied de cette logique en analysant, plutôt que le logement lui-même, comment nos modes d'habiter conduisent à de nouvelles configurations sociales et économiques ainsi qu'à des tensions. Au-delà d'une crise « du » logement, c'est aussi une crise « par » le logement qui s'accomplit. Premier poste de dépense des Français, le logement n'est pas un produit comme un autre. Si se loger est un besoin fondamental pour tous, c'est aussi un bien d'investissement. Par la valeur patrimoniale qu'il confère, le logement porte en lui un moteur puissant du développement des inégalités, avec, d'un côté, les détenteurs de biens immobiliers qui accumulent des richesses et deviennent plus facilement multipropriétaires ; de l'autre, un accès à la propriété qui se complexifie, excluant durablement une partie des ménages. La capacité à pouvoir acheter son logement et à disposer de ce patrimoine constitue un « amortisseur de pauvreté ». C'est aussi souvent le premier marqueur d'une forme de réussite sociale tout comme il conditionne largement l'accès aux études (que ce soit en termes de financement ou de choix d'établissements), à la culture, à la mobilité.



### Cologe, une réponse plurielle aux enjeux du logement

La propriété privée reste une aspiration profonde des Français qu'il faut prendre en compte. Pour autant, sa promotion entre en forte dissonance avec les nouveaux impératifs écologiques, et notamment la limitation de l'étalement urbain. De même, la représentation dominante s'avère peu adaptée face aux nouvelles réalités sociales comme la croissance rapide des familles monoparentales, la hausse des ménages d'une personne ou encore la distance intergénérationnelle. Ces évolutions sociologiques posent de nouveaux défis en termes d'adéquation de l'espace habité au regard de la composition mouvante du ménage. De même, l'atomisation des liens sociaux transformant l'habitat en un lieu d'isolement, voire d'invisibilité, ne peut plus être ignorée.

Cologe est apparu à la lumière de ces brèches. Le concept de cologement (ou propriété et résidence principale sont partagées) offrait une réponse radicale pour rendre la propriété accessible à des personnes qui ne pouvaient y accéder seules, par la mutualisation des capacités de financement des futurs acquéreurs. Cologe présentait un ensemble de bénéfices pour les personnes et la société : il défendait une vision écologique (partager l'habitat existant plutôt que de l'étendre) ; socialement vertueuse en favorisant une logique de patrimonialisation pour les mé-

nages à revenus modestes ou en situation de vulnérabilité ; en phase avec les évolutions sociétales, puisqu'il partait d'usages en hausse comme la colocation, notamment chez les jeunes actifs, les retraités ou encore les familles solo. En conciliant propriété et partage d'usage à l'échelle du logement, Cologe cherchait à rendre l'accès à la propriété possible au plus grand nombre tout en contribuant, par le fait de vivre ensemble, à concevoir de nouvelles formes d'entraide (gestion des enfants, des devoirs, logistique quotidienne...)

Cologe fut pensé pour incarner l'un des leviers d'un nouveau Commun. Pour réaliser cette utopie pragmatique, il fallait à la fois faire évoluer les mentalités vers une culture de l'habitat partagé et adapter le cadre légal, notamment en revisitant les règles d'accès au crédit et en remettant en cause le principe d'indivisibilité du droit de propriété, tel qu'il est traditionnellement défini. Cologe n'a pas vu le jour, car elle impliquant un changement législatif qui n'a pas voulu être mis en place par les autorités, mais son « non-accomplissement » est instructif. Il montre que la transformation nécessaire de nos modes de vie ne peut se contenter d'une volonté entrepreneuriale, aussi honnête et ambitieuse soit elle. Cela passe par une remise en question des évidences et une persévérance collective.

INTERVIEW

**Martin Dassieu**

→ Directeur Développement et Innovation, Association nationale des Compagnons Bâisseurs  
→ Ancien responsable du projet Cologe développé par Ellyx



### **Ellyx → Quand on parle du problème du logement, on parle de quoi au juste ?**

**Martin Dassieu** → C'est en effet une vaste question. Si je me réfère à la Fondation pour le Logement, le problème du logement, c'est avant tout le mal-logement, c'est-à-dire à la fois le sans-abrisme, l'absence de logement et l'hébergement d'urgence, les mauvaises conditions de logement, et donc la manière dont on améliore le parc de logements. Si on élargit la focale, il y a la cherté du logement qui est aussi à prendre en compte, et qui est relativement indépendante de la qualité du bâti en tant que tel. Ce sont à la fois les coûts pour accéder au logement (achat) ou tout simplement la possibilité d'y résider à long terme, dans un contexte où les Français consacrent environ 33% de leur budget pour se loger, et même bien plus selon les territoires.

### **Quel regard peut-on porter sur la manière dont le problème de logement a été traité traditionnellement ?**

**M.D.** → On a eu depuis l'après-guerre deux réponses des politiques publiques. D'abord, un volet universaliste, qui fait que pas moins de 70 % des Français peuvent prétendre au parc social. De même avec les aides à la rénovation thermique : Ma prime Renov est un dispositif très large qui ne concerne pas uniquement des ménages très modestes. On retrouve cette logique universaliste dans

les actions en faveur de la mixité sociale et l'obligation de construction d'un pourcentage minimal de logements sociaux par la Loi SRU, au nom d'une vision française de promotion d'une certaine harmonie territoriale. Ensuite un volet, très solidaire, avec notamment la question de la mise à l'abri d'urgence des personnes sans logement. Ce qui est frappant ici, c'est la manière dont surgissent de nouveaux problèmes sociaux. Par exemple, la question de la précarité énergétique est devenue un « sujet » au milieu des années 2000. C'est désormais jugé intolérable de ne pas pouvoir se chauffer convenablement.

### **Ces deux approches sont-elles encore opérantes pour penser les « problèmes » du logement ?**

**M.D.** → Une « politique » de logement part du principe que se loger est un produit de première nécessité et que le marché ne peut pas répondre harmonieusement aux besoins sociaux. Et donc qu'il faut que l'État l'administre, par de la réglementation en termes de prix des loyers ou par de la réglementation en termes de qualité. On voit aujourd'hui combien cette vision politique est en train de s'affaïsser pour laisser place à la seule logique de l'offre, qui repose sur la supposition que le Marché va pouvoir répondre à la demande. On en arrive ainsi à l'idée qu'il faut construire plus de logements et, par ce seul choc, que cela permettra à la fois de loger tout le monde et pour moins cher.

**On comprend aussi les impératifs économiques qui poussent vers cette logique d'offre. En quoi cela constitue-t-il une limite ou un frein ?**

**M.D.** → Après-guerre, il fallait (re)construire car les logements avaient été détruits, et parce que c'était le babyboom. Aujourd'hui, le problème ce n'est plus tant le poids de la population. On n'a pas plus de gens à loger, c'est juste qu'avec le vieillissement et l'augmentation de la monoparentalité, les cellules familiales sont beaucoup plus petites. À Paris, on en est à 1,2 personnes par logement alors que le typologie des appartements est restée la même, à savoir des T3 et des T4, conçus pour un couple avec deux enfants.

Autre réalité : le « stock » de logements est déjà construit et ce que l'on est en capacité de mettre en chantier chaque année ne correspond même pas à 1% du parc de logements existants. Il faut vivre avec notre bâti. Il faut le monter en gamme, développer sa qualité, mais dans tous les cas, partir de celui-ci. Or, c'est ici qu'on se heurte à une vision culturelle.

**Avons-nous les ressources pour agir en ce sens ?**

**M.D.** → Dans tous les cas, la réponse n'est pas d'abord technique, mais sociale. Il faut

réformer cette culture de l'habiter voire réapprendre certaines pratiques. Nous allons devoir vivre dans des logements plus chauds l'été, et plus froids le reste du temps et dépasser la norme sociale qui pose que l'on doit vivre dans des maisons à 19°. Un peu comme nos aînés au XIXème siècle qui vivaient dans des habitations à 14° et qui avaient des édre-dons et portaient des bonnets de nuit. Et ça, ce ne sont pas les acteurs classiques du logement qui peuvent et savent y répondre.

Du côté des Compagnons Bâisseurs, nous sommes nés d'une idée et d'une initiative, celle d'associer les habitants à l'acte de rénover voire à l'acte de construire. Je considère aujourd'hui que ces points d'appui sont toujours présents : on est le pays où l'on bricole le plus, on a des magasins de bricolage qui sont au premier rang européen... L'acte de rénover ne peut pas se faire sans les habitants, il va falloir développer l'encapacitation des habitants face aux aléas climatiques, pour qu'ils s'auto-sécurisent et sans devoir payer des aménagements techniques qu'ils ne peuvent s'offrir. Nous faisons d'ailleurs du transfert d'innovation depuis les Outre-Mer, c'est un réservoir incroyable de solutions innovantes particulièrement en avance sur l'adaptation des pratiques sociales, justement parce que l'impératif économique ne permet pas de s'offrir des solutions techniques. ■

# d é f i

REGARDS CROISÉS

## L'entreprise engagée, un égarement démocratique ?



L'entreprise contemporaine se revendique engagée : pour la planète, pour ses salariés, pour la société. Elle multiplie les démarches RSE, les labels, les politiques de qualité de vie au travail. Mais dans le même temps, la question du partage du pouvoir reste largement absente. Comme si l'enjeu n'était pas démocratique, mais comportemental : motiver, mobiliser, fidéliser. Pourtant, le mot engagement lui-même mérite de s'arrêter sur son sens. À l'origine, il désigne l'action de s'engager à faire quelque chose, par contrat ou oralement, ou encore un engagement militaire. Ce n'est que récemment qu'il a pris un sens vertueux, presque moralisateur, comme si l'entreprise pouvait, par sa seule volonté, incarner une forme d'éthique collective. Or, démocratiser n'est pas s'engager : démocratiser, c'est rendre accessible à tous, afficher des principes démocratiques, redistribuer le pouvoir. La responsabilité sociale des entreprises, aussi louable soit-elle, relève d'une autre logique.

Ce cadrage produit un effet non neutre : il individualise ce qui relève du collectif. En effet, l'engagement mobilise les individus là où la démocratie redistribue le pouvoir. Ce paradoxe est d'autant plus frappant que l'en-

treprise structure nos vies : elle organise le travail, les revenus, les trajectoires sociales et le temps que nous y consacrons. Pourtant, elle demeure une enclave privée dans une société démocratique, où le pouvoir reste indexé à la détention du capital. Là où la démocratie politique a aboli le suffrage censitaire, l'entreprise en demeure l'un des derniers bastions.

Certaines formes et statuts (notamment issues des structures de l'économie sociale et solidaire, comme les scop ou les associations) cherchent à dépasser cette limite. Mais l'expérience montre que le statut ne suffit pas. La reproduction des élites, la faible participation et la concentration du pouvoir persistent. Alors faut-il abandonner l'engagement des salariés pour se consacrer à la démocratisation de l'entreprise ?

Pour éclairer ces questions, nous nous sommes intéressés à deux approches complémentaires avec Timothée Duverger, qui met l'accent sur les leviers de transformation institutionnelle (propriété, gouvernance, souveraineté) ; et Isabelle Ferreras, qui propose une refondation démocratique de l'entreprise à partir notamment du concept de bicamérisme économique.



INTERVIEW

**Timothée  
Duverger**

→ Maître de conférences  
associé à Sciences Po  
Bordeaux

→ Chercheur associé au  
centre Émile Durkheim



**Ellyx** → Nous vivons dans des sociétés démocratiques où le principe « une personne = une voix » est acquis. Or, dans l'entreprise, le pouvoir reste proportionnel à la détention du capital. Quelle lecture avez-vous du modèle français de l'entreprise ?

**Timothée Duverger** → C'est un débat ancien, qui remonte au XIX<sup>ème</sup> siècle, porté à la fois par des courants socialistes et chrétiens avec l'idée de « faire descendre la République dans l'atelier ». En France, à la différence du monde anglophone, cette question a été largement marginalisée en raison d'une culture de l'État très centralisé. La démocratie dans l'entreprise est restée confinée à des espaces spécifiques comme les coopératives de travailleurs, sans être généralisée.

**Pourquoi cette question n'a-t-elle jamais vraiment émergé dans le débat public ?**

**T.D.** → Il y a eu plusieurs moments où cela aurait pu basculer, notamment après les deux guerres mondiales. Mais à chaque fois, les projets de cogestion ont été combattus, à la fois par le patronat et par une partie du mouvement syndical. C'est le cas avec la loi de 1917 sur les SAPO (les sociétés anonymes

à participation ouvrière où co-existent des actions de capital et des actions de travail) qui n'a eu que peu de débouchés.

Et plus encore avec le rapport Sudreau de 1975 qui a été enterré. Les uns n'ont pas d'intérêt à partager le pouvoir et les autres sont enfermés dans une tradition contestataire. Les syndicats ont longtemps été pris dans une contradiction : s'ils participent à la gestion et s'ils deviennent décideurs, peuvent-ils encore contester le patronat ? Le résultat de cet héritage culturel politique et de ces mouvements de contestation est que la France n'a pas pris le virage de la codétermination comme d'autres pays comme l'Allemagne dans les années 1970. On est resté dans un modèle où la participation est surtout consultative.

**Comment reliez-vous cela à la crise démocratique actuelle ? Selon vous, pourquoi acceptons-nous une organisation aussi peu démocratique dans nos sociétés démocratiques ?**

**T.D.** → Il y a un lien avec les transformations de l'action publique. L'État s'est affaibli sous l'effet de la décentralisation, de l'europanisation et des privatisations. →

On est passé du gouvernement de la société à sa gouvernance, avec une multiplication des acteurs et une dilution des responsabilités. Cela crée un sentiment d'opacité et d'impuissance, qui alimente la crise démocratique.

Dans ce contexte, les entreprises ont été davantage responsabilisées, par exemple à travers la RSE. Mais il y a un angle mort dans ces logiques d'entreprises engagées ou de responsabilité : la gouvernance démocratique. Même la loi PACTE, qui introduit la raison d'être et la société à mission, ne pose pas la question clé du partage du pouvoir. Les enjeux stratégiques restent aux mains des actionnaires.

### Les modèles de l'ESS offrent-ils une alternative crédible ?

**T.D.** → Ils offrent des cadres intéressants, parce que la gouvernance démocratique est inscrite dans les statuts. Mais il faut rester prudent : il existe une grande diversité de pratiques. Les SCOP sont un cas particulier, où les travailleurs détiennent réellement le pouvoir. Mais ailleurs, la démocratie repose souvent sur les usagers. Le statut ne garantit pas tout, mais il donne des droits. C'est un préalable nécessaire mais non suffisant.

### Quelles pistes concrètes pour avancer ?

**T.D.** → Il existe plusieurs leviers. D'abord, le transfert de propriété, par exemple via l'actionariat salarié à large base. Des pays comme la Slovénie ou le Danemark ont avancé sur ces questions en dupliquant et adaptant des modèles américains. Ensuite, la codétermination, qui permet d'introduire un véritable contre-pouvoir dans la gouvernance. On peut aussi renforcer les outils existants tels que le renforcement des coopératives et des sociétés commerciales de l'ESS ou le développement d'un fonds de conversion qui ferait effet levier pour les transmissions d'entreprises.

### Dans quels termes proposez-vous d'aborder la question de la démocratisation de l'entreprise ?

**T.D.** → Cela dépend des interlocuteurs, mais il y a plusieurs angles. Le lien entre crise du travail et crise démocratique, avec ses effets en termes d'abstention ou de votes extrêmes. La question de la transmission des entreprises, notamment les PME, avec des enjeux d'emploi et de souveraineté. Et aussi un argument de performance : les entreprises détenues par les salariés montrent souvent de bons résultats (taux de survie, productivité). Ces différents registres permettent de rouvrir le débat.

## POUR ALLER PLUS LOIN



→ *Une autre entreprise est possible*, **Timothée Duverger, Christophe Sente**, Ed. Le bord de l'Eau

→ *Le manifeste travail - démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, **Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique Méda**, Ed. du Seuil



**Isabelle Ferreras**

→ Maître de recherche du Fonds national de la recherche scientifique (FNRS) à UCLouvain



**Ellyx** → Vous décrivez une tension entre capitalisme et démocratie : l'un donne le pouvoir aux propriétaires du capital, l'autre repose sur l'égalité des citoyens. De quoi parle-t-on réellement quand on parle de démocratie en entreprise ?

**Isabelle Ferreras** → Il est important de clarifier la situation historique dans laquelle nos sociétés démocratiques se trouvent. Nous vivons aujourd'hui dans ce que l'on peut appeler des démocraties capitalistes : des sociétés qui poursuivent un idéal démocratique dans le champ politique, tout en étant structurées par le capitalisme dans le champ économique. D'un côté, nous sommes régis par un principe d'égalité entre citoyens ; de l'autre, par un principe de pouvoir fondé sur la propriété du capital. Ce ne sont pas deux modes d'organisation qui coexistent paisiblement : il s'agit d'une contradiction fondamentale entre deux régimes de gouvernement.

→ Un régime démocratique, fondé sur l'égalité en droits (gouverne le champ politique)

→ Un régime capitaliste, fondé sur un pouvoir proportionnel à l'apport en capital (gouverne le champ économique)

**En quoi cette contradiction se joue-t-elle concrètement dans l'entreprise ?**

**I.F.** → L'entreprise est une entité politique qui ne se reconnaît pas comme telle. Elle est gouvernée exclusivement par les apporteurs en capital, c'est-à-dire les actionnaires. Mais il existe une autre partie constituante de l'entreprise, largement invisibilisée : les investis-

seurs en travail. Ce sont toutes celles et ceux qui contribuent à l'entreprise par leur travail et sont gouvernés par ses décisions, pas simplement impactés ; ce sont les salariés, mais également les sous-traitants, travailleurs indépendants sous différentes conditions d'emploi, et parfois même les usagers. On justifie souvent le pouvoir des apporteurs en capital par le risque qu'ils prennent. Mais qu'en est-il du risque pris par les investisseurs en travail ? Ils engagent bien plus que leur revenu, leur santé, leur identité, leurs compétences. C'est un risque existentiel, qui n'est jamais reconnu.

**Vous montrez que le travail est une expérience profondément politique. Pourquoi ?**

**I.F.** → Parce que les travailleurs vivent quotidiennement cette contradiction. Dans leur vie de citoyens, ils sont égaux en droits. Mais dès qu'ils entrent dans l'entreprise, ils perdent toute capacité à peser sur les décisions qui les concernent. Il faut dépasser la vision du travail comme simple moyen de subsistance. Le travail comporte une épaisseur expressive et politique. Dans le livre *Critique politique du travail*, tiré de ma thèse de doctorat, j'ai proposé d'en distinguer plusieurs dimensions :

→ Une dimension expressive : se sentir utile, reconnu, autonome ;

→ Une tension liée à l'économie de service : le client fait irruption dans l'espace public du travail où il est érigé en figure souveraine, tandis que le travailleur attend une reconnaissance d'égal en dignité et en droit ;

→ Une mobilisation constante de conceptions sur la justice : ce qui est juste ou non dans l'organisation du travail, dans les efforts, les arrangements organisationnels, les rétributions etc.

Ces questions dépassent toujours les intérêts individuels : elles relèvent d'un positionnement sur un intérêt commun à l'échelle de l'entreprise.

### **Peut-on faire un lien entre la crise démocratique et les discours d'engagement dans l'entreprise ?**

**I.F.** → Oui, et ce lien est ambivalent. Les entreprises ont bien compris que les aspirations démocratiques au travail pouvaient devenir un levier d'efficacité au travers de logiques de participation, d'expression des salariés, tout ce qui appartient au mouvement des « entreprises libérées ». Mais cela reste de la participation, pas de la démocratie : il n'est pas question de partager le pouvoir. Ici, on ouvre des espaces de décision sur l'organisation du travail, mais jamais sur les choix stratégiques. Le pouvoir réel reste concentré dans les mains des apporteurs en capital. Cette ouverture est donc inoffensive tant qu'elle ne touche pas à la finalité de l'entreprise. Et cela peut produire des effets délétères : plus les salariés s'impliquent sans avoir de pouvoir réel, plus le sentiment de trahison est fort. Cela peut même avoir des conséquences en termes de santé mentale. Par ailleurs, des travaux scientifiques issus de données françaises montrent que plus les individus sont en situation d'hétéronomie au travail (s'investissent sans disposer de marge de manœuvre), plus ils ont tendance à s'abstenir ou à voter pour des options radi-

cales. À ce sujet, voir la publication de l'IRES *Le bras long du travail*<sup>1</sup>.

### **Comment sortir de cette contradiction ?**

**I.F.** → Deux trajectoires sont possibles :

→ Faire advenir un régime de gouvernement capitaliste dans le champ politique, c'est-à-dire au travers d'un despotisme du capital

→ Amener le champ économique dans le giron du projet démocratique, et approfondir dans le champ politique les formes de démocratie renouvelées.

La première voie est celle prise par les Etats-Unis. L'arrivée de Donald Trump nous permet de prendre conscience qu'il dirige le pays comme un C.E.O. La seconde voie est plus exigeante car elle rompt avec le récit libéral classique de la partition des champs politiques (organisé par la démocratie) et économique (par le capitalisme), mais elle s'appuie sur une tradition d'idéal démocratique présente depuis les débuts du capitalisme : celle des luttes sociales et du droit du travail. Il existe une intuition démocratique très forte chez les travailleurs : qui décide ? Pour qui ? Comment sont partagés les profits ? Qu'il faut voir comme le témoin de la présence du projet démocratique de l'égalité politique dans le champ économique.

### **Comment démocratiser concrètement l'entreprise ?**

**I.F.** → On peut s'inspirer très logiquement de l'histoire de la démocratie, et celle du bicamérisme qui a permis de faire émerger le principe du consentement des gouvernés à côté du pouvoir des propriétaires. En Angle-

<sup>1</sup> Coutrot, Thomas, *Conditions de travail et comportements électoraux*, IRES, N°01.2024

terre, par exemple, le pouvoir s'est structuré autour de deux chambres : la Chambre des Lords, représentant les propriétaires, et la Chambre des Commons, représentant les autres acteurs constituant la société. Dans l'entreprise, nous en sommes encore à un système monocaméral où seuls les propriétaires (les actionnaires) sont titulaires des droits politiques et donc gouvernent. Je propose un bicamérisme économique permettant de soumettre les décisions à une double majorité, celle des apporteurs en capital (le conseil d'administration actuel) et celle des investisseurs en travail (de fait, en France, le conseil social et économique (CSE) actuel). Ici, on ne parle plus de simple participation, mais d'une véritable constitution démocratique pour l'entreprise. La question est celle, classique, du *demos* : qui a le droit de peser sur les décisions qui gouvernent sa vie en retour ?

### **Si l'on revient à la question de la contradiction fondamentale entre capitalisme et démocratie, qu'est-ce que cela change dans la manière de poser le problème ?**

**I.F.** → La démocratie est à genoux aujourd'hui, et pour la sauver, il est crucial d'engager deux chantiers. D'une part, le renouvellement des formes démocratiques dans le champ politique, au travers du tirage au sort ou de conventions citoyennes par exemple. D'autre part, dans le champ économique, cet enjeu de démocratisation de l'entreprise qui doit nous permettre non seulement de renforcer *in fine* la démocratie dans le champ politique mais également de faire face à la crise environnementale. Car la structure actuelle de l'entreprise repose sur une rationalité extractiviste. Elle traite les ressources naturelles et humaines comme exploitables et renouvelables à l'infini. Sortir de cette logique suppose de transformer les règles de l'entreprise. ■

### **Espagne | Expérimenter la démocratie économique**

Dans un rapport récent coordonné par Isabelle Ferreras pour le gouvernement espagnol, une piste concrète est explorée : indexer les soutiens publics via un système de bonus/malus au niveau de démocratie interne des entreprises.

Le dispositif propose :

- une échelle progressive de démocratisation (en 6 niveaux)
- des incitations différenciées (fiscalité, accès aux marchés publics, aides à l'emploi)
- un objectif : faire avancer la démocratisation interne de chaque entreprise et ainsi, faire des entreprises des alliées du projet démocratique

### **OUVERTURE**

Derrière la question de la démocratie en entreprise se joue un enjeu plus large : celui de savoir si nos sociétés peuvent rester démocratiques alors que leur cœur économique ne l'est pas. Reproblématiser, ici, c'est déplacer la focale en interrogeant les conditions de son inscription dans le projet démocratique. Car une démocratie qui s'arrête aux portes de l'entreprise pourrait bien, à terme, s'y dissoudre.

# d é f i

## CAS D'ÉTUDE

### Positionner les services autour des personnes :

#### Coopérer autrement par la re-problématisation

Casa Legal est la première Association sans but lucratif en Belgique qui réunit avocats et professionnels du social pour accompagner ensemble des personnes en situation de crise, pour lesquelles l'imbrication de difficultés juridiques et administratives et sociales constitue un frein majeur à l'accès effectif aux droits.

ReSanté-Vous est entreprise sociale qui agit pour que les personnes âgées puissent se sentir autonomes et s'engager dans des activités porteuses de sens pour elles, quel que soit leur état de santé. Leur méthode part des aspirations et des besoins de la personne, faisant du thérapeute un accompagnateur et médiateur de ses choix.

Chez Casa Legal comme chez ReSanté-Vous, l'action ne naît pas tant des services pré-formatés que des personnes elles-mêmes. Les enjeux ne sont pas définis pour elles, mais avec elles, à partir de leurs réalités et de leurs attentes.

#### 1. Casa Legal et ReSanté-Vous : déplacer la lecture du problème à partir des situations vécues

Les expériences de Casa Legal et de ReSanté-Vous montrent que centrer l'accompagnement sur les situations vécues par les personnes, plutôt que sur des services prédéfinis, permet de repenser favorablement les pratiques d'intervention.

Bien que relevant de champs différents (l'accès aux droits pour Casa legal, la prévention et la santé pour ReSanté-Vous) ces deux organisations partagent une même logique fondatrice : créer des espaces où les personnes peuvent formuler leurs besoins sans avoir à les traduire immédiatement dans des catégories institutionnelles préexistantes.

Chez Casa legal, la porte d'entrée est juridique ou administrative. Mais la prise en charge se veut explicitement plus large. L'organisation a progressivement structuré un dispositif d'accueil en plusieurs niveaux. Une première ligne (composée notamment d'une *office manager* formée à l'écoute des situations complexes et d'une assistante sociale) accueille les personnes et prend le temps de comprendre leur demande. Cet accueil peut conduire soit à une orientation vers d'autres professionnels lorsque la situation ne relève pas du périmètre de la structure, soit à un approfondissement de la situation au sein de l'équipe.

Ce premier temps d'écoute produit souvent un déplacement de la manière dont le problème est formulé. Ce qui apparaît d'abord comme un problème juridique peut se révéler être une situation beaucoup plus complexe. Les rendez-vous de deuxième ligne avec les avocates permettent alors d'explorer cette dimension plus globale.

Un cas typique concerne les femmes victimes de violences conjugales. La demande initiale porte souvent sur une question juridique : « Que dois-je faire ? », « Comment porter plainte ? », « Comment me séparer ? ». Mais en creusant la situation, l'équipe peut identifier rapidement d'autres enjeux : la question du logement, la situation administrative si la personne dépend du conjoint pour son titre de séjour, la protection des enfants, ou encore les besoins d'accompagnement psychologique. Le problème n'est alors plus uniquement celui d'une procédure juridique, mais celui d'une trajectoire de sortie de crise.

Dans d'autres situations, le décalage entre le problème formulé et la réalité vécue peut être encore plus marqué. Une personne peut ainsi se présenter en expliquant simplement qu'elle est « sans papiers et à la rue ». En prenant le temps d'explorer la situation, l'équipe peut découvrir que la personne a été victime de violences conjugales, de traite d'êtres humains ou d'exploitation économique. Dans ces cas-là, une approche strictement juridique centrée sur la régularisation administrative ne permettrait pas d'appréhender la situation dans toutes ses composantes.

L'un des principes importants de Casa legal est d'éviter aux personnes de devoir répéter sans cesse leur histoire à différents intervenants. Les informations circulent au sein de l'équipe, avec l'accord des bénéficiaires, ce qui permet de construire une compréhension partagée de la situation.

Chez ReSanté-Vous, un déplacement comparable s'opère dans le champ de la santé et du vieillissement. Les professionnels cherchent autant que possible à suspendre la lecture médicale préalable des situations. Lorsqu'une personne âgée est orientée vers eux, elle est souvent présentée à travers un « scan » rapide de ses pathologies ou incapacités : maladie d'Alzheimer, prothèse de hanche, perte d'autonomie, etc. L'équipe essaie au contraire de rencontrer la personne en étant la plus « vierge » possible de ces informations. L'objectif n'est pas d'ignorer les problèmes de santé, mais d'éviter qu'ils deviennent immédiatement la grille principale de lecture de la situation.

Le premier échange porte alors moins sur la maladie que sur la personne : son histoire, ses expériences de vie, ses centres d'intérêt, ses envies. Les professionnels cherchent à comprendre ce qui a compté dans la trajectoire de la personne et ce qui peut encore faire sens aujourd'hui. Cette exploration fait souvent émerger des potentiels inattendus. Une personne décrite comme très limitée physiquement peut par exemple avoir été professeur d'éducation physique, bénévole dans un club sportif ou très engagée dans des activités collectives. Également en situation de handicap, ces éléments peuvent devenir des points d'appui pour construire des activités qui auront du sens pour elle. L'hypothèse qui guide l'intervention est que l'on n'est au service de l'épanouissement des personnes qu'en considérant profondément leurs envies. Lorsque l'accompagnement s'appuie sur ces envies, il devient possible d'engager les personnes dans des activités qui auront aussi des effets positifs sur leur santé ou leur autonomie.

Chez ReSanté-Vous, cette posture relationnelle est également soutenue par des outils conçus pour faciliter la mise en lien.

L'un d'eux, par exemple, repose sur un jeu de cartes qui peut être utilisé au début de la rencontre : la personne accompagnée et le professionnel répondent aux mêmes questions sur leur parcours, leurs centres d'intérêt ou leurs expériences. Cette réciprocité vise à installer une relation moins asymétrique et à créer une forme d'intercompréhension avant d'entrer dans l'accompagnement proprement dit.

Dans les deux cas, considérer la personne accompagnée comme détentrice d'une partie de la solution amène les professionnels à un renversement de posture :

→ Ils ne partent plus d'une solution experte à appliquer à un problème prédéfini, mais d'un travail d'interprétation et de reformulation de la situation avec la personne elle-même.

→ Ils ne deviennent porteurs de solutions qu'à partir de leur capacité à écouter et à accompagner la formulation du problème par la personne elle-même.

→ Ils doivent, à minima suspendre, ou sinon transformer leurs cadres d'intervention habituels, pour considérer la relation et la considération mutuelle comme conditions de leur pratique professionnelle.

Ce travail peut être qualifié de re-problématisation, il consiste à déplacer la manière dont une situation est qualifiée, en passant d'une lecture institutionnelle préexistante (juridique, médicale, sociale) à une compréhension plus située et plus relationnelle de ce qui fait effectivement problème pour la personne. Pour Resanté-Vous il s'agit d'opérer une re-problématisation qui passe notamment par, ne plus définir la situation uniquement à partir des incapacités ou des pathologies, mais à partir des capacités, des envies et des relations possibles de la personne avec son environnement. Dans cette perspective, l'écoute constitue déjà un travail analytique et professionnel.

## 2. | Déplacer le point de départ du service à la personne : de la solution au problème

Les politiques de services aux personnes se sont historiquement construites par secteurs, métiers et dispositifs : santé, social, médico-social, accès aux droits, prévention. Cette structuration a permis des avancées majeures, notamment en matière de professionnalisation et de spécialisation des interventions.

Mais elle produit aujourd'hui un effet paradoxal, les services tendent à devenir le point de départ de la définition des problèmes, au détriment des situations vécues par les personnes. Ainsi les situations arrivent déjà pré-qualifiées : problème juridique, problème de santé, perte d'autonomie, isolement social, etc. Cette pré-qualification permet une orientation rapide dans les dispositifs existants, mais elle a aussi un effet structurant : elle définit implicitement ce qui est considéré comme le problème à traiter.

Dans ce cadre, la coopération est principalement pensée comme un enjeu d'articulation entre dispositifs existants : mieux orienter les publics, mieux coordonner les interventions, mieux partager l'information. Cette approche suppose implicitement que le problème soit déjà correctement formulé.

Or, dans la pratique, cette situation conduit à une fragmentation des lectures :

→ le problème est lu en termes de santé ou de soins par les professionnels du médical,  
→ en termes de droits, de procédures ou de contentieux par les juristes,  
→ en termes d'autonomie ou de prévention par les acteurs de santé publique,  
→ en termes de publics cibles et de catégories administratives par les institutions.

Cette pluralité de lectures n'est pas en soi problématique. Elle le devient lorsqu'elle reste implicite et qu'elle se traduit par une

juxtaposition d'interventions fondées sur des solutions prédéfinies, plutôt que par une compréhension partagée des situations.

Dans cette perspective, les difficultés de coopération observées dans les services aux personnes peuvent être interprétées comme le symptôme d'un problème plus profond : les acteurs ne travaillent pas toujours à partir de la même définition du problème.

Le travail réalisé dans des organisations comme Casa legal ou ReSanté-Vous consiste à réinterroger les qualifications initiales et le morcellement des solutions. Ils intègrent un travail de problématisation, qui se fait non seulement dans la relation à la personne accompagnée, mais auprès de tous les acteurs opérationnels et financeurs qui conditionnent la capacité à mettre en œuvre leur vision nouvelle.

### 3. | **L'incapacité à coopérer comme symptôme d'une mauvaise problématisation**

Dans ce contexte, les difficultés récurrentes de coopération observées dans les services aux personnes relèvent moins d'un manque de volonté des acteurs ou d'un déficit d'ingénierie partenariale que d'une absence de travail collectif de problématisation.

Les acteurs travaillent ensemble sur des solutions (parcours, dispositifs, actions) sans avoir réellement partagé ce qui fait problème, pour qui, à quel moment, et selon quelles visions. Il en résulte des logiques de collaboration plus que de véritables logiques de coopération.

Chacun continue d'agir à partir de ses propres cadres institutionnels, outils professionnels et indicateurs de performance, tout en s'inscrivant dans un cadre partenarial. Le passage à une logique de coopération sup-

pose pourtant autre chose : partager, au-delà du « travail ensemble », une vision commune des enjeux.

Autrement dit, coopérer ne consiste pas simplement à articuler des solutions existantes. Coopérer, c'est faire œuvre commune autour d'un problème partagé.

L'expérience de ReSanté-Vous montre par ailleurs que ce travail de redéfinition du problème est souvent difficile à rendre visible pour les partenaires. Lorsque l'organisation présente ses démarches de prévention fondées sur l'expression des personnes et une approche globale de la santé, certains acteurs ont tendance à répondre : « nous faisons déjà la même chose ». Pourtant, derrière l'usage de termes similaires (écoute, participation, bien-être...) les pratiques peuvent être très différentes.

Cette difficulté à rendre audible un changement de paradigme tient en partie au fait que ces approches reposent moins sur des dispositifs visibles ou des outils techniques que sur des transformations plus profondes des manières de regarder les situations et de travailler avec les personnes. À l'inverse, la création d'outils peut parfois produire un effet paradoxal : en offrant un support tangible à l'action, elle donne l'impression d'une innovation tout en laissant intacte la manière dont les situations sont interprétées. L'attention se déplace alors vers l'appropriation de l'outil lui-même plutôt que vers le travail plus exigeant de redéfinition des problèmes.

Or, les controverses structurantes (entre responsabilisation individuelle et déterminants sociaux, entre prévention et soin, entre logique institutionnelle et proximité relationnelle) demeurent souvent implicites. Elles sont rarement mises en discussion, car il est souvent plus simple de construire un consensus opérationnel permettant de travailler ensemble que d'ouvrir des controverses politiques sur la manière de définir les problèmes.

#### 4. | **Les « tiers-lieux » de services aux personnes comme espaces de re-problématisation**

Dans ce contexte, certaines initiatives peuvent être comprises comme des espaces de re-problématisation des enjeux de services aux personnes.

Avant même de coordonner des solutions, ces lieux permettent :

- de mettre en débat les différentes lectures du problème,
- d'explicitier les controverses,
- et de reconstruire une compréhension plus systémique et partagée des situations vécues.

Chez Casa legal, l'interdisciplinarité transforme par exemple profondément la posture des professionnels. Les avocats ne travaillent plus uniquement dans une logique de relation bilatérale avec un client, mais dans une dynamique collective. Les situations sont discutées en équipe, les professionnels peuvent s'épauler lorsqu'un dossier devient trop lourd ou trop complexe, et les décisions sont davantage co-construites avec les bénéficiaires.

Chez ReSanté-Vous, cette transformation passe également par un travail explicite sur les pratiques professionnelles. L'organisation a récemment engagé un travail de formalisation de son approche à travers un référentiel interne et une « mallette » de compétences et d'outils. Les nouveaux professionnels suivent par exemple un parcours d'intégration incluant des temps de formation et des travaux d'expérimentation sur le terrain, qu'ils présentent ensuite devant leurs pairs. Ce dispositif cherche à rendre explicite une manière de travailler qui était longtemps restée implicite : se mettre en relation autrement

avec les personnes, dépasser les rôles professionnels traditionnels et construire des réponses avec elles.

Dans ces démarches, les transformations passent souvent par des actions significatives : permettre à une personne qui ne sortait plus de sa chambre de rejouer du piano, valoriser une initiative d'un professionnel qui a pris le temps de construire une activité à partir d'un centre d'intérêt, ou encore rendre visibles ces expériences dans les rapports d'activité pour inspirer d'autres pratiques. Ces micro-transformations contribuent progressivement à faire évoluer les normes professionnelles et les représentations du vieillissement ou de la vulnérabilité.

Cette organisation produit un double effet. Elle modifie la manière dont les professionnels définissent leur rôle (l'avocat n'est plus seulement celui qui « sait » et qui décide) mais elle transforme aussi la relation avec les personnes accompagnées. Les bénéficiaires sont davantage impliqués dans les choix qui les concernent, ce qui contribue à faire évoluer la relation d'autorité traditionnelle vers une relation plus horizontale.

Dans cette perspective, positionner les services autour de la personne ne relève pas uniquement d'un principe éthique ou politique. Il constitue également un levier stratégique pour :

- restaurer des conditions de coopération réelle entre acteurs,
- renouveler les cadres de l'action publique en matière de services aux personnes,
- et ouvrir la voie à des formes d'innovation sociale plus structurantes.

Ces innovations ne reposent pas principalement sur l'invention de nouveaux dispositifs. Elles reposent d'abord sur une transformation plus profonde : la manière dont les problèmes collectifs sont définis, partagés et travaillés. ■

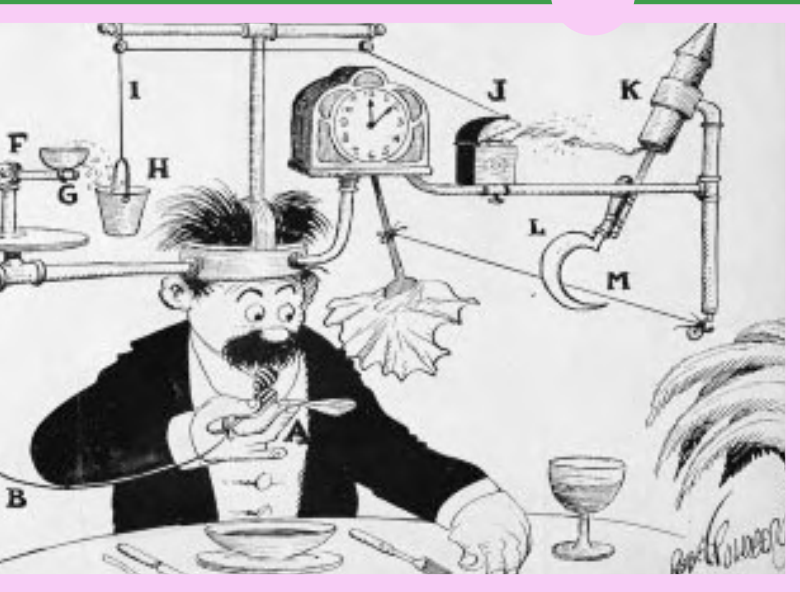


*IDÉES*



*LARGES*

---



# DONNER DES PERSPECTIVES POLITIQUES À L'ENGAGEMENT DES JEUNES DANS LA SOCIÉTÉ



→ **Nadia Bellaoui**,  
Présidente de l'Agence  
du Service Civique

**De nombreux dispositifs existent ou se créent pour permettre aux jeunes de s'engager, comme le SNU ou le retour du service militaire. Quel est votre regard sur cet écosystème et quelle est la place du Service Civique ?**

**Nadia Bellaoui** → En tant qu'observatrice de longue date de ces politiques d'engagement, je constate qu'elles sont traversées par une tension entre ce qu'elles ont vocation à apporter aux jeunes et ce qu'on attend de la contribution des jeunes à la société. Ce double objectif recherché peut expliquer à la fois leur réussite, à l'instar du Service Civique, et leur caractère décevant.

Le Service Civique se crée en 2010 autour d'un agenda très politique, comme une réponse transpartisane aux émeutes urbaines de 2005. L'objectif qui fédère est alors de renouer le lien entre les jeunes et les institutions publiques, à travers une mission longue, intensive, immersive dans des services publics ou des associations. 16 ans plus tard, l'essentiel du soutien politique en faveur du Service Civique tient à ce qu'il apporte aux parcours d'éducation et aux trajectoires des jeunes en matière d'emploi. En réalité, c'est l'équilibre trouvé entre ces deux objectifs qui a fait la réussite du Service Civique : également « utile aux jeunes » et « utile aux organismes d'intérêt général » dans une relation gagnant-gagnant, encore sous-estimée.

Peu d'observateurs s'attardent, en effet, sur ce que l'engagement des jeunes apporte à notre modèle politique et social. Pourtant, historiquement, l'État social français s'est certes construit par l'impôt et le déploiement de services publics mais il s'est également appuyé sur les solidarités collectives et la capacité des citoyens à s'organiser pour apporter par eux-mêmes des solutions à leurs problèmes. L'engagement dans notre pays est très fort et en particulier parmi les jeunes générations mais on peine à lui reconnaître une place majeure dans la réponse sociale. Sur ce terrain, le Service Civique se distingue par la durée et l'intensité de l'engagement, qui permet aux jeunes d'avoir un impact réel sur les organisations qui les accueillent. A leur contact, on réalise vite qu'ils ne sont pas seulement les bénéficiaires d'une « politique de jeunesse » mais bien des acteurs de l'intérêt général.

**Est-ce que vous observez un écart entre les besoins de la société et la capacité réelle à mobiliser des jeunes ? Le modèle du volontariat suffit-il ?**

**N.B.** → S'il y a bien une chose qui se porte bien en France, c'est l'engagement bénévole des jeunes. Les dernières enquêtes attestent que 28 % des 15-30 ans se sont engagés une fois par mois dans les 12 derniers mois (contre 21 % pour l'ensemble de la



population), et ce phénomène est en croissance depuis plusieurs années. C'est peut-être la bonne nouvelle dans ce moment difficile pour la démocratie. La difficulté, c'est que cet engagement ne produit pas une intention globale, une conception du rôle de l'engagement dans la réponse aux problèmes sociaux.

Lors d'un débat récemment organisé par le Haut-commissariat au plan sur la place du Service Civique et du Service National pour répondre aux besoins sociétaux, le Général Lecointre, ancien Chef d'Etat Major de l'Ar-

mée, a fait valoir que l'engagement devait trouver sa place dans les services publics eux-mêmes. Je partage cette position. Dans les hôpitaux, dans les tribunaux, accordons une vraie place, aux côtés des agents et fonctionnaires, à des volontaires ou des bénévoles. Cela contribuerait à renforcer leurs moyens d'actions, mais participerait également à humaniser les services publics. Y compris dans un contexte de crise des finances publiques, il est temps de poser ce débat : quelle place la puissance publique peut-elle laisser aux solidarités et à l'action collective, là où elle a la tentation de tout prendre en charge ?

*Cette approche peut également permettre une forme de ressourcement démocratique. Notre société éduquée a soif d'engagement. Elle ne peut plus se contenter de donner sa voix lors des échéances électorales.*

**Qu'est-ce que cela changerait de penser un parcours non pas comme un engagement individuel, mais comme une expérience collective ?**

**N.B.** → Tous les engagements ont une dimension individuelle, et ils s'épanouissent dans le collectif. En revanche, ce qui est problématique, c'est qu'il n'y ait pas ou plus de lecture collective des engagements individuels. Jusqu'à l'après-guerre, quand on rejoignait un patronage catholique, quand on s'investissait dans des amicales laïques, ou dans des mouvements ouvriers, on le faisait aussi pour se socialiser. Et pour autant, on était perçu comme appartenant à l'une des trois familles qui irriguaient la société en imaginaires collectifs : les mondes catholique, ouvrier et laïque. Aujourd'hui, aucune institution ne propose un destin commun à ces engagements.

L'État a pourtant pris diverses initiatives et fait preuve d'une vraie constance dans cette recherche. À cet égard, le Service Civique reste sous-exploité. Sa dimension collective, au sens d'un impact collectif sur des grands enjeux sociaux, est faible. Il nous revient de mieux mesurer et de renforcer l'impact des missions remplies par les jeunes et d'en-

courager les coopérations entre organismes d'accueil pour augmenter l'impact collectif du Service Civique dans un territoire ou sur une politique publique. Sur ce volet, le monde associatif est peu bavard, alors qu'il accueille le plus grand nombre de jeunes en Service Civique et plus généralement de personnes engagées. On aurait besoin de l'entendre davantage sur ce sujet.

**Quelles seraient, selon vous, les composantes essentielles d'un tel parcours d'engagement ?**

**N.B.** → Dans le cadre du Service Civique, on porte actuellement un effort de définition de grands « effets recherchés en commun » pour mieux orienter la contribution de cet engagement à la résolution des problèmes d'un territoire ou d'un champ. C'est sans doute, plus largement, la condition pour politiser les formes actuelles de l'engagement, pour leur donner plus de force. Si on veut profiter de la vitalité sociale actuelle, il faut lui donner des perspectives politiques en termes de modèle de société.

Et il ne s'agit pas d'isoler le Service Civique de son contexte. Bien au contraire, il s'agit d'observer les synergies entre différentes formes d'engagement ou de contributions. Observons et évaluons, par exemple, ce qu'apportent à l'hôpital, aussi bien des jeunes en Service Civique que des bénévoles d'associations de patients. Le Service Civique s'inscrit dans des projets plus larges que les missions remplies par les jeunes.

La notion de parcours se joue davantage à l'échelle individuelle, par exemple dans l'après Service Civique : quand on a développé un goût pour l'altérité et acquis des compétences sociales, c'est trop bête que la société n'en sache rien ! Le parcours entre le Service Civique et les différentes réserves est, en ce sens, essentiel pour l'avenir. ■



# INTELLIGENCE ARTIFICIELLE VS INTÉRÊT GÉNÉRAL

Du côté d'Ellyx, pour beaucoup d'organisations, 2025 est l'année d'entrée dans l'IA avec plusieurs questions : vers quelle solution se tourner ? Comment vont réagir les collaborateurs ? A quoi vraiment cela peut-il nous servir ? Et nos partenaires et clients ? Ces interrogations concernent aussi Ellyx, en tant que société coopérative et acteur de la R&D sociale. Nous nous prêtons à l'exercice du partage : voici donc, les réflexions internes que ces enjeux suscitent.

Assez classiquement, nos rapports aux IA, ou plutôt à leur déclinaison Large Language Model (LLM), ont commencé en interne à des échelles individuelles, via les *early users* et curieux. Nous avons commencé en explorant les différentes situations d'usages en rapport avec nos métiers. Nous nous sommes logiquement intéressés à la pertinence de ces IA dans la résolution des problématiques sociétales. Sans naïveté mais sans préjugé : Open AI, Anthropic, etc. affichent des promesses d'utilité à l'Humanité sous la forme d'un méta-cerveau en capacité de générer des réponses concrètes pour à peu près tout ; sous l'impulsion des idéaux de départ, ils ont même pu s'organiser selon des modèles non lucratifs (fondation, association) ; ils affichent, avec une constance très relative, des principes éthiques et moraux inspirés des plus grands textes<sup>1</sup>. En cela, ces IA peuvent-elles s'entendre comme contributrices à l'intérêt général ? Ou leur adoption rapide doit-elle être déniée au nom de la préservation de l'essence humaine ?

## Confronter le paradoxe des IA :

### *cogito ergo sum*

Il s'agit d'une vraie question pour nos sociétés éduquées selon des principes philosophiques, et notamment celui qui nous invite à douter dans le processus de raisonnement. Aussi, pour formuler une solution, il est nécessaire de s'être posé les bonnes questions, de les avoir posées et soumises à débat. C'est de cette matière qu'est constitué le problème à partir duquel le travail de construction des solutions s'organise. À l'échelle de nos sociétés, ce travail de problématisation revient notamment aux élus qui bénéficient de la légitimité démocratique pour organiser le processus d'identification des besoins, de mise en débat et formulation du problème. Or dans nos démocraties actuelles, cette fonction régaliennne semble enrayée comme en témoigne la difficulté à débattre, à faire société autour des questions vitales (se loger, se nourrir, rester en bonne santé, etc.)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Les premiers cadres éthique gouvernant les modèles de Claude (Anthropic) étaient inspirés de textes de référence comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme

<sup>2</sup> Voir les « échecs » des conventions citoyennes, de la loi sur la fin de vie, des débats autour des pratiques agricoles (loi Duplomb, alerte sur le cadmium etc)

Pourtant, des pratiques de concertation, locales, résistent pour permettre d'agir durablement au service de la Société.

Donc, les IA pourraient faire cela à grande échelle ? Cela suscite enthousiasme autant que gêne voire crainte quant aux capacités réelles des IA. En termes de méthode, les approches divergent : l'Albanie vient de nommer une IA ministre. En Finlande, c'est une approche par la formation généralisée de la population avec Eléments of AI qui s'est installée très tôt. Les technologies du numérique ont progressivement accompagné l'invisibilisation du temps long derrière la formulation des problèmes et l'élaboration de solutions dans nos sociétés (nécessairement complexes en raison de leur caractère systémique). Une bonne problématisation exige une culture du débat et du compromis, or nous nous sommes déshabitués à cela. À l'échelle de notre SCOP, c'est donc dans la maturation que nous avons trouvé refuge, pour questionner les IA et leur interférence dans nos métiers. Nous avons ouvert une consultation pour connaître les pratiques de chacun, pour comprendre les choix d'outils et les usages expérimentés, identifier (et poser) des limites dans la pratique, et ce qui reste à creuser pour suivre le sujet. En parallèle, nous avons pris le temps de regarder les autres questions d'usage, moins tangibles au quotidien, que cela pose en termes d'éthique, de souveraineté, de rapport à l'impact écologique et plus largement à l'Humain.

### *Rompre avec la pratique du Malin Génie*

Comment garder notre esprit critique face aux IA, alors que nous les utilisons massivement et quotidiennement sans vraiment remettre en cause leurs informations ? Même si nous les savons douteuses, peu d'utilisateurs s'interrogent sur les réponses apportées par les IA, ni ne questionnent les sources utilisées, et encore moins le processus d'élaboration de ces connaissances (auteurs, algorithmes etc.).

DESPITE OUR GREAT RESEARCH RESULTS, SOME HAVE QUESTIONED OUR AI-BASED METHODOLOGY. BUT WE TRAINED A CLASSIFIER ON A COLLECTION OF GOOD AND BAD METHODOLOGY SECTIONS, AND IT SAYS OURS IS FINE.



*« Malgré nos excellents résultats de recherche, certains ont remis en cause notre méthodologie basée sur l'IA. Alors nous avons entraîné un algorithme sur des exemples de bonnes et mauvaises méthodologies... et il confirme que la nôtre est correcte. »*

En clair, d'où viennent les informations et comment ont-elles été produites ? Ces sujets avaient déjà fait l'objet de nombreux débats à l'ère d'Internet, avec les dérives du numérique (infobésité, désinformation, etc.) sans qu'émerge pour autant un débat sociétal pourtant nécessaire à nos démocraties. Depuis, l'utopie qui a guidé le développement d'Internet a laissé place à une présence permanente dans nos domiciles et rendus nos espaces de travail hyperconnectés.

Alors comment, à l'échelle de notre organisation (SCOP et agence d'innovation sociale), faire avec, sans « faire pour » ni « faire par » ? Comment penser les usages qui vont plus vite que les recherches qui les concernent ? C'est là que Descartes revient à la charge : le savoir pour penser et rompre avec le Malin Génie. C'est l'approche que nous privilégions : comprendre comment les IA fonctionnent (mais vraiment, en profondeur), ce qu'elles peuvent apporter, débattre de ces apports pour notre organisation et nos métiers,

qualifier les pratiques à encourager et définir un cadre éthique dans notre organisation et documenter ce qui se passe.

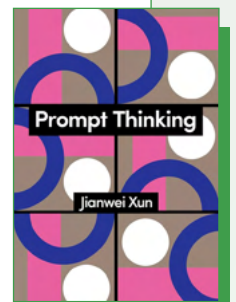
## *Se réconcilier avec la complexité et le débat pour faire Société*

Les IA sont là, comme d'autres outils avant elles. Elles peuvent être utiles à l'Humanité, ou la broyer. Si la Société le décide ou plutôt comme l'Humanité le décidera. Mais qui décide ou plutôt qui allons-nous laisser décider ? Ou plutôt comment allons-nous décider ? Comment organiser la mise en débat de leur développement et de leurs usages ? Dans le développement des IA, la Société doit prendre sa place aux côtés du Marché pour se demander : qu'est ce qui fait problème(s) ou progrès ? ■

## *Et vous à quoi ressemble votre expérience IA ?*

### *L'expérience Hypnocracy*

En 2024, le philosophe Andrea Colamedici a mené une expérience au résultat étrange : en dialoguant avec des IA, il a élaboré Hypnocracy, à la fois livre et concept qui théorise le poids du capitalisme numérique sur notre perception du réel. Puis il l'a livré au monde sous une identité fictive, Jianwei Xun. La suite de l'histoire est édifiante : arrivé au bon moment, le concept a trouvé un vif écho dans les sphères intellectuelles et médiatiques avant que la supercherie soit révélée. Mais Colamedici se défend de toute mauvaise blague : croire en Xun, c'était d'une part faire l'expérience directe de l'hypnocratie, un régime où le pouvoir opère en brouillant les frontières entre vrai et faux par la multiplication de récits concurrents. Ensuite, il avance un vrai travail philosophique, même s'il est produit avec l'IA, dans le sens où le livre applique les mécanismes qu'il théorise. En février 2026, sous le même pseudonyme, Colamedici précise ce second point proposant une méthode de navigation critique dans ce paradigme. Il publie ainsi Prompt Thinking, « une enquête philosophique sur ce qui se passe lorsque la pensée humaine rencontre l'intelligence artificielle - et sur la troisième entité cognitive qui émerge de leur rencontre ». Et comme une invitation à interroger un malaise nécessaire.



[andreacolamedici.com](http://andreacolamedici.com)

→ Interlignes, ce n'est pas qu'une revue,  
ce sont aussi des **événements**,  
des **publications**, des **rencontres**

Si vous souhaitez en savoir  
plus, faites-le nous savoir en  
nous écrivant à

[Interlignes@ellyx.fr](mailto:Interlignes@ellyx.fr)

→ Découvrez  
Interlignes n°1



→ Découvrez  
Interlignes n°4



→ Découvrez  
Interlignes n°2



→ Découvrez  
Interlignes n°3

# INTERLIGNES N°5

→ DÉPLIER LES HORIZONS

Interlignes veut contribuer à rebattre les lignes de force du paysage de l'innovation. À travers un regard transverse, nous explorons le potentiel de transformation de l'innovation face aux enjeux critiques du siècle.

Edité par le centre de diffusion Ellyx, Interlignes se positionne comme une revue des récits en cours d'écriture et comme celle des pages blanches prêtes à être remplies. C'est un espace dédié à celles et ceux qui considèrent l'innovation non pas seulement comme une finalité technique, mais comme une ressource de créativité, de dialogue et de solutions concrètes au service des défis collectifs.

Notre revue s'organise autour de trois paris :

## → Lire entre les lignes

Parce que nous croyons que la diffusion de connaissances est essentielle pour comprendre un monde mouvant, nous recherchons et partageons des idées qui bruisent pour éclairer les tendances et les débats en cours. Au fil de votre lecture, vous trouverez des entretiens experts mais aussi des études de cas inédites.

## → Réduire les distances sur les lignes de front

Parce que nous croyons qu'il est urgent de sortir des approches balisées, nos dossiers « Recherche » se concentrent sur des travaux qui visent à réunir les acteurs de l'innovation, au-delà des disciplines et des secteurs. Notre question centrale : comment organiser la coopération pour mieux servir le bien commun ?

## → Penser en dehors des marges

Parce que nous croyons que l'innovation demande de la rigueur, de la méthode mais aussi des idées de rupture, nous restons fidèles à nos principes fondateurs en favorisant dans ces pages des approches iconoclastes, réalistes et audacieuses.